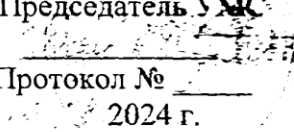


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ КУВЕЙТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой  
Ниязалиева К.Н. \_\_\_\_\_  
Протокол № 1  
18.04 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Председатель УМС  
\_\_\_\_\_   
Протокол № \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 2024 г.

**Учебно-методический комплекс дисциплины**  
**Инновационный менеджмент**

**Направление:** шифр (580200) «Менеджмента»  
**Профиль:** «Менеджмент организаций»

УМК составил(а): старший преподаватель Сапаралиев Т.Н.

Бишкек-2024

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

1. Рабочая программа 3
2. Силлабус
3. Курс лекций
4. Методические указания по изучению дисциплины
5. Методические указания к выполнению самостоятельной работы
6. Практический раздел УМК:
  - методические указания к выполнению самостоятельной работы
  - практические задания по курсу: ( Задача №1, Задача №2 и.т.д.)
  - тестовые задания: (2 варианта по 20 вопросов в каждом)
7. Глоссарий
8. Приложения (по необходимости)

Примечание: Примерный общий объем УМК - в пределах 120-150 стр.

Министерство образования и науки Кыргызской Республики  
Международный Кувейтский Университет

---

Кафедра Экономики и менеджмента

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Инновационный менеджмент

Цикл дисциплины «Профессиональный»

(указать цикл по учебному плану)

Направление подготовки бакалавра 580200 « Менеджмент»

(указать шифр и название)

Профиль подготовки «!Менеджмент организации»

Рабочая программа составлена на основании ГОС ВПО КР, утвержденного МОиН КР приказом № 1578/1 от «21» сентября 2021 г

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры

Протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_ г.

Разработал Старший преподаватель Сапаралиевым Т.Н. \_\_\_\_\_

(уч степень, должность, Ф.И.О., подпись)

Одобрено Учебно-методическим советом МКУ

Протокол № от Г \_\_\_\_\_

**Бишкек -2024 г.**

Семестр 7

Количество учебных недель в семестре 16

Форма контроля – экзамен

Число кредитов – 4

Всего часов по учебному плану 120

Всего часов по учебному плану	Количество академических часов			
	Очная			
	Лекции	Практ (сем)	Лаб	СРС
120	32	32		56
Курсовая работа (проект)				

## 1. Общие положения

### 1.1. Аннотация дисциплины:

Инновационный менеджмент, является одной из основополагающих дисциплин, так как современное состояние мировой экономики показывает, что уровень развития и динамизм инновационной сферы - науки, новых технологий, наукоемких отраслей и компаний - обеспечивает основу стабильного экономического развития, определяет границу между богатыми и бедными странами. В основе качественных сдвигов, происходящих в современной экономике, лежит инновационная направленность стратегии и тактики развития производства. Инновационная активность экономики приобретает характер центрального социально - экономического процесса в индустриально - развитых странах. Современной организации принадлежит ведущая роль в обеспечении научно - технического прогресса, обновлении продукции и технологии. Необходимость инновационного развития производства предъявляет новые требования к содержанию, организации, формам и методам управленческой деятельности.

## 1.2 Компетенции, формируемое в результате освоение дисциплины

Выпускник по направлению подготовки 580200 Менеджмент с присвоением академической степени "бакалавр" в соответствии с целями ООП и задачами профессиональной деятельности, должен обладать следующими компетенциями:

Формируемые Компетенции в соответствии с ООП	Результаты освоение дисциплины
<b>ОК-1</b>	Способен критически оценивать и использовать научные знания об окружающем мире, ориентироваться в ценностях жизни, культуры и занимать активную гражданскую позицию, проявлять уважение к людям и толерантность.
<b>ИК-2</b>	Способен приобретать и применять новые знания с использованием информационных технологий для решения сложных проблем в области работы и обучения;
<b>СЛК-1.</b>	Способен обеспечить достижение целей в профессиональной деятельности отдельных лиц или групп.
<b>ПК-5</b>	Владеет приемами и методами управления инновационной деятельностью организации (предприятия), разрабатывать и внедрять инновации, осуществлять расчет социально-экономической эффективности инноваций и инновационных рисков

## 1.3 Цель преподавания дисциплины:

**Целью** преподавания дисциплины «*Инновационный менеджмент*» является формирование у студентов целостного представления о реализации стратегии управления инновациями как одном из *инструментов* системы управления инновационным развитием организации.

## 1.4 Результаты обучения:

- Разрабатывать инновационные стратегии для компаний разных отраслей.
- Организовывать процесс инновационного менеджмента на предприятии.
- Оценивать риски и возможности внедрения инноваций.
- Использовать современные технологии управления инновационными процессами.
- Эффективно взаимодействовать с инвесторами и государственными структурами в сфере инновационного бизнеса.

## 1.5 Задачи курса «Инновационный менеджмент»

1. **Изучение основ инновационного менеджмента**
    - Ознакомление с теоретическими основами инновационной деятельности.
    - Анализ понятийного аппарата, типов и классификации инноваций.
    - Разбор роли инноваций в экономическом развитии.
  2. **Формирование практических навыков управления инновациями**
    - Развитие компетенций в области разработки и реализации инновационных стратегий.
    - Овладение методами анализа и оценки инновационного потенциала организации.
    - Обучение инструментам управления инновационными проектами.
  3. **Освоение механизмов финансирования и государственной поддержки инноваций**
    - Изучение источников финансирования инновационной деятельности.
    - Рассмотрение механизмов венчурного инвестирования и государственно-частного партнерства.
    - Анализ программ поддержки инновационного предпринимательства.
  4. **Развитие компетенций в области оценки эффективности инноваций**
    - Овладение методами экономического обоснования инновационных проектов.
    - Использование инструментов управления рисками в инновационной деятельности.
    - Применение методов расчета рентабельности и возврата инвестиций в инновации.
  5. **Формирование стратегического мышления в управлении инновациями**
    - Развитие способности прогнозирования тенденций в инновационном развитии.
    - Овладение навыками стратегического управления инновационными процессами.
    - Анализ успешных кейсов внедрения инноваций в различных сферах бизнеса.
- 

## 1.6 Взаимосвязь учебных дисциплин (пререквизиты и постреквизиты)

Для успешного освоения курса «Инновационный менеджмент» студенты должны обладать базовыми знаниями в области управления, экономики и предпринимательства.

### Пререквизиты (предшествующие дисциплины):

**Менеджмент** – базовые принципы управления организациями.

**Экономика предприятия** – основы функционирования предприятий и финансовый анализ.

**Маркетинг** – понимание рыночных механизмов, потребностей и стратегий продвижения инноваций.

**Финансовый менеджмент** – управление финансами предприятия и инвестированием.

**Стратегический менеджмент** – долгосрочное планирование и развитие организаций.

### Постреквизиты (последующие дисциплины):

**Управление проектами** – детальное изучение методологии и инструментов проектного управления.

**Предпринимательство и бизнес-планирование** – разработка бизнес-моделей и планов для стартапов.

## Раздел 2. Содержание дисциплины и формируемые компетенции

### 2.1 Содержание дисциплины:

№ темы	Наименование тем и разделов по дисциплине	Вид контроля	Компетенции
	<b>1 модуль</b>	<b>Текущий контроль</b>	
<b>1.</b>	<b>Инновационный процесс как объект управления</b>	<b>Тестирование</b>	
	Термин «инновация», современные подходы к его пониманию Классификация инноваций Инновационный процесс как объект управления. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях ..	Опрос	ОК-1 СЛК-1 ИК-2 ПК-5
<b>2</b>	<b>Теоретические основы инновационного менеджмента</b>	<b>тестирование</b>	ОК-1 СЛК-1 ИК-2 ПК-5
	Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин теории и практике управления Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты Формы инновационного менеджмента .	Опрос	
<b>3</b>	<b>Организация инновационной деятельности .</b>	Опрос	ОК-1 СЛК-1 ИК-2 ПК-5
	Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций Организационные формы инновационной деятельности Организационная структура инновационного управления Венчурный	опрос	
<b>4</b>	<b>Управление инновационными преобразованиями</b>	Контрольная работа	ОК-1 СЛК-1 ИК-2 ПК-5
	Инновационные цели: понятие, формулирование, постановка задач и целей Инновационный потенциал Инновационный климат Инновационная позиция организации Инновационная активность организации	Текущий контроль	
<b>5</b>	<b>Выбор инновационной стратегии</b>	<b>Тестирование</b>	ОК-1 СЛК-1 ИК-2 ПК-5
	Инновационный менеджмент и стратегическое управление Виды инновационных стратегий Технология выбора и реализации инновационной стратегии но-техническое прогнозирование инновационной деятельности Формирование инновационных стратегий	Контрольная работа	
	<b>Итого по модулю 1</b>	Контрольная работа	
<b>6</b>	<b>Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности</b>	Контрольная работа	ОК-1 СЛК-1 ИК-2 ПК-5
	Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности Мотивация работников в инновационной сфере деятельности инновационной деятельности. Методы активизации творческого труда	<b>Тестирование</b>	

7	<b>Инновационный проект</b>	Опрос	ОК-1 СЛК-1
	Сущность инновационного проекта Структура инновационного проекта. Методы оценки эффективности инновационного проекта	Контрольная работа	ИК-2 ПК-5
8	<b>Финансирование инновационной деятельности</b>	Контрольная работа	ОК-1 СЛК-1
	Источники финансирования инновационной деятельности. Формы финансирования инновационной деятельности Критерии инвестиционной привлекательности	Тестирование	ИК-2 ПК-5
9	<b>Интеллектуальная собственность</b>	Контрольная работа	ОК-1 СЛК-1
	Понятие интеллектуальной собственности. Авторское право Патентное право Лицензии и их виды Товарные знаки Ноу-хау	Опрос	ИК-2 ПК-5
10	<b>Государственное регулирование инновационной деятельности</b>	Индивидуальное задание	ОК-1 СЛК-1
	Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы регулирования инновационной деятельности. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности	Контрольная работа	ИК-2 ПК-5
	<b>Итого 2 модуль</b>	Контрольная работа	ОК-1 СЛК-1
	<b>Семестровый (итоговый) контроль</b>	<b>Письменный экзамен</b>	ИК-2 ПК-5



## 2.2 Общая трудоемкость дисциплины в семестре по реализуемым формам

Тематический план изучения дисциплины

Таблица 2.2

№ тем	Раздел дисциплины модули	Всего	Аудиторная работа			Формы контроля
			Лекция	семинар	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7
	Рубежный контроль 1					
1	<i>Инновационный процесс как объект управления</i>	15	4	4	7	ок
2	<i>Теоретические основы инновационного менеджмента</i>	15	4	4	7	ок
3	<i>Организация инновационной деятельности</i>	15	4	4	7	ок
4	<i>Управление инновационными преобразованиями</i>	15	4	4	7	ок
	<i>Выбор инновационной стратегии</i>					
	Итого Рубежный контроль 1	60	16	16	28	
	Рубежный контроль 2					
5	<i>Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности</i>	15	4	4	7	ок
6	<i>Инновационный проект</i>	15	4	4	7	ок
7	<i>Финансирование инновационной деятельности</i>	15	4	4	7	ок
8	<i>Интеллектуальная собственность.</i>	15	4	4	7	ок
	<i>Государственное регулирование инновационной деятельности</i>					
	Итого рубежный контроль 2	60	16	16	28	рк
	Всего	120	32	32	56	экзамен

### Раздел 3. Критерии для рубежного, самостоятельной работы студентов, итогового контроля достижений студентов

#### Вопросы и

При оценивании результатов обучения: знания, умения, навыки или опыта деятельности (владения) в процессе формирования заявленных компетенций используются различные формы оценочных средств оперативного, текущего, рубежного и итогового контроля, приведенные в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Форма контроля	Сумма баллов
<b>Модуль I</b>	
- Рубежный контроль	0-20
- СРС	0-10
Сумма баллов по I модулю	0-30
<b>Модуль II</b>	
- Рубежный контроль	0-20
- СРС	0-10
Сумма баллов по II модулю	0-30

<b>Итоговый контроль</b>	
Итоговый контроль (письменная работа)	0-40
Сумма баллов:	100

### Итоговое распределение баллов по текущему и итоговому контролю

Форма контроля	Сумма баллов
Неудовлетворительно	0-54
Удовлетворительно	55-69
Хорошо	70-84
Отлично	85-100

В рамках, рубежного контроля в рейтинговых баллах оцениваются все виды работы студента, предусмотренные рабочей учебной программой по дисциплине.

**Рубежный контроль** проводится с целью объективной оценки качества освоения программ учебных дисциплин (модулей), а также стимулирования учебной работы студентов, мониторинга результатов образовательной деятельности.

Рубежный контроль проводится в форме устной и письменной работы.

Вопросы к I модулю по дисциплине Креативный менеджмент

Вопросы к II модулю по дисциплине Креативный менеджмент

### Критерии оценки рубежного контроля

**Таблица 5.2.**

Уровни сформированных компетенций	Сумма баллов
20 (двадцать) баллов выставляются студенту, выявившему систематизированные, глубокие и полные знания по всем вопросам темы занятия, умевшему логически правильно и последовательно излагать ответ на вопросы,	<b>20</b>
15 (пятнадцать) баллов выставляется студенту, который твердо знает программный материал дисциплины, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности.	<b>0-15</b>
18 (двенадцать) баллов выставляется студенту, выявившему систематизированные, глубокие и полные знания по всем вопросам темы занятия, умевшему логически правильно и последовательно излагать ответ на вопросы, но допустившему в ответе незначительные погрешности (неточные выражения, существенные неточности в терминологии).	<b>0-12</b>
10 (десять) баллов выставляется студенту, выявившему систематизированные, глубокие и полные знания по всем вопросам темы занятия, умевшему логически правильно и последовательно излагать ответ на вопросы, но допустившему в ответе погрешности и несущественные ошибки, неточные выражения, некоторые неточности в терминологии.	<b>0-10</b>
8 (восемь) баллов выставляется студенту, выявившему достаточно полные и систематизированные знания по всем вопросам темы занятия, умевшему правильно излагать ответ на вопросы, но допустившему в ответе погрешности и несущественные ошибки (недостаточно продуманный план ответа, неточные определения понятий, неточности в формировании принципов строения ответа).	<b>0-8</b>
5 (пять) баллов выставляется студенту, выявившему достаточные знания, умеющему излагать ответ на вопросы и выделять в нем главное, но допустившему	<b>0-5</b>

в ответе погрешности и несущественные ошибки, неточные выражения, некоторые неточности в терминологии.	
4 (четыре) балла выставляется студенту, усвоившему основной объем знаний в рамках темы занятия, удовлетворительно владеющему терминологией, но допустившего непоследовательность в изложении ответов на вопросы, незнание определений и сущности некоторых понятий, проявившему затруднения в ответах.	<b>0-4</b>
3 (три ) балла, выставляется студенту, выявивший неполный объем знаний в рамках темы занятия, обнаруживший существенные проблемы в усвоении материала темы занятия, проявивший недостаточную содержательность и логическую последовательность в изложении ответа на вопросы.	<b>0-3</b>
2 (два) балла, выставляется студенту, обнаружившему проблемы в знаниях или отсутствие знаний по значительной части материала учебной программы,	<b>0-2</b>
1 (один) балл, не зачтено выставляется студенту, обнаружившему проблемы в знаниях или отсутствие знаний по значительной части материала учебной программы, допускающему грубые ошибки в изложении ответа, не владеющему терминологией. *	<b>0-1</b>
0 (ноль) баллов, студент не демонстрирует знаний, умений и навыков, достаточных для получения оценки	<b>0</b>

Тематика, формы выполнения и критерии оценки СРС

(эссе, рефератов, задач, докладов и по другим формам выполнения)

Примерные темы контрольных работ, рефератов докладов эссе презентаций по желанию студента

## Критерии оценки СРС

**Таблица 4.1**

Формы выполнения СРС	Критерии оценки СРС	Количество баллов (Максимальный балл -10)
<b>1-модуль</b>		
1. <i>Контрольная работа</i>	«Отлично» (10) - высокий уровень, имеются интересные самостоятельные выводы. Оформление контрольной работы соответствует требованиям. Студент дал полные и аргументированные ответы на все вопросы. «Хорошо» (7-9) - несущественные замечания по содержанию и оформлению контрольной работы. В ответах на вопросы студент допустил отдельных ошибок, хотя вообще показал твердые знания. «Удовлетворительно» (4-6) - небрежное оформление работы, существенные замечания по содержанию. Отвечая на вопрос студент чувствовал себя не уверенно, допускал ошибки, не показал твердых знаний. «Неудовлетворительно» (1-3) - содержатся грубые ошибки или работа подготовлена не самостоятельно. На вопрос студент не дал удовлетворительных ответов.	0-10
<b>2-модуль</b>		
2. <i>Эссе, реферат</i>	Оценка 8-10 баллов Содержание работы полностью соответствует теме; - глубоко и аргументировано	0-10

	<p>раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых для ее освещения, умение делать выводы и обобщения; -</p> <p>Оценка (5-8 баллов): - достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; - обнаруживаются хорошие знания литературного материала, и других источников по теме сочинения и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей а также делать выводы и обобщения; - логическое и последовательное изложение текста работы;</p> <p>(3-4 балла): - в основном раскрывается тема; - дан верный но односторонний или недостаточно полный ответ на тему; - допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; - обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения</p> <p>Оценка (2-0 балла): - тема полностью нераскрыта, что свидетельствует о поверхностном знании; - состоит из путаного пересказа отдельных событий, без вывода и обобщений; - характеризуется случайным расположением материала, отсутствием связи между частями</p>	
3. Презентация	<p><i>количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности ...</i></p> <p><i>до 4 баллов Наглядность – иллюстрации хорошего качества, с четким изображением, текст легко читается ...до 4 баллов</i></p> <p><i>Дизайн и ...</i></p> <p><i>– оформление слайдов соответствует теме, ...до 2 баллов</i></p>	0-10

На рубежном контроле успеваемости студент при желании имеет возможность повысить оценку за счет демонстрации индивидуальных учебных/научных достижений.

Итоги (модуля) успеваемости фиксируются в ведомостях.

**Отлично – 25 -30 баллов (по 30-балльной шкале);**

«Отлично» - теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

**Хорошо – 21-25 баллов (по 30-балльной шкале);**

«Хорошо» - теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок.

**Удовлетворительно – 16-20 баллов (по 30-балльной шкале);**

«Удовлетворительно» - теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

**Неудовлетворительно - 0-16 баллов (по 30-балльной шкале) -**

«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

### Итоговый контроль проводится в виде экзамена.

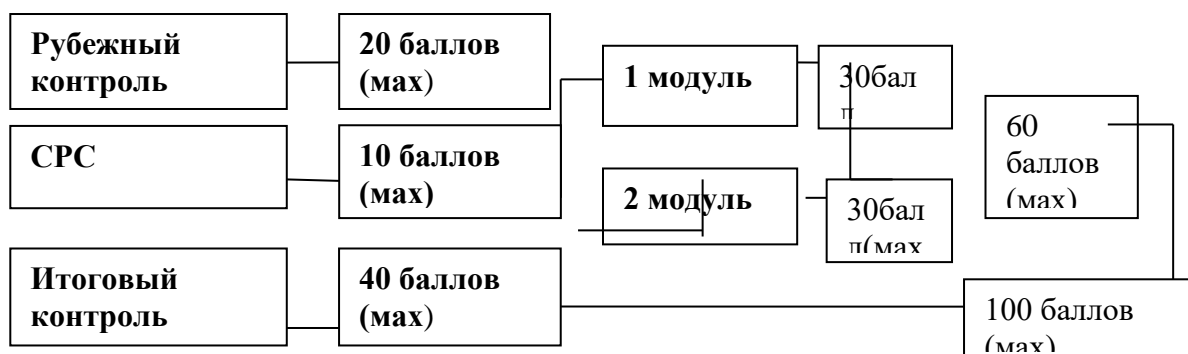
Выставление итоговой рейтинговой оценки, включая рейтинговые баллы за выполненную самостоятельную работу студента обобщающего творческого характера.

Итоговый контроль проводится в письменной форме по билетам, которые утверждены кафедрой. Используется балльная система оценки уровня знаний. Она имеет следующие критерии

### Критерии оценки итогового контроля

**Таблица 5.3.**

Уровни сформированных компетенций	Сумма баллов
Студент не знает значительной части материала по дисциплине, допускает существенные ошибки в ответах, не может решить практические задачи или решает их с затруднениями.	0-5
Студент имеет знания только основного материала, но не усвоил его детали, испытывает затруднения при решении практических задач.	6-11
В ответах на поставленные вопросы студентом допущены неточности, даны недостаточно правильные формулировки, нарушена последовательность в изложении программного	12-20
Студент имеет знания и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практических задач, не умеет доказательно обосновывать свои суждения.	20-24
Студент твердо знает программный материал дисциплины, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности	25-32
Студент глубоко и прочно освоил теоретический и практический материал дисциплины. Грамотное и логическое изложение ответа Задание выполнено в полном объеме и без ошибок.	32-40
<b>Итого баллов:</b>	<b>40</b>



Преподавателем разрабатываются задания для рубежного контроля. Содержание и структура заданий к модулям должны соответствовать требованиям учебно-методического совета.

Задания для итогового контроля составляются не менее чем 4-8 вариантов (в зависимости от объема дисциплины) для одной академической группы, с указанием количества баллов на каждое задание;  
Максимальный итоговый балл для каждого варианта – 40 баллов;

**Таблица 5.4.**

Форма контроля	Форма проведения	Структура экзаменационного задания (билета)	Количество баллов
экзамен	письменная	<b>1 вариант</b>	
		1.	15
		2.	15
		3.	10
		<i>Итого за задание (билет)</i>	<i>40</i>
		<b>2 вариант</b>	
		1.	15
		2.	15
		3.	10
		<i>Итого за задание (билет)</i>	<i>40</i>
		<i>и т.д</i>	

#### **Раздел 4 Задания для рубежного контроля и формы и тематика самостоятельной работы студентов**

##### **Вопросы к 1 модулю по дисциплине Креативный менеджмент**

1. Дайте определение инновации. В чем отличие инновации и новшества?
2. Охарактеризуйте инновацию-продукт и инновацию-процесс.
3. Что понимается под технологическими инновациями? Назовите виды технологических инноваций.
4. В чем суть стратегических и реактивных инноваций?
5. Приведите примеры управленческих, маркетинговых, социальных, технологических инноваций.
6. Почему инновационный процесс как объект управления более сложен, чем производственный процесс?
7. Какие основные этапы инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.

8. Какие подходы к организации инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.
9. Какие функции субъекта инновационного вам известны? В чем специфические особенности этих функций?
10. Что является объектом управления инновационного менеджмента?
11. Охарактеризуйте основные группы субъектов инновационного процесса.
12. Охарактеризуйте основные этапы в развитии инновационного менеджмента. Какова специфика современного этапа развития инновационного менеджмента?
13. Назовите основные формы инновационного процесса, приведите примеры.
14. Дайте определение понятиям «инновационная деятельность» и «инновационная инфраструктура».
15. Какие организационные формы инновационного управления вам известны?
16. Назовите особенности организации инновационной деятельности.
17. Охарактеризуйте принципы эффективной организации инновационного процесса.
18. Что понимается под рисковыми подразделениями компаний?
19. В чем сущность венчурного бизнеса?
  - а. Охарактеризуйте специализированные технопарковые организационные формы инновационной деятельности. Опишите их роль в создании инноваций на федеральном уровне.
20. Какие организационные изменения принимают крупные и мелкие фирмы при освоении новой продукции?
21. Раскройте достоинства и недостатки проектной и матричной структур управления инновациями?
22. Дайте определение инновационной цели. Сформулируйте правила построения дерева цели и приведите пример расчета его параметров.
23. Какие требования предъявляются к формулированию инновационных целей.
24. Чем характеризуется инновационный потенциал предприятия?
25. Какие существуют подходы к структуре и подходы к оценке инновационного потенциала?
26. В чем суть оценки инновационного климата организации?
27. Какова структура внешней среды организации? Какие инструменты применяются для анализа внешней среды предприятия?
28. Как взаимосвязаны понятия «инновационный потенциал», «инновационный климат», «инновационная позиция», «инновационная культура»? Какие показатели позволяют оценить инновационную активность предприятия?
29. Назовите основные принципы, по которым можно сгруппировать инновационные стратегии.
30. Какие стратегии инновационной деятельности выделяются в зависимости от объекта инновационных изменений?
31. Какие стратегии выделил исследователь Л.Г. Раменский? В чем их суть? Соотнесите типы стратегий Л.Г. Раменского с классификацией Х. Фризвинкеля.
32. Какие стратегии НИОКР и стратегии внедрения и адаптации вам известны? От чего зависит выбор и принятие к реализации той или иной стратегии?
33. Каков порядок (алгоритм) разработки инновационной стратегии?
34. Какие базовые стратегии роста вам известны? От чего зависит выбор стратегии?

## **Вопросы к II модулю по дисциплине Креативный менеджмент**

1. Кого можно отнести к научным работникам?
2. Какова структура персонала занятого в инновационной деятельности?
3. Каковы особенности труда на различных этапах инновационного процесса?
4. В чем особенности мотивации творческого труда?
5. Какие методы развития креативности вам известны?
6. Какими качествами должен обладать менеджер по инновациям?

- 6 Какими качествами должен обладать менеджер по инновациям
- 7 Дайте определение инновационного проекта и раскройте его содержание.
- 8 В чем отличие инновационных и инвестиционных проектов? Приведите пример.
- 9 В чем особенности подходов к оценке эффективности инно-вационных проектов?
- 10 Какие показатели используются при оценке экономической эффективности инновационного проекта?
- 11 Охарактеризуйте основные этапы инновационного проекта?
- 12 Какие источники финансирования инновационной деятельности вам известны?
- 13 Какие формы финансирования инновационной деятельности вам известны?
- 14 Охарактеризуйте принципы, на основе которых должна строиться система финансирования инноваций?
- 15 Какие, на ваш взгляд, источники финансирования инноваций наиболее доступны и приемлемы для современных предприятий?
- 16 Какие недостатки характеризуют акционерную форму финансирования инновационной деятельности?
- 17 Что такое финансовый лизинг
- 18 Какие виды интеллектуальной собственности вам известны?
- 18 Какова роль патентов в инновационной деятельности?
- 19 Что представляет собой лицензирование?
- 20 На какие виды подразделяются лицензии?
- 21 Какие объекты в интеллектуальной собственности охраняются законом КР?
- 22 Основные функции государственных органов в инновационной сфере.
- 23 Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности.
- 24 Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности.

## **Тематика для самостоятельной работы студентов**

### **Для 1 рубежного контроля**

- 1 **Инновации и новшества: в чем принципиальные различия?**
- 2 **Инновация-продукт и инновация-процесс: сущность и примеры**
- 3 **Технологические инновации: виды и их влияние на экономику**
- 4 **Стратегические и реактивные инновации: особенности и примеры**
- 5 **Роль инноваций в управлении, маркетинге, социальной и технологической сферах**
- 6 **Сложность управления инновационным процессом по сравнению с производственным процессом**
- 7 **Этапы инновационного процесса: от идеи до внедрения**
- 8 **Подходы к организации инновационного процесса: традиционные и современные методы**
- 9 **Функции субъектов инновационного процесса и их значение для развития инноваций**
- 10 **Объект управления инновационного менеджмента: сущность и значение**
- 11 **Группы субъектов инновационного процесса: роль и взаимодействие**



- 12 **Этапы развития инновационного менеджмента: исторический и современный аспекты**
- 13 **Формы инновационного процесса: классификация и примеры**
- 14 **Инновационная деятельность и инновационная инфраструктура: взаимосвязь и значение**
- 15 **Организационные формы инновационного управления: сравнительный анализ**
- 16 **Принципы эффективной организации инновационного процесса**
- 17 **Рисковые подразделения компаний: значение и особенности функционирования**
- 18 **Венчурный бизнес: сущность, преимущества и риски**
- 19 **Роль технопарков в создании и развитии инноваций на федеральном уровне**
- 20 **Организационные изменения в крупных и малых фирмах при освоении новой продукции**

#### **Для 2 рубежного контроля**

- 1 **Научные работники в инновационной деятельности: категории и функции**
- 2 **Структура персонала в инновационной сфере: ключевые группы и их взаимодействие**
- 3 **Особенности труда на различных этапах инновационного процесса**
- 4 **Мотивация творческого труда: ключевые факторы и механизмы стимулирования**
- 5 **Методы развития креативности: практические подходы и их эффективность**
- 6 **Роль и компетенции менеджера по инновациям в современном бизнесе**
- 7 **Инновационный проект: определение, структура и этапы реализации**
- 8 **Финансирование инновационной деятельности: источники, формы и принципы организации**
- 9 **Интеллектуальная собственность в инновационной деятельности: виды, защита и значение патентов**
- 10 **Государственное регулирование инновационной деятельности: функции, формы поддержки и международный опыт**

#### **Раздел 5 Вопросы для итогового контроля**

- 1 **Дайте определение инновации. В чем отличие инновации и новшества?**
- 2 **Охарактеризуйте инновацию-продукт и инновацию-процесс.**

- 3 Что понимается под технологическими инновациями? Назовите виды технологических инноваций.
- 4 В чем суть стратегических и реактивных инноваций?
- 5 Приведите примеры управленческих, маркетинговых, социальных, технологических инноваций.
- 6 Почему инновационный процесс как объект управления более сложен, чем производственный процесс?
- 7 Какие основные этапы инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.
- 8 Какие подходы к организации инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.
- 9 Что является объектом управления инновационного менеджмента?
- 10 Охарактеризуйте основные этапы в развитии инновационного менеджмента. Какова специфика современного этапа развития инновационного менеджмента?
- 11 Дайте определение понятиям «инновационная деятельность» и «инновационная инфраструктура».
- 12 Какие организационные формы инновационного управления вам известны?
- 13 Назовите особенности организации инновационной деятельности.
- 14 В чем сущность венчурного бизнеса?
- 15 Охарактеризуйте специализированные технопарковые организационные формы инновационной деятельности. Опишите их роль в создании инноваций на федеральном уровне.
- 16 Какие организационные изменения принимают крупные и мелкие фирмы при освоении новой продукции?
- 17 Раскройте достоинства и недостатки проектной и матричной структур управления инновациями.
- 18 Дайте определение инновационной цели. Сформулируйте правила построения дерева цели и приведите пример расчета его параметров.
- 19 Чем характеризуется инновационный потенциал предприятия?
- 20 Какие существуют подходы к структуре и оценке инновационного потенциала?
- 21 Как взаимосвязаны понятия «инновационный потенциал», «инновационный климат», «инновационная позиция», «инновационная культура»?
- 22 Какие показатели позволяют оценить инновационную активность предприятия?
- 23 Назовите основные принципы, по которым можно сгруппировать инновационные стратегии.
- 24 Какие стратегии инновационной деятельности выделяются в зависимости от объекта инновационных изменений?
- 25 Какие стратегии НИОКР и стратегии внедрения и адаптации вам известны? От чего зависит выбор и принятие к реализации той или иной стратегии?
- 26 Каков порядок (алгоритм) разработки инновационной стратегии?
- 27 Какие базовые стратегии роста вам известны? От чего зависит выбор стратегии?
- 28 В чем особенности мотивации творческого труда?
- 29 Какие методы развития креативности вам известны?
- 30 Какими качествами должен обладать менеджер по инновациям?
- 31 Дайте определение инновационного проекта и раскройте его содержание.
- 32 В чем отличие инновационных и инвестиционных проектов? Приведите пример.
- 33 Какие источники финансирования инновационной деятельности вам известны?
- 34 Какова роль патентов в инновационной деятельности?
- 35 Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности.

## **Раздел 6. Примерные тестовые задания по темам**

**Инновационный менеджмент****1. К объектам инфраструктуры науки и инноваций относятся:**

- а) концерны и ассоциации;
- б) общественные академии;
- в) технопарки.

**2. Основным органом, координирующим деятельность министерств и ведомств в научно-технической и инновационной областях, является**

- а) Правительственная комиссия по научно-технической политике;
- б) Миннауки и технологий РФ;
- в) Министерство экономики РФ;
- г) Государственная Дума.

**3. Относительно внутренней среды инновационная стратегия может быть:**

- а) продуктовая;
- б) функциональная;
- в) ресурсная;
- г) организационно-управленческая;
- д) ситуационная.

**4. Инновация это:**

- а) новшество;
- б) нововведение;
- в) инновационный процесс;
- г) инновационная деятельность;
- д) инновационный потенциал.

**5. Среди индивидуальных и коллективных методов экспертных оценок выделите коллективные:**

- а) оценка типа «интервью»;
- б) метод «мозговой атаки»;
- в) метод морфологического анализа;
- г) метод «635»;
- д) метод «комиссий»;
- е) метод «Дельфи»;
- ж) метод взвешенных оценок;
- з) аналитическая экспертная оценка.

**6. Ко второму этапу жизненного цикла инноваций относится:**

- ОКР;
- фундаментальные НИР;
- коммерциализация;
- прикладные НИР.

**7. Установите соответствие понятий между собой:**

1. Венчурная фирма	а). Специализируется на внедрении неиспользованных патентов владельцами технологий, продвижении на рынок лицензий, доведении изобретений до промышленной кондиции, производстве небольших партий изделий с последующей продажей лицензий
2. Инжиниринговая фирма	б). Представляет собой временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач
3. Внедренческая фирма	в). Представляет собой соединительное звено между научными исследованиями и разработками и между нововведениями и производством

4. Профитцентр	г). Временная организационная структура, занятая разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты и создаваемые с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации «рисковых» инноваций
----------------	--

**8. Для стадии проведения поисковых исследований характерен риск:**

- а) отказ в сертификации результата;
- б) отсутствие результата в установленные сроки;
- в) отторжение рынком;
- г) более низкие объёмы сбыта по сравнению с запланированными.

**9. Какие из этапов жизненного цикла продукции связаны со значительными рискоинвестициями?**

- а) снижение объемов производства и продаж;
- б) технологическое освоение выпуска новой продукции;
- в) стабилизация объемов производства промышленной продукции;
- г) исследования и разработки по созданию новой продукции.

**10. К методам научно-технического прогнозирования относятся:**

- а) экстраполяция;
- б) экспертные оценки;
- в) моделирование;
- г) постулирование;
- д) логистический анализ.

**11. Условиями патентоспособности полезной модели:**

- а) промышленная применимость;
- б) новизна;
- в) изобретательский уровень.

**12. К промышленной интеллектуальной собственности НЕ относятся:**

- а) изобретения;
- б) ноу-хау;
- в) промышленные секреты;
- г) промышленные образцы;
- д) научные произведения.

**13. Затраты компании, связанные с осуществлением капитальных вложений, - это:**

- а) долгосрочные затраты;
- б) текущие затраты;
- в) нет правильного ответа.

**14. Инновационный менеджмент:**

- а) совокупность методов управления персоналом;
- б) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
- в) самостоятельная наука.

**15. Разрыв, возникающий между реализацией этих двух типов инноваций получил название - организационного лага.**

- а) базисная (радикальная) и улучшающая (приростная);
- б) производственная и управленческая;
- в) продуктовая и процессная.

**16. Ставка дисконтирования определяется на основе:**

индекса инфляции;  
ставки рефинансирования Центрального банка;  
ставки налога на прибыль.

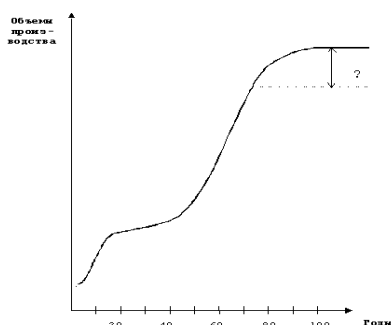
**17. Как называются рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки?**

- а) аудиторские;

- б) лизинговые;
- в) венчурные;
- г) потребительские.

**18. Укажите название фазы развития технологического уклада на кривой его жизненного цикла. (см. рис.)**

- а) монополия;
- б) угасание;
- в) зарождение;
- г) доминирование.



**Рис. Развитие технологического уклада**

**19. Внедрение нового продукта определяется как радикальная инновация, если:**

- а) охватывает технологические изменения продукта;
- б) касается использования усовершенствованного технологического процесса;
- в) предполагаемая область применения, функциональные характеристики, конструктивные или использованные материалы и компоненты существенно отличаются от ранее использованных продуктов.

**20. Какой тип инновационного поведения описывается следующим образом: "массовое производство нового продукта с опережением конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба"?**

- а) виолентный;
- б) пациентный;
- в) эксплерентный;
- г) коммутантный.

**21. Й. Шумпетер понимал под нововведениями:**

- а) новые комбинации факторов производства;
- б) изобретения;
- в) новые технологии.

**22. Функции фрэнчайзиатов:**

- а) поставки капитала для создания торгового предприятия;
- б) руководство торговым предприятием;
- в) средство мобилизации капитала;
- г) позволяют хозяйствующему субъекту получить основные фонды и начать их эксплуатацию, не отвлекая деньги из оборота.

**23. Методом оценки экономической эффективности инвестиционных проектов может быть:**

- а) метод чистого дисконтированного дохода;
- б) метод индекса доходности и рентабельности проекта;
- в) метод срока окупаемости;
- г) метод внутренней нормы доходности;
- д) метод расчета точки безубыточности проекта.

**24. Выберите правильный ответ. Инновационная инфраструктура- это:**

- а) искусство руководства и координации трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству проекта;
- б) система взаимосвязанных и взаимодополняющих организаций различной направленности и различных организационно-правовых форм, а также порядок их взаимодействия, которые обеспечивают реализацию этапов инновационного процесса, начиная с технологического освоения законченной научной разработки;
- в) система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей развития ИП и подготовку решений, необходимых для их безусловного достижения.

**25. Функции государства в инновационной сфере это:**

- а) аккумулярование средств;
- б) стимулирование инноваций;
- в) координация инновационной деятельности;
- г) правовое обеспечение;
- д) кадровое обеспечение.

**26. Чем для внешнего инвестора является показатель "цена собственного капитала"?**

- а) нижним пределом рентабельности;
- б) гарантией возврата вложенных средств;
- в) единственным критерием для принятия решения о вложении средств.

**27. Фирмы, которые работают на узкий сегмент рынка и удовлетворяют потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств, - это**

- а) пациенты;
- б) виоленты;
- в) коммунтанты.

**28. Дополните предложение: Патент – документ, удостоверяющий авторство изобретения и предоставляющего его владельцу исключительное (монопольное) право на использование изобретения в течение \_\_\_\_\_ с даты приоритета.**

- а) 1 года;
- б) неограниченного времени;
- в) 20 лет.

**29. Определите соответствие методов расчета различных показателей:**

1. Факторный	а) Анализ внешней и внутренней среды системы. Инновационный процесс – сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учётом эндогенных и экзогенных факторов.
2. Функциональный	б) Деятельность менеджера требует высокого творчества, глубокой профессиональной подготовки и интуиции, что делает её сходной с искусством.
3. Системный	в) Наука и техника рассматриваются как один из важнейших факторов развития экономического потенциала общества. Снижение затрат оценивается в качестве результата.

4. Ситуационный	г) Регламентирование процедурных аспектов управления (положения об отраслях и службах, должностные инструкции).
-----------------	---

**30. Фирмы, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), выбирают стратегию:**

- роста;
- стратегию ограниченного роста;
- стратегию отсечения лишнего.

**31. Какой вид лицензии предполагает полный отказ лицензиара от самостоятельного использования изобретения:**

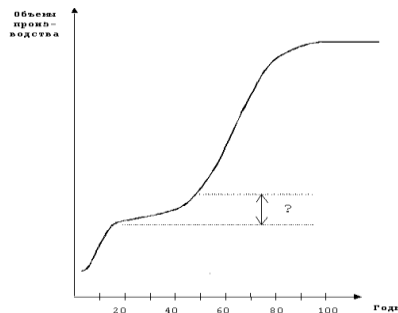
- а) неисключительная лицензия;
- б) исключительная лицензия;
- в) полная лицензия.

**32. Что относится к нормативно-правовым факторам государственного регулирования инновационной деятельности:**

- а) развитие рыночных отношений;
- б) содействие развитию инновационной инфраструктуры;
- в) создание благоприятного инвестиционного климата в инновационной сфере;
- г) гарантирование охраны прав и интересов субъектов инновационной деятельности, в частности, охраны таких наиболее существенных для развития инновационной деятельности прав, как права интеллектуальной собственности.

**33. Укажите название фазы развития технологического уклада на кривой его жизненного цикла (см. рис.)**

- а) монополия;
- б) угасание;
- в) зарождение;
- г) доминирование.



**Рис. на кривой его жизненного цикла технологического уклада**

**34. Кто проводит экспертизу проектов в области гуманитарных и общественных наук?**

- а) министерство науки и технологии;
- б) институт экономики РАН;
- в) Российский гуманитарный научный фонд и Российский фонд фундаментальных исследований.

**35. При наступательной стратегии затраты на нововведения:**

- а) высокие;
- б) средние;
- в) низкие.

**36. Укажите группу, где все указанные объекты, относятся к промышленной собственности (по российскому законодательству):**

- а) изобретение, промышленный образец, полезная модель;
- б) товарный знак, ноу-хау, коммерческая тайна;
- в) научные произведения, программы для ЭВМ;
- г) авторское право, знак обслуживания.

**37. Методами управления инвестиционным риском может быть:**

диверсификация;  
 передача (аутсорсинг);  
 вероятность возникновения;  
 хеджирование;  
 логическое сложение рисков.

**38. Инновационный процесс это:**

- а) процесс преобразования научного знания в инновацию.
- б) деятельность, направленная на коммерциализацию научных исследований;
- в) освоение инновационного потенциала;
- г) реализация инновационной политики.

**39. Соотнесите понятия с их определениями:**

А. Инновационный менеджмент	1) процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени;
Б. Диффузия инновации	2) представляют собой оригинальные работы, направленные на получение новых знаний, поиск путей использования результатов фундаментальных исследований; новых методов решения тех или иных проблем;
В. Фундаментальные исследования	3) совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом;
Г. Прикладные исследования	4) организация (учреждение, предприятие, фирма), для которой научные исследования и разработки являются основным видом деятельности;
Д. Разработки	5) экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний;
Е. Научная организация	6) это работы, направленные на создание новых продуктов или устройств, новых материалов, внедрение новых процессов, систем и услуг или усовершенствование уже выпускаемых или введенных в действие.

**40. В зависимости от типа конкурентного поведения инновационные предприятия могут относиться к классу:**

- а) виолентов;
- б) патентов;
- в) эксплерентов;
- г) коммутантов;
- д) акселератов.

**41. Организации и предприятия, основная деятельность которых связана с производством продукции в целях продажи, относятся к:**

- а) государственному сектору науки;
- б) сектору высшего образования;
- в) предпринимательскому сектору науки.

**42. Какое из определений наиболее точно выражает сущность понятия "технологический уклад" в экономике?**

- а) преобладающий технический уровень производства, средняя степень переработки и использования ресурсов, средний уровень квалификации рабочей силы и научно-технического потенциала;
- б) наиболее высокий технический уровень производств, максимальный уровень переработки и использования ресурсов, наиболее высокий уровень квалификации рабочей силы и научно-технического потенциала;



- в) единый технический уровень производств, связанных вертикальными и горизонтальными потоками однородных ресурсов, базирующихся на общих ресурсах рабочей силы и общем научно-техническом потенциале.

**43. Расположите этапы жизненного цикла нововведения в логическом порядке**

- а) освоение в производстве;  
 б) диффузия (тиражирование на других объектах);  
 в) рутинизация (стабильное, без изменения, использование);  
 г) возникновение потребности в новшестве и его создание (приобретение прав на использование новшества у его владельца).

**44. Форфейтинг это:**

- а) коммерческий кредит;  
 б) финансовая операция, превращающая коммерческий кредит в банковский;  
 в) инвестиционный налоговый кредит.

**45. Предприятие работает на рынке много лет. Имеет массовое и крупносерийное производство широкой гаммы разных изделий. Испытывает большие трудности на рынке и в финансах. Есть нерентабельные производства. По классификации предприятий по Х. Фризевиנקеля, это предприятие является:**

- а) гордый лев;  
 б) могучий слон;  
 в) неповоротливый бегемот.

**46. Какая из перечисленных лицензий применяется крайне редко?**

- а) простая;  
 б) исключительная;  
 в) полная.

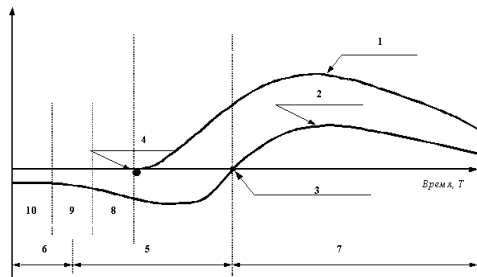
**47. В России законодательная охрана интеллектуальной собственности гарантирована Конституцией Российской Федерации (ст. 44). Действует также пакет законов в области охраны прав на объекты интеллектуальной собственности.**

**Отметьте нужное:**

- а) Закон об авторском праве и смежных правах;  
 б) патентный закон Российской Федерации;  
 в) Закон «О правовой охране топологий интегральных микросхем»;  
 г) Закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»;  
 д) Закон «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»;  
 е) Федеральный Закон «Об информации, информатизации и защите информации»;  
 ж) Закон «О правовой охране программ для ЭВМ и баз данных»;  
 з) все ответы верны.

**48. Какие участки на схеме жизненного цикла инновации характеризуют те этапы, на которых инвестиции носят рисковый характер? (см. рис.)**

- а) 5;  
 б) 6;  
 в) 7;  
 г) 8.



**Рис. Жизненный цикл инновации**

**49. Условие устойчивости проекта:**

- а) на каждом шаге расчетного периода сумма накопленного сальдо денежного потока от всех видов деятельности (накопленного эффекта) и финансовых резервов должна быть неотрицательной;
- б) должно быть достаточно финансовых резервов;
- в) значение внутренней нормы доходности велико (не менее 25 – 35 % значение нормы дисконта не превышает уровня для малых и средних рисков до 15 %) и при этом не предполагается займов по реальным ставкам, превышающим ВНД, а индекс доходности дисконтированных затрат превышает 1,2 %.

**50. Величина ожидаемого прироста прибыли от внедрения инновации составляет 800 тыс. у.д.е. в год. Индекс возврата от исследований 0,5. Какова стоимость инновационного проекта?**

- а) 400 тыс. у.д.е.;
- б) 1600 тыс. у.д.е.;
- в) 799,5 тыс. у.д.е.;
- г) 0,5 тыс. у.д.е.

**51. Освоение нового метода производства пластмассы относится к:**

- а) продуктовым инновациям;
- б) процессным.

**52. Наукоемкость продукции это:**

- а) Показатель, отражающий пропорцию между научно-технической деятельностью и производством в виде величины затрат на науку, приходящихся на единицу продукции, дает количественную оценку;
- б) Мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, то есть мера готовности к реализации проекта или программы инновационных стратегических изменений.

**53. Какой из нижеперечисленных факторов в наибольшей степени обуславливает медленное развитие нового технологического уклада на определенном отрезке времени после его зарождения?**

- а) достаточно длительный период освоения новых производственных мощностей и сырьевых ресурсов;
- б) монопольное положение компаний, которые первыми применили нововведения-продукты;
- в) особенности психологии людей, выражающиеся в нежелании менять ставшие традиционными привычки, устои и т.д.

**54. По какому признаку дана классификация инноваций на сырьевые, обеспечивающие и продуктовые:**

- а) по инновационному потенциалу;
- б) по преемственности;
- в) по месту в производственном цикле.

**55. Введение термина инновация связывают с именем:**

- а) Гобсона;
- б) Кейнса;
- в) Шумпетера;
- г) Маркса.

**56. Планирование инновационных процессов.**

а) обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления инновационных процессов.	1) принцип гибкости и эластичности планирования
б) требует динамичной реакции планов на изменения внутренних и внешних факторов	2) комплексность планирования инноваций
в) предполагает рассматривать планирование как последовательный процесс разработки, детализации, уточнения, внесения изменений и продления планов.	3) принцип научной обоснованности планирования

г) означает увязку всех разрабатываемых на инновационном предприятии планов

4) Принцип непрерывности

**57. Какой проект следует поддержать?**

- а) приведенные затраты 1.8 д.е.
- б) приведенные затраты 2.0 д.е.
- в) приведенные затраты 2.5 д.е.

**58. По какому признаку дана классификация инноваций на единичные и диффузные?**

- а) по распространенности;
- б) по инновационному потенциалу;
- в) по преимственности.

**59. Н.Д. Кондратьев разработал:**

- а) классификацию инноваций по типу новизны для рынка;
- б) классификацию инноваций на продуктовые и процессные;
- в) теорию длинных волн, или больших циклов конъюнктуры.

**60. Выберите из списка то, что относится к субъектам инновационного рынка:**

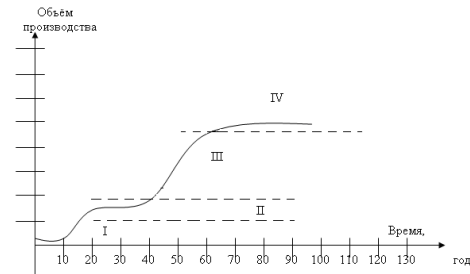
- а) предприятия;
- б) патент;
- в) организации;
- г) научно-технический прогресс;
- д) лицензия;
- е) учреждения;
- ж) университеты;
- з) фонды;
- и) физические лица (ученые и специалисты).

**61. Основной целью технопарков является;**

- а) создание новых или радикальных преобразований старых сегментов рынка;
- б) стимулирование малого инновационного предпринимательства;
- в) реализация любого прибыльного проекта.

**62. Соотнесите понятия с изображением фаз на графике «Жизненного цикла технологического уклада»**

- угасание;
- бурный рост;
- зарождение;
- монополия.



Нет вопроса

**63. Какой эффективности уделяется наибольшее внимание на микроуровне?**

- а) народнохозяйственной;
- б) бюджетной;
- в) коммерческой.

**64. К источникам финансирования инновационного проекта не относятся:**

- собственные средства;
- оборотные средства;
- заемные средства;

спонсорские средства.

**Нет вопроса**

**65. Относительно внешней среды инновационная стратегия может быть:**

- а) наступательная;
- б) оборонительная;
- в) адаптационная;
- г) ситуационная.

**66. Инновационный проект это:**

- а) форма целевого управления инновационной деятельностью;
- б) комплект документов;
- в) новация.

**67. Не является основным направлением государственной инновационной политики:**

- а) поддержка фундаментальных исследований, направленных на получение результатов, революционизирующих науку и технику;
- б) приобретение неовещественной технологии в форме патентов, ноу-хау, торговых марок, программ и т.д.;
- в) финансирование поисковых НИОКР для создания новой техники и технологии с опережающими техническими решениями для последующей передачи результатов в среду материального производства;
- г) создание законодательной и информационной базы, обеспечивающей экономическую заинтересованность производителей в осуществлении инноваций.

**68. Отметьте неправильный ответ. Жизненный цикл инновационного проекта включает в себя стадии:**

- а) формирование инновационной идеи;
- б) разработка проекта;
- в) рассмотрение проекта;
- г) реализация проекта;
- д) завершение проекта.

**69. В зависимости от учитываемых результатов и затрат различают следующие виды эффекта (Экологический, Экономический, Ресурсный, Научно-технический, Социальный, Финансовый):**

<b>Вид эффекта</b>	<b>Факторы, показатели</b>
1. Экономический	а) Показатели отражают влияние инновации на объем производства и потребления того или иного вида ресурса
2. Научно-технический	б) Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация. Показатели учитывают влияние инноваций на окружающую среду
3. Финансовый	в) Расчет показателей базируется на финансовых показателях
4. Ресурсный	г) Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций
5. Социальный	д) Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность

б. Экологический	е) Показатели учитывают результаты влияния инноваций на человеческий потенциал
---------------------	--

**70. Риск в инновационной деятельности может быть:**

- а) чистый;
- б) спекулятивный;
- в) скрытый;
- г) финансовый.

**71. В зависимости от глубины вносимых изменений инновации подразделяются на:**

- а) радикальные;
- б) научные;
- в) модификационные;
- г) улучшающие;
- д) процессные;
- е) предметные.

**72. Рассчитать точку безубыточности (в целых числах). Общие издержки 500 у.е., текущие постоянные 400 у.е., выручка 3000 у.е., выпуск 100**

- а) 18;
- б) 14;
- в) 6;
- г) 52.

**73. Какие инновации учитывают инновационный потенциал и степень новизны:**

стратегические;  
замещающие;  
радикальные.

**74. Предложены к внедрению два изобретения. Выберите наиболее рентабельное, если:**

- а) инвестиции — 450 д.е. предполагаемый доход — 650 д.е.
- б) инвестиции — 1200 д.е. предполагаемый доход — 1500 д.е.

**75. С точки зрения масштабности решаемых задач инновационные проекты подразделяются на:**

- а) монопроекты;
- б) гиперпроекты;
- в) мегапроекты;
- г) сложносоставные;
- д) мультипроекты.

**76. Государственная инновационная политика – это:**

- а) совокупность действий органов государственного управления, имеющих определенную цель, средства достижения цели;
- б) определение органами государственной власти РФ целей инновационной деятельности;
- в) определение органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов;
- г) выбор на основе учета целей, состояния внешней среды и потенциала направлений инновационной деятельности государства.

**77. Определить величину экономического эффекта от модернизации станка, единовременные затраты на осуществление которой составили 180 тыс. руб., а фактические и допустимые затраты на его капитальный ремонт соответственно равны 15,0 и 14,7 тыс. руб. Модернизация обеспечила годовую экономию эксплуатационных затрат в размере 700 тыс. руб.  $E_n = 0,15$ .**

78. Выбрать наиболее эффективный вариант новой конструкции и определить величину экономического эффекта выбранного варианта, исходя из следующих данных (табл. 1):

Таблица 1

Показатели	1 вариант	2 вариант
Стоимость новой конструкции автоматической линии, млн. руб.	300	1000
Производительность новой конструкции, %	140	320
Годовая себестоимость выпускаемой продукции, млн. руб.	190	160

Нормативный срок окупаемости = 4,50 года.

79. Определить экономическую эффективность инвестиционного проекта на восьмом году использования проектируемой техники за расчетный период (горизонт расчета = 10 лет) по следующим показателям: Чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности, срок возврата капитальных вложений.

Результаты и затраты в год внедрения техники составляют 78 млн. руб. и 65 млн. руб. при постоянной норме дисконта 0,1. Ежегодные капитальные затраты - 6 млн. руб.

80. Коэффициенты фактической результативности научно-технической деятельности организаций 0,4, 0,5, 0,6. Определить шанс инвестора, финансирующего создание новой продукции.

## Раздел 7 . Рекомендуемая литература

### А) основная литература

- 1 Беляев Ю. М. Инновационный менеджмент. М.: ИПР Медиа, 2020.
- 2 Грибов В. Д., Никитина Л. П. Инновационный менеджмент. М.: Знаниум, 2022.

### Б) Дополнительная литература

- 1 Голубков Е.П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и Сервис, 2012.
- 2 Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. М.: Проспект, 2013.
- 3 Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## Курс лекций

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
080200.62 «Менеджмент»  
(профиль «Менеджмент организации»)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Лекция 1. Инновационный процесс как объект управления</b> .....	7
1.1. Термин «инновация», современные подходы к его пониманию .....	7
1.2. Классификация инноваций .....	10
1.3. Инновационный процесс как объект управления. ....	13
1.4. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях .....	15
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	20
<b>Лекция 2. Теоретические основы инновационного менеджмента</b> .....	20
2.1. Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы .....	20
2.2. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления .....	23
2.3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты .....	24
2.4. Формы инновационного менеджмента .....	26
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	29
<b>Лекция 3. Организация инновационной деятельности</b> .....	29
3.1. Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций .....	30
3.2. Организационные формы инновационной деятельности .....	33
3.3. Организационная структура инновационного управления .....	37
3.4. Венчурный инновационный бизнес .....	41
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	44
<b>Лекция 4. Управление инновационными преобразованиями</b> .....	45
4.1. Инновационные цели: понятие, формулирование, посторонние деревья целей .....	45
4.2. Инновационный потенциал .....	47
4.3. Инновационный климат .....	50
4.4. Инновационная позиция организации .....	51
4.5. Инновационная активность организации .....	51
<i>Вопросы для самоконтроля</i> .....	53

<b>Лекция 5. Выбор инновационной стратегии .....</b>	<b>53</b>
5.1. Инновационный менеджмент и стратегическое управление .....	54
5.2. Виды инновационных стратегий .....	57
5.3. Технология выбора и реализации инновационной стратегии .....	63
5.4. Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности .....	70

3

5.5. Формирование инновационных стратегий.....	72
<i>Вопросы для самоконтроля.....</i>	<i>74</i>

<b>Лекция 6. Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности .....</b>	<b>74</b>
6.1. Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности .....	74
6.2. Мотивация работников в инновационной сфере деятельности .....	78
6.3. Кадровое планирование в инновационной деятельности .....	81
6.3. Методы активизации творческого труда .....	86
<i>Вопросы для самоконтроля.....</i>	<i>88</i>

<b>Лекция 7. Инновационный проект .....</b>	<b>88</b>
7.1. Сущность инновационного проекта .....	89
7.2. Структура инновационного проекта .....	91
7.3. Методы оценки эффективности инновационного проекта.....	93
<i>Вопросы для самоконтроля.....</i>	<i>96</i>

<b>Лекция 8. Финансирование инновационной деятельности .....</b>	<b>97</b>
8.1. Источники финансирования инновационной деятельности.....	97
8.2. Формы финансирования инновационной деятельности .....	98
8.3. Критерии инвестиционной привлекательности .....	101
<i>Вопросы для самоконтроля.....</i>	<i>104</i>

<b>Лекция 9. Интеллектуальная собственность .....</b>	<b>104</b>
9.1. Понятие интеллектуальной собственности.....	104
9.2. Авторское право.....	105
9.3. Патентное право .....	106
9.4. Лицензии и их виды.....	108
9.5. Товарные знаки .....	110
9.6. Ноу-хау.....	110
<i>Вопросы для самоконтроля.....</i>	<i>112</i>

<b>Лекция 10. Государственное регулирование инновационной деятельности.....</b>	<b>112</b>
10.1. Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы .....	113
10.2. Методы государственного регулирования инновационной деятельности.....	116
10.3. Формы и направления государственной поддержки .....	



инновационной деятельности.....	119
Вопросы для самоконтроля.....	121
<b>Список литературы.....</b>	<b>122</b>

## **Введение**

Курс лекций по изучению дисциплины «Инновационный менеджмент» разработан в соответствии с учебным планом (вариативная часть, профессиональный цикл) и рабочей программой данной дисциплины, входящих в состав документации основной образовательной программы по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль подготовки «Менеджмент организации»).

Цель данного учебного пособия состоит в содействии обучающимся в успешном освоении дисциплины в соответствии с общими целями данной основной образовательной программы, т.е. в изучении теории и практики управления инновационной деятельностью производственной организации как одного из основных направлений повышения конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.

Изучение теоретических материалов, предусмотренных в курсе лекций по данной дисциплине, позволит обучающимся получить и закрепить необходимые знания, умения и навыки и на их базе сформировать соответствующие компетенции:

- находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать инновационную бизнес-идею;
- анализировать поведение потребителей при формировании спроса на инновации;
- определять стратегические аспекты новых технологий;
- моделировать процесс управления коммерциализацией нововведений в производстве;
- оценивать инновационный потенциал организации;
- разрабатывать инновационные стратегии фирмы;
- осуществлять отбор и финансовую оценку научно-технических проектов;

- планировать программы НИОКР;
- проектировать систему управления инновационными процессами;
- организовывать внедрение технических и продуктовых инноваций;
- методами оценки инвестиционных (инновационных) проектов при различных условиях инвестирования и финансирования.

Для усвоения основных тем, предусмотренных в курсе лекций, необходимо иметь знания, полученные в результате изучения предшествующих дисциплин: «Маркетинг», «Основы менеджмента», «Стратегический менеджмент».

В состав учебно-методического комплекса по дисциплине «Инновационный менеджмент» входят также:

- 1) рабочая программа дисциплины «Инновационный менеджмент»;
- 2) методические материалы по изучению дисциплины «Инновационный менеджмент» для студентов направления подготовки 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки «Менеджмент организации»).

---

## **Лекция 1. Инновационный процесс как объект управления**

---

*1.1. Термин «инновация», современные подходы к его пониманию.*

*1.2. Классификация инноваций.*

*1.3. Инновационный процесс как объект управления.*

*1.4. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях.*

### **1.1. Термин «инновация», современные подходы к его пониманию**

В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощенный в новых продуктах и технологиях. Проблема нововведений в нашей стране традиционно разрабатывалась в рамках экономических исследований НТП.

Термин «инновация» стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационное решение» и т.п. Для уточнения понятия инновация рассмотрим различные взгляды на ее сущность<sup>1</sup>.

Под инновацией чаще всего понимают «инвестицию в новацию»<sup>2</sup>. Новация (новшество) – это результат интеллектуальной деятельности, являющийся объектом гражданско-правовых отношений, обладающий признаками: новизны, т.е. новыми качествами; практической применимости с точки зрения потребительской полезности и безопасности; экономической эффективности (конкурентоспособности)<sup>3</sup>.

Инновация (нововведение) – это:

- полный процесс от идеи до готового продукта, реализуемого на рынке (Я. Кук, П. Майерс);
- процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание (Б. Твисс);

---

<sup>1</sup> Инновационный менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» / под ред. С.Д. Ильенковой. 4-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

<sup>2</sup> Вертакова Ю.В. Управление инновациями: Теория и практика: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2008.

<sup>3</sup> Наумов А.Ф. Оценка объектов интеллектуальной собственности: учеб. пособие. Саратов: Поволжский институт им. П.А. Столыпина, 2012.

- процесс, включающий такие виды деятельности, как исследование, проектирование, разработка и организация производства нового продукта, технологии или системы (Д. Месси, П. Квинтас, Д. Уилд)<sup>4</sup>.

- это конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции либо технологии, практически применяемых и способных удовлетворить определенные потребности (А.В. Сурин, О.П. Молчанова).

Большинство современных теоретиков и практиков придерживаются понятий «инновация», принятого в документах, известных как «Руководство Фраскати» и «Руководство Осло»<sup>5</sup>.

Первый из них постоянно корректируется и совершенствуется группой национальных экспертов по науке и инновациям Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Первый вариант Руководства представлял собой рекомендации по сбору, обработке и анализу информации о науке и инновациях, был принят в итальянском городе Фраскати в 1963 году. Второй документ, способствующий формированию общего подхода к понятию инновации, был принят в Осло в 1992 году и представлял собой методику сбора данных о технологических инновациях.

Именно оно взято за основу и при выработке нормативно-правовой базы по инновациям в нашей стране, при разработке концепций, программ и других стратегических документов по инновационной деятельности.

Следуя этому толкованию и согласно модному закону «Об инновационной деятельности»<sup>6</sup>, «инновация» (нововведение, инновационный продукт) есть результат инновационной деятельности, получивший практическую реализацию в виде нового товара, услуги, способа производства (технологии) или иного общественно-полезного результата.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике»<sup>7</sup> инновациями называются: введен-

---

<sup>4</sup>Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008.

<sup>5</sup>Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Сов. публ. ОЭСР и Евростата / пер. с англ. 3-е изд. М.: «Центр исследований и статистики науки» (ЦИСН), 2010.

<sup>6</sup>Модельный закон «Об инновационной деятельности» // Инновации. 2007. № 1.

<sup>7</sup>Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» // Инновации. 2011. № 8.

ный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж либо новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях.

Инновациям присущи в равной мере три свойства:

- научно-техническая новизна,
- производственная применимость,
- коммерческая реализуемость.

С понятием «инновация» тесно связаны понятия «изобретение» и «открытие».

Под *изобретением* понимают новые приборы, механизмы, инструменты, другие приспособления, созданные человеком.

*Открытием* же является результат получения ранее неизвестных данных или наблюдения ранее неизвестного явления природы.

Открытие отличается от инновации по следующим признакам:

1) открытие, как и изобретение, возникает, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация осуществляется на уровне технологического (прикладного) порядка;

2) открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой, а инновация производится коллективами (лабораториями, отделами, институтами) и воплощается в форме инновационного проекта;

3) открытие не преследует цель получить выгоду, инновация же всегда нацелена на получение осязаемой выгоды, в частности большой приток денег, большую сумму прибыли, повышение производительности труда и снижение себестоимости производства за счет применения конкретного нововведения в технике и технологии;

4) открытие может произойти случайно, а инновация всегда является результатом научного поиска.

Термин и понятие «инновация» как новую экономическую категорию ввел в научный оборот австрийский (позже американский) ученый Йозеф Алоиз Шумпетер (1883 – 1950 гг.) в первом десятилетии XX века.

В своей работе «Теория экономического развития» (1911 г.) Й.А. Шумпетер впервые рассмотрел вопросы «новых комбинаций» (т.е. вопросы инноваций) и дал полное описание инновационного процесса. Позднее термин «новая комбинация» был заменен на термин «инновация».

Й.А. Шумпетер выделял следующие виды комбинаций:

- 1) использование новой техники, технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 3) изменения в организации производства и в его материально-техническом обеспечении;
- 4) появление новых рынков сбыта.

Сам термин «инновация» Й.А. Шумпетер стал использовать в 30-е гг. XX века. При этом под инновацией Й.А. Шумпетер подразумевал изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных, транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

## 1.2. Классификация инноваций

Многообразие и разнородность инноваций требуют проведения определенной классификационной работы.

1. По инновационному потенциалу выделяются следующие виды инноваций:

– *радикальные (базисные)* являются отраслеобразующими и представляют выпуск новой ранее не производимой продукции или использование новой технологии. С появлением радикальных инноваций начинается формирование нового технологического уклада, новых отраслей народного хозяйства, при этом многие отрасли, утратившие свою актуальность, начинают постепенно отмирать;

– *модернизирующие (улучшающие)* – это изменения (существенные) отдельных характеристик уже выпускаемой продукции или используемой технологии;

– *модифицирующие (псевдоинновации)* предполагают собой изменение внешнего вида или незначительное изменение отдельных характеристик уже выпускаемой продукции.

2. По технологическим параметрам:

– *инновация-продукт* предполагает разработку и внедрение технологически новых и усовершенствованных продуктов. Продуктовые инновации должны быть новыми для конкретного предприятия, но не обязательно оказываются новыми для рынка.

Такие инновации нацелены на экономический эффект, который получается в результате вывода нового или усовершенствованного продукта на рынок;

– *инновация-процесс* предполагает разработку и внедрение технологически новых или технологически значительно усовершенствованных производственных методов (но не продуктов). Инновации такого рода могут быть основаны на использовании нового производственного оборудования, новых методов организации производственного процесса и т.д.

3. По содержанию:

– *управленческие (организационные)* – это реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или внешних связей. Данные новации направлены на повышение эффективности деятельности организации путем снижения административных и транзакционных издержек;

– *маркетинговые* – реализация новых или значительно улучшенных маркетинговых методов, например: существенны изменения в дизайне и упаковке продуктов, внедрение новых методов продаж, новых методов продвижения и т.д.;

– *социальные* – внедрение изменений в социальные процессы организации или даже целой страны. Например, на уровне отдельной организации это может быть внедрение дополнительного гибкого социального пакета для работников предприятия, а на уровне экономики страны внедрение материнского капитала;

– *технологические* – деятельность организации, связанная с разработкой и внедрением технологически новых продуктов или процессов, а также значительных технологических усовершенствований в продуктах и процессах; технологически новых или значительно усовершенствованных услуг, новых или значительно усовершенствованных способов производства (передачи) услуг<sup>8</sup>.

4. По месту на предприятии:

– *инновации на входе*, к которым относятся нововведения в процессе материально-технического обеспечения производства;

– *инновации на выходе*, к которым относятся нововведения в мероприятиях, процедурах, схемах сбыта готовой продукции;

---

<sup>8</sup> Порядок заполнения и представления формы федерального государственного статистического наблюдения № 4 – инновация «Сведения об инновационной деятельности организации»: утв. Постановлением Росстата от 20 ноября 2006 г. № 68. М., 2006. С. 2–6.

– *инновации в системной структуре*, к которым относятся разного рода (продуктовые и процессные) нововведения, реализуемые на предприятии.

5. По причинам возникновения:

– *реактивные* обеспечивают выживание фирмы на рынке. Они возникают как реакция на нововведения, осуществляемые конкурентами, для сохранения конкурентоспособности;

– *стратегические*, внедрение их носит упреждающий характер с целью получения решающих конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу. Стратегические инновации создают для организаций условия схожие с временной монополией. Такие предприятия являются производителями-пионерами или технологическими лидерами в отрасли.

6. По характеру удовлетворяемых потребностей:

– *инновации, ориентированные на существующие потребности*. Внедрение таких нововведений связано с умеренным уровнем риска, поскольку уже известны спрос и предложение на рынке. Понимание степени удовлетворенности спроса (не удовлетворены полностью или частично) позволяет более точно определять емкость рынка.

– *инновации, ориентированные на формирование новых потребностей*. Внедрение таких нововведений связано с высоким уровнем риска, поскольку спрос и предложение на рынке, его емкость можно только прогнозировать. Внедрение таких нововведений основано на предвосхищении ожиданий потребителей. Как правило, такие инновации являются радикальными и стратегическими. Хрестоматийным примером блестящего видения будущих потребностей выступает разработка плеера «Sony Walkman», когда глава компании «Sony» Акио Морита вопреки всем скептическим прогнозам (предсказывавшим, что товар не будет пользоваться спросом) продолжил реализацию этого проекта, и компания добилась успеха.

8. По степени территориальной новизны:

– *инновации в мировом масштабе*, когда внедряется новшество, не имеющее аналогов ни в одной стране мира;

– *инновации для страны или отрасли*, когда известное в международной практике нововведение начинает осваиваться в пределах конкретной страны или отрасли, где ранее его не было;



– инновации для предприятия, когда новшество уже известно в стране или отрасли, но на конкретном предприятии внедряется впервые.

### 1.3. Инновационный процесс как объект управления

Инновация может быть рассмотрена как в динамическом, так и в статическом аспекте. В последнем случае она представляется как конечный результат научно-производственного цикла. Термины «инновация» и «инновационный процесс» близки, но не однозначны. Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций.

Инновационный процесс как объект управления гораздо более сложен, нежели рутинный производственный процесс. Любое дело, выполняемое человеком или организацией впервые, представляет собой нечто иное как инновационный процесс (таблица), который вызывает массу трудностей, ошибок, требует переделок и корректировок. Рутинные процессы, напротив, повторяются регулярно, что приводит к специализации и автоматизации знаний и навыков персонала, снижению ошибок в технологическом процессе, выработке четкого и эффективного алгоритма действий.

Таблица 1.1.

**Сравнительная характеристика инновационного и производственного процессов**

<b>Характеристика процесса</b>	<b>Инновационный процесс</b>	<b>Производственный рутинный процесс</b>
Конечная цель	Удовлетворение новой общественной потребности	Удовлетворение сложившейся общественной потребности
Пути достижения	Многочисленны и неопределенны	Немногочисленны, известен оптимальный
Риск при достижении цели	Высокий	Низкий
Тип процесса	Дискретный как по месту, так и по времени	Непрерывный
Управляемость, возможность планирования	Низкие	Высокие
Планы	Долгосрочные, возможны корректировки	Краткосрочные, имеют характер жестких директивных заданий
Развитие системы, в рамках которой проходит процесс	Система переходит на новый уровень	Сохранение на данном уровне

Характеристика процесса	Инновационный процесс	Производственный рутинный процесс
Взаимодействие со сложной системой интересов участников процесса	Вступают в противоречия	Основывается на системе интересов
Степень совпадения интересов участников процесса	Низкая	Высокая
Распределение сфер ответственности	перераспределяет	Стабилизирует
Форма организации процесса	Гибкие со слабой структуризацией системы	Жесткие, основанные на нормах и регламентах

Более высокая сложность в управлении инновационными процессами обусловлена тем, что на них влияет гораздо больше факторов как внешней, так и внутренней среды, чем на производственный процесс. Факторы, влияющие на протекание инновационных процессов, представлены на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Факторы, воздействующие на инновационные процессы

## **1.4. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях**

Инновацию как результат следует рассматривать неразрывно с инновационным процессом.

Инновационный процесс – это процесс, направленный на разработку и реализацию результатов законченных научных исследований и научно-технических достижений в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновационный процесс – это целенаправленная цепь действий по инициации инновации, по разработке и внедрению новых продуктов и операций, по их реализации на рынке и дальнейшей диффузии.

Инновационный процесс – это процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании.

В самом общем виде структуру инновационного процесса можно представить в виде последовательности следующих этапов: фундаментальное (теоретическое) исследование (ФИ) – прикладные исследования (ПИ) – опытно-конструкторские работы (ОКР) – освоение новшества (ОН) – промышленное производство (ПП) – маркетинг и сбыт (МиС) – диффузия (Д). На каждом из этапов ставятся свои цели и решаются определенные задачи.

Фундаментальные исследования (ФИ), направлены на получение новых научных знаний и выявление наиболее существенных закономерностей. Фундаментальные исследования делятся на теоретические и поисковые.

Результатом теоретических исследований выступают научные открытия, новые понятия и представления, создание новых теорий. К поисковым относят исследования, задачей которых является открытие новых принципов создания изделий и технологий, неизвестных ранее свойств материалов.

Прикладные исследования (ПИ) направлены на выявление путей практического применения открытого фундаментальной наукой явления и процесса. Их выполнение связано с высокой ве-

роятностью получения отрицательных результатов (5 – 10% результатов фундаментальных исследований находят продолжение в виде прикладных исследований).

ОКР – важнейшее звено материализации результатов предыдущих НИР. На основе полученных результатов исследований создаются и отрабатываются новые товары. На этапе ОКР разрабатывается техническое задание (ТЗ), техническое предложение, эскизное и техническое проектирование, разработка рабочей документации для изготовления и испытаний опытного образца; проводятся предварительные испытания опытного образца; государственные (ведомственные) испытания опытного образца; отработка документации по результатам испытаний.

На этапе освоения новшества (ОН) осуществляется техническая подготовка производства, т.е. освоение выпуска изделия, полученного в результате ОКР, в условиях конкретного производства.

Промышленное производство (ПП) предполагает запуск в серию продукта с последующим его выводом на рынок (МиС).

Диффузия (Д) представляет собой распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

Согласно теории нововведений Й.А. Шумпетера, диффузия нововведения является процессом кумулятивного увеличения числа имитаторов, внедряющих новшество вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли.

Период, который начинается выполнением теоретических исследований, а заканчивается моментом, когда «новая» техника подлежит замене на более эффективную, называется **жизненным циклом инновации**.

Жизненный цикл инновации включает следующие этапы (рис. 1.2):

- возникновение потребности в новшестве и его создание (приобретение прав на использование новшества у его владельца);
- освоение в производстве;
- диффузия (тиражирование на других объектах);
- рутинизация (стабильное, без изменения, использование).

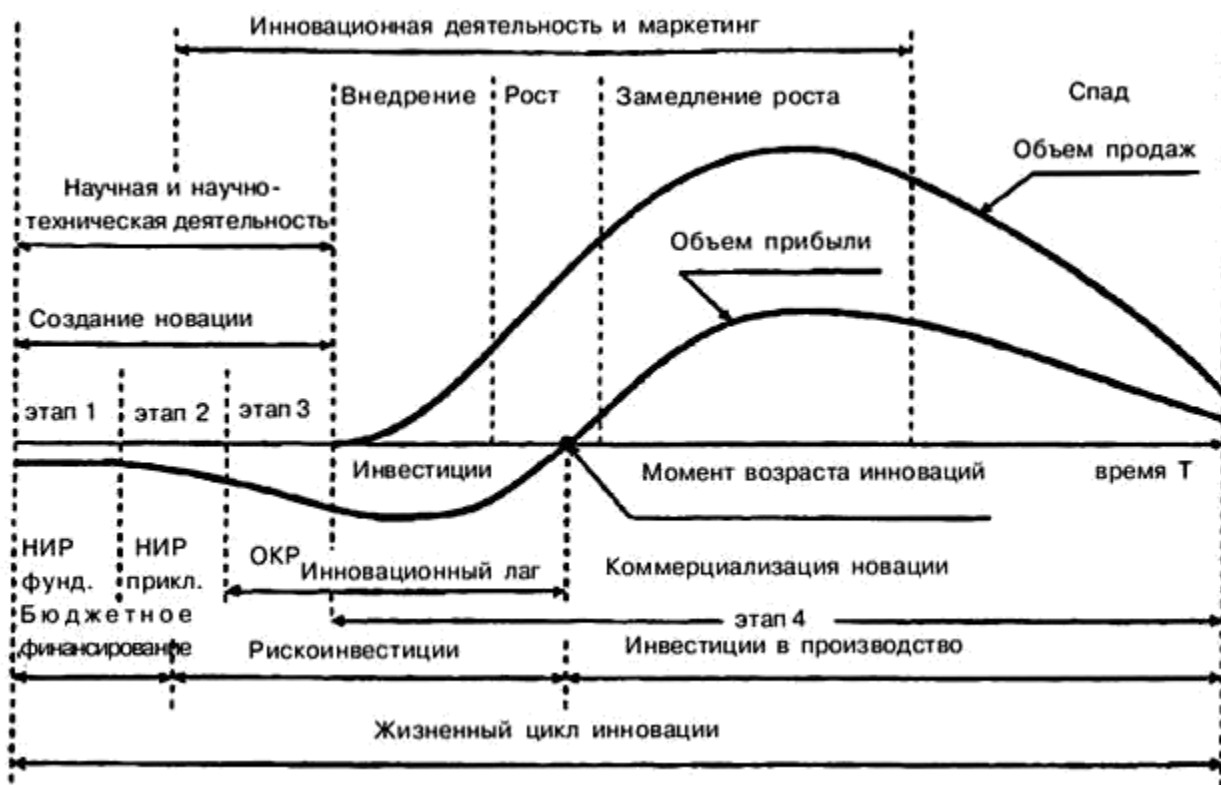


Рис. 1.2. Основные этапы инновационного процесса

Подходы к организации инновационного процесса претерпевали эволюционные изменения.

Исторически первый подход основан на модели «технологического толчка» (рис 1.3), когда инновация становится результатом поступательного развития научно-технического прогресса.

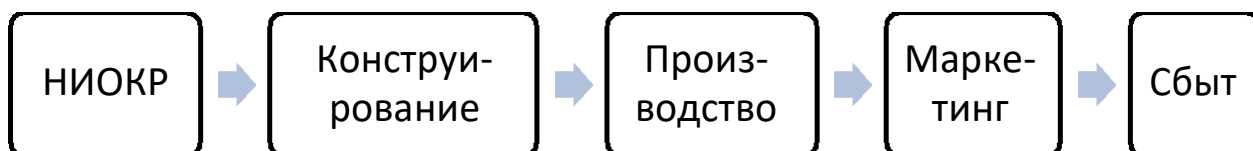


Рис. 1.3. Модель «технологического толчка» (Technology push); 1950 – 1960-е гг.

С развитием рыночных отношений, усилением конкурентной борьбы организации приходят к пониманию того, что не наука, а бизнес должен инициировать инновации, в основе которых лежат неудовлетворенные потребности потребителя. Начинает формироваться новый подход к организации инновационного процесса, основанный на модели «вытягивания рынком» (рис 1.4).

В 1970-е гг. XX в. предшествующие линейные модели стали рассматриваться лишь как частные случаи более общего процесса, объединяющего науку, технологию и рынок. Исследования таких

авторов, как Р. Ротуэлл (R. Rothwell), К. Фримен (C. Freeman), А. Хорсли (A. Horsley), А. Джервис (A.B. Jervis), Д. Таунсенд (J. Townsend), Д. Мовери (D.C. Mowery) и Н. Розенберг (N. Rosenberg), подтвердили важность маркетинговых, рыночных и технических факторов для успешной инновации. Инновационный процесс третьего поколения, относящийся к периоду конца 1970-х – начала 1980-х гг., по Ротуэллу, все еще последовательный, но с обратными связями.

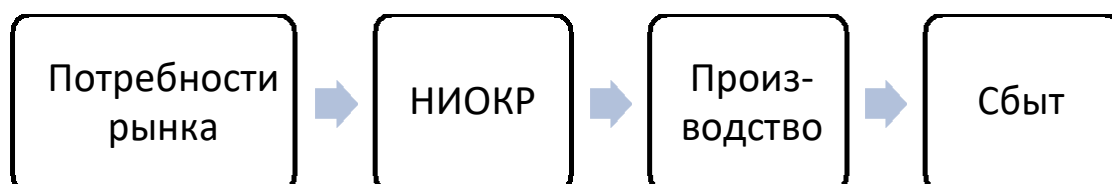


Рис. 1.4. Модель «вытягивания рынком» (Market pull); 1960 – 1970-е гг.

Особенность данной модели заключается в выделении логически последовательных, функционально обособленных, но взаимодействующих и взаимозависимых этапов. Ее достоинством является представление нововведения как результат взаимодополняемости технологических возможностей и рыночных потребностей в рамках инновационной фирмы и отказ от линейного описания инновационного процесса.

Интегрированная модель (четвертое поколение) инновационного процесса, появившаяся в практике компаний во второй половине 1980-х гг., обозначила переход от рассмотрения инновации как преимущественно последовательного процесса к пониманию инновации как параллельного процесса, включающего одновременно элементы исследований и разработок, разработки прототипа, производства и т.д.

По мнению Р. Ротуэлла<sup>9</sup>, модель четвертого поколения соответствует лучшей современной мировой практике. На рис. 1.5 изображен процесс разработки нового продукта в компании «Nissan» (пример интегрированного инновационного процесса).

Как отмечает Ф. Котлер, разработка нового товара наиболее эффективна в тех случаях, когда с самого начала имеет место тесное сотрудничество между отделом исследований и разработок, техническим, производственным, маркетинговым и финансовым подразделениями компании.

---

<sup>9</sup> Управление инновациями: учебник для вузов / Баранчев В.С., Мишин В.А., Масленникова Н.К. – М.: Высшее образование, 2009.

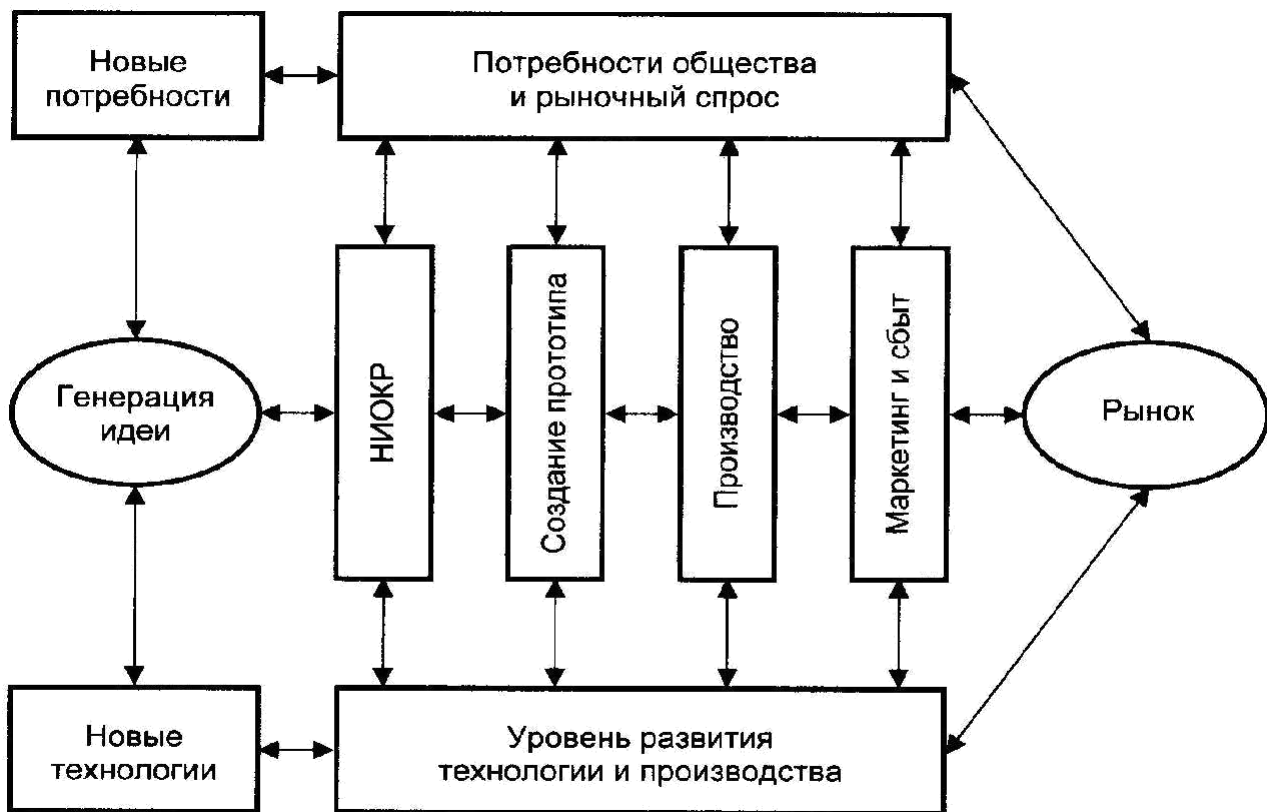


Рис. 1.5. Совмещенная модель организации инновационного процесса, 1970 – 1980-х гг.

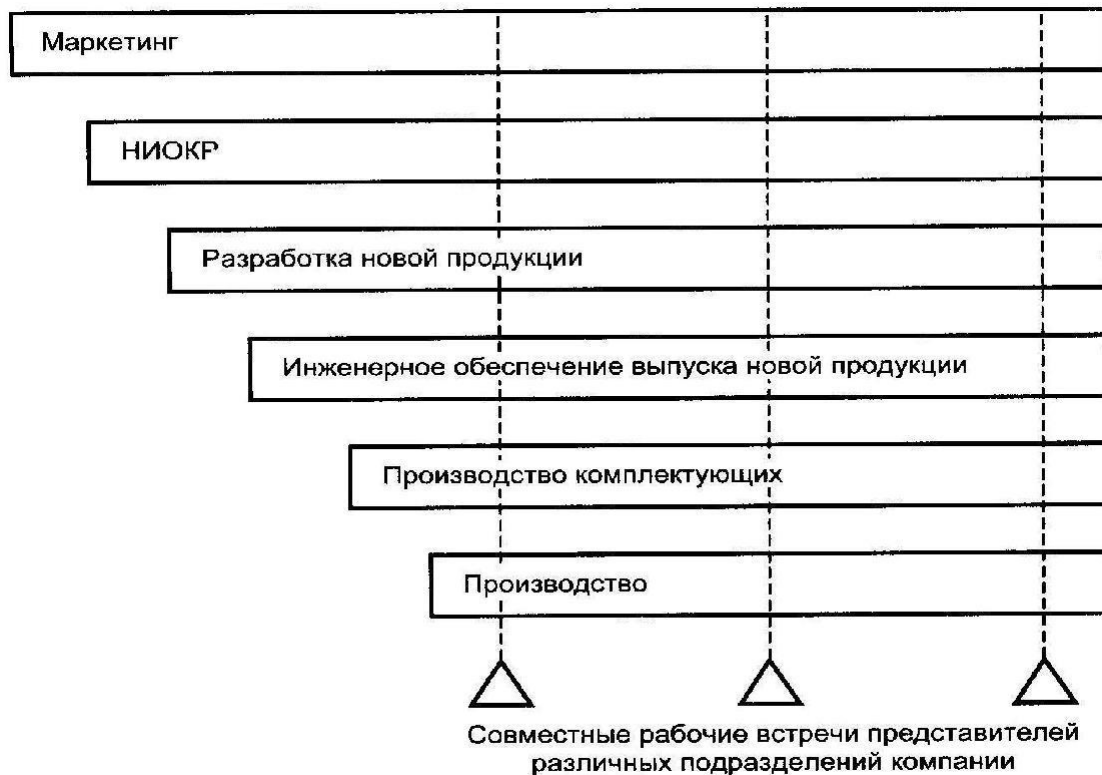


Рис. 1.6. Модель параллельной организации инновационного процесса, 1980-е гг.

Заложенная в продукт идея должна быть проанализирована с точки зрения маркетинга, а все этапы разработки – координироваться специальной межфункциональной группой. Исследования показывают, что успех новых товаров японских компаний во многом определяется широким использованием работы межфункциональных групп (см. рис. 1.6).

### **Вопросы для самоконтроля**

14. Дайте определение инновации. В чем отличие инновации и новшества?
15. Охарактеризуйте инновацию-продукт и инновацию-процесс.
16. Что понимается под технологическими инновациями? Назовите виды технологических инноваций.
17. В чем суть стратегических и реактивных инноваций?
18. Приведите примеры управленческих, маркетинговых, социальных, технологических инноваций.
19. Почему инновационный процесс как объект управления более сложен, чем производственный процесс?
20. Какие основные этапы инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.
21. Какие подходы к организации инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.

---

---

## **Лекция 2. Теоретические основы инновационного менеджмента**

---

---

*2.1. Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы.*

*2.2. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления.*

*2.3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты.*

*2.4. Формы инновационного менеджмента.*

### **2.1. Инновационный менеджмент: цели, задачи, функции, основные проблемы**

Инновационный менеджмент представляет собой совокупность принципов и методов, инструментов управления инновационными



процессами. Другими словами, инновационный менеджмент как самостоятельная область экономической науки и профессиональной управленческой деятельности представляет собой одну из разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии. Это определяет место инновационного менеджмента в системе управленческих дисциплин.

По сути инновационный менеджмент есть не что иное, как управление изменениями, приводящее к росту конкурентоспособности фирмы и её продукции, управление развитием на основе инноваций.

С точки зрения системного подхода инновационный менеджмент – это система (от греч. – целое, составленное из частей) управления, состоящая из двух подсистем: *управляющей* (субъект управления) и *управляемой* (объект управления). Связь субъекта и объекта управления осуществляется посредством передачи информации, которая (процесс распространения и передачи информации) и представляет собой процесс управления.

*Субъектом управления* в инновационном менеджменте может быть один или группа специалистов, которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия организуют целенаправленное функционирование объекта управления.

К субъектам инновационного менеджмента можно отнести следующих специалистов:

- 1) руководители инновационных программ и проектов,
- 2) руководители отделов, служб и подразделений предприятия, реализующих отдельные стадии инновационного процесса или осуществляющие те или иные инновационные изменения, руководитель предприятия в целом, в случае если предприятие осуществляет инновационную деятельность.

*Объектом управления* в инновационном менеджменте являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций (продуцентов, продавцов и покупателей).

*Приоритетными целями инновационного менеджмента* являются:

- рост и развитие организации на базе активизации инновационной деятельности,

- активное продвижение новых товаров и новых технологий на рынок,
- использование возможностей дальнейшей специализации и диверсификации производства для активного роста, экономического процветания и экспансии на новые рынки.

Достижение приоритетных целей инновационного менеджмента предполагает гармонизацию эндогенных и экзогенных аспектов в ходе проведения инновационной деятельности;

Эндогенная гармонизация означает согласование деятельности внутренних структурных подразделений предприятия. Для обеспечения эндогенной гармонизации необходимо создать систему внутрифирменного управления организацией, которая предполагает решение следующих задач:

- 1) выработка стратегии инновационной деятельности;
- 2) определение тематических направлений деятельности, формирование инновационных программ и определение источников финансирования;
- 3) построение организационной структуры и структуры управления инновациями;
- 4) выбор, расстановка кадров и обеспечения реализации стратегии;
- 5) календарное распределение работ и контроль за их исполнением;
- 6) создание инновационной культуры в рамках предприятия.

Экзогенная гармонизация представляет собой согласование инновационной деятельности предприятия с элементами внешней среды.

Можно выделить следующие задачи по обеспечению экзогенной гармонизации инновационной деятельности:

- 1) изучение инновационного климата в экономике;
- 2) отслеживание и учет объективных тенденций развития НТП;
- 3) организация и проведение маркетинговых исследований;
- 4) учет экологической ситуации и планирование природоохранных мероприятий;
- 5) оценка и использование опыта и достижений конкурентов;
- 6) организация кооперации в проведении инновационных программ.

Инновационный менеджмент выполняет определенные функции. При этом под функцией управления понимают направления

управленческой деятельности, позволяющие осуществлять определенные управляющие воздействия на инновационный процесс.

К функциям субъекта управления относят прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, координацию, контроль.

По мнению Р.А. Фатхутдинова<sup>10</sup>, инновационный менеджмент является цепью непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации и регулированию.

## 2.2. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления

Для эффективного управления инновационным процессом требуется НИОКР и управление ими (инновационный менеджмент). Данные виды работ тесно связаны с общей теорией и практикой менеджмента фирмы, маркетингом, производственным менеджментом, логистикой, стратегическим менеджментом, финансовым менеджментом предприятия. Взаимосвязь дисциплин представлена на рис 2.1.



Рис. 2.1. Взаимосвязь дисциплины инновационный менеджмент с другими дисциплинами

<sup>10</sup> Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2012.

### 2.3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты

Для инновационного менеджмента, как и для общей науки менеджмента, характерно эволюционное развитие основных теоретических положений и концепций. Можно выделить четыре относительно самостоятельных этапа развития инновационного менеджмента: факторный подход, функциональная концепция, системный и ситуационный подходы<sup>11</sup>.

Для этапа *факторного подхода* характерно рассмотрение науки и техники в числе важнейших факторов развития экономического потенциала страны. Факторный подход предполагал разработку оценочных критериев и использование преимущественно экстенсивных рычагов развития, связанных с количественным расширением научно-технической сферы. Для этого этапа характерно появление глубоких исследований и практических разработок в области научно-технического потенциала, его оценки и прогнозирования развития.

*Функциональная концепция* рассматривает инновационный менеджмент как совокупность управленческих функций и процессов принятия управленческих решений. Существуют различные классификации функций управления инновациями, основанные на разнообразных принципах. Функциональная концепция базируется на рациональном разделении труда в управлении инновациями, на специализации управленческих звеньев и оптимизации каждого принимаемого управленческого решения. Для функциональной концепции характерно тщательное регламентирование процедурных аспектов управления инновациями на основе специальных положений об отделах и службах, должностных инструкций, делегирования полномочий и обязанностей. В рамках этапа функциональной концепции наибольшее развитие получило экономико-математическое моделирование процессов принятия решений в каждой из функций управления.

*Системный подход* к инновационному менеджменту предполагает рассмотрение инновационного процесса как сложной организационной системы, состоящей из совокупности взаимообусловленных элементов, ориентированных на достижение определен-

---

<sup>11</sup> Инновационный менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент».

ных целей развития с учетом эндогенных (внутренних) и экзогенных (внешних) факторов. Системный подход обеспечивает динамичный учет всего множества влияющих на управленческое решение факторов и рассмотрение их во взаимосвязи с внешними и внутренними тенденциями развития инновационной среды.

Применение *ситуационного подхода* основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия и реализации управленческого решения с учетом непредвиденных обстоятельств.

В настоящее время сложность приемов и способов разработки и коммерциализации инноваций, влияние новых технологий на хозяйственный результат деятельности предприятий, а главное – число заинтересованных сторон продолжают увеличиваться по мере развития рынков, усиления конкурентоспособности, а также появления все новых знаний.

На первых порах для успешного внедрения и использования научно-исследовательских разработок в коммерческих целях достаточно было организовать лабораторию и поставить во главе ее опытного ученого. Сегодня для инновационного развития недостаточно ограничиться знаниями ученых и изобретателей. Современным потребителям нужны не столько новые знания, сколько новые возможности и новые выгоды. Поэтому генерацию, отбор и реализацию инновационных идей необходимо, по меньшей мере, осуществлять на основе портфельных матриц, анализа конкурентоспособности, жизненного цикла, дисконтированного денежного потока.

Современный этап развития инновационного менеджмента свидетельствует о резком возрастании роли менеджера. Его личность, способности, квалификация и профессиональные умения фактически определяют судьбу компании. Под влиянием идей инновационного менеджмента перестраивается весь инструментарий управленческого воздействия и процедура принятия управленческого решения. Возрастает значение процессуальных и социально-психологических функций менеджмента (коммуникации, мотивация, делегирование полномочий). Среди способов организации преобладают неформальные виды. Изменяется соотношение между различными видами контроля в пользу стратегического контроля, самоконтроля. Делегирование полномочий ведёт к росту

инициативы, индивидуальной свободы и компетентности персонала, ценностно-ориентированному характеру труда.

## **2.4. Формы инновационного менеджмента**

В основе форм инновационного менеджмента лежат три логические формы инновационного процесса:

- простой внутриорганизационный (натуральный);
- простой межорганизационный (товарный);
- расширенный.

Простой внутриорганизационный инновационный процесс (ИП) предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, однако новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы.

При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя.

Расширенный инновационный процесс проявляется в создании новых производителей нововведения, в нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара.

В инновационном процессе, как и в любом другом, можно выделить субъекты.

Субъекты инновационного процесса делятся на следующие группы: новаторы, ранние реципиенты, раннее большинство, позднее большинство и отстающие.

Новаторы – люди, склонные к риску, способные абсорбировать финансовые и социальные затраты неудачной покупки. Космополиты по мировоззрению, они склонны использовать в качестве референтной группы других новаторов, а не только окружающих, близких по статусу людей. Они часто моложе, лучше образованы и более мобильны в сравнении с равными себе по статусу. Новаторы экстенсивно используют коммерческие медиа, торговый персонал и профессиональные источники в познании новых продуктов. Новаторы являются генераторами научно-технических знаний. Это могут быть индивидуальные изобретатели, исследовательские организации. Они заинтересованы в получении части дохода от ис-

пользования изобретений. Инновационные способности (способности к созданию новшеств) персонала – это залог успешного воплощения проекта в жизнь. Поэтому в личности новатора важное значение имеет гармоничное сочетание организаторских и изобретательских способностей

Ранние реципиенты – часто лидеры мнений в локальных референтных группах. Им сопутствует успех, они хорошо образованны и несколько моложе своего статусного окружения. Они готовы принимать рассчитанный риск, но учитывают и неудачу. Они также используют рекламу, профессиональные и межличностные источники и представляют информацию другим. В роли ранних реципиентов выступают предприниматели, первыми освоившие новшество. Они стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок. Они получили название пионерских организаций.

Раннее большинство уважительно относится к инновациям. Они осваивают инновации раньше, чем большинство их социальной группы, но после того, как инновация показала себя успешной на опыте других. Эти люди социально активны, но редко лидеры. Они обычно несколько старше, менее образованны и менее социально мобильны, чем ранние освоители. Раннее большинство полагается в значительной степени на межличностные источники информации. Раннее большинство представлено фирмами, первыми внедрившими новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль.

Позднее большинство – скептики в отношении инноваций. Они чаще осваивают инновации в ответ на социальное давление или вследствие снизившейся доступности предшествующего продукта, чем в силу позитивной оценки инновации. Они обычно старше и имеют меньший социальный статус и мобильность, чем те, кто осваивают инновации ранее.

Отстающие – локально ориентированы и ограничены в социальных взаимодействиях. Они склонны быть относительными догматиками и ориентированными на прошлое. Инновации адаптируются только с сопротивлением. Отстающие фирмы сталкиваются с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели.

Все группы, кроме первой, относятся к имитаторам. Шумпетер считал ожидание сверхприбылей главной движущей силой внед-

рение новшества. Однако на ранних стадиях диффузии новшества никто из хозяйствующих субъектов не имеет достаточной информации об относительных преимуществах конкурирующих новшеств. Но хозяйствующие субъекты вынуждены внедрять одну из альтернативных новых технологий под угрозой вытеснения с рынка.

Нужно исходить из того, что внедрение новшества является трудным и болезненным процессом для любой организации.

Во всех случаях одним из важных критериев принятия решений каждым субъектом является сравнение альтернативных технологий и решения, принятые предыдущими реципиентами. Но получить такую информацию достаточно сложно, так как это связано с конкурентным положением фирм на рынке. Поэтому каждая фирма может быть знакома с опытом ограниченной выборки фирм, меньшей, чем все множество реципиентов. Это обуславливает неопределенность процессов принятия решений и диффузии новшеств в рыночной экономике. Другая причина неопределенности связана с самыми новыми технологиями. На ранних стадиях диффузии их потенциальная прибыльность остается неопределенной. Неопределенность может быть устранена с накоплением опыта внедрения и использования новшеств. Однако со снижением неопределенности и риска применения новой технологии исчерпывается потенциал ее рыночного проникновения и снижается ее прибыльность. Возможность извлечения дополнительной прибыли от использования любого нововведения временна, она снижается с приближением предела его распространения.

Следовательно, диффузия нововведения зависит как от стратегии имитаторов, так и от количества пионерских реципиентов. Предприниматели открывают новые технологические возможности, но их реализация зависит от выбора имитатора. Вероятность доминирования на рынке будет большей для технологии с большим числом пионерских организаций. Разумеется, результат конкуренции технологий определяется выбором всех агентов на рынке, но влияние более ранних реципиентов будет большим по сравнению с выполнением последующих.

Вместе с тем трудно оценить относительные преимущества новшества в ранней фазе их диффузии, особенно если речь идет о радикальных нововведениях. В такой ситуации значительную роль в деле будущего технологического развития играет выбор после-



дователей. Дело в том, что каждый выбор позволяет повысить конкурентоспособность соответствующей технологии и увеличивает шанс последней на ее принятие последующими хозяйствующими субъектами, которые будут учитывать ранее сделанные выборы. После накопления достаточного опыта, когда альтернативные технологии освоены многими хозяйствующими субъектами и их относительные преимущества известны с высокой достоверностью, последующие реципиенты принимают решения, основываясь на ожидаемой прибыльности альтернативных технологий. В результате конечное разделение рынка новыми альтернативными технологиями определяется стратегиями имитаторов.

Для быстрого распространения инновации нужна развитая инфраструктура.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие функции субъекта инновационного вам известны? В чем специфические особенности этих функций?
2. Что является объектом управления инновационного менеджмента?
3. Охарактеризуйте основные группы субъектов инновационного процесса.
4. Охарактеризуйте основные этапы в развитии инновационного менеджмента. Какова специфика современного этапа развития инновационного менеджмента?
5. Назовите основные формы инновационного процесса, приведите примеры.

---

---

## ***Лекция 3. Организация инновационной деятельности***

---

---

- 3.1. Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций.*
- 3.2. Организационные формы инновационной деятельности.*
- 3.3. Организационная структура инновационного управления.*
- 3.4. Венчурный инновационный бизнес.*

### **3.1. Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций**

Согласно модельному закону, инновационная деятельность<sup>12</sup> обеспечивает создание и реализацию (введение в гражданский оборот) новшеств (новаций) и получение на их основе практического результата (нововведения) в виде новой продукции (товара, услуги), нового способа производства (технологии), а также реализованных на практике решений (мер) организационного, производственно-технического, социально-экономического и другого характера, оказывающих позитивное влияние на сферу производства, общественные отношения и сферу управления обществом.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике»<sup>13</sup>, инновационная деятельность включает научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность, направлена на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.

К инновационной деятельности относятся следующие виды деятельности:

1) изобретательская и рационализаторская деятельность, связанная с созданием новшеств, улучшением потребительских свойств и технических характеристик товаров (услуг) и (или) способов (технологий) их производства;

2) разработка, производство и распространение инновационной продукции;

3) внедрение новых идей и научных знаний в сфере управления обществом, способствующих улучшению социальных условий и качества жизни, развитию образования, охране природы, здоровья, обеспечению безопасности граждан;

4) выполнение проектных, изыскательских, опытно-конструкторских и технологических работ, связанных с созданием и освоением производства инновационной продукции (товаров, услуг);

5) инжиниринговая деятельность – комплекс работ и услуг, связанных с разработкой и реализацией инновационного проекта,

---

<sup>12</sup> Модельный закон «Об инновационной деятельности» // Инновации. 2007. № 1.

<sup>13</sup> Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» // Инновации. 2011. № 8.

осуществлением технологического переоснащения и подготовки производства, организацией сервисного сопровождения и обслуживания инновационного продукта;

6) патентоведческие исследования, оценочная деятельность и экспертиза, выполнение иных работ и услуг, связанных с коммерциализацией интеллектуальной собственности и передачей технологий;

7) информационное и консультационное обслуживание, подготовка кадров и персонала для обеспечения инновационной деятельности;

8) проведение маркетинговых исследований и осуществление мероприятий, связанных с организацией рынков сбыта инновационной продукции (товаров, услуг);

9) проведение испытаний, связанных с сертификацией и стандартизацией инновационной продукции (товаров, услуг);

10) пропаганда результатов инновационной деятельности и распространение научно-технической информации о достижениях в области инновационной деятельности;

11) организация и обслуживание биржевой деятельности, брокерская деятельность, связанная с осуществлением сделок в области трансфера (передачи) технологий;

12) осуществление инвестиционной и лизинговой деятельности, направленной на создание, производство и распространение новшеств и нововведений.

Организация инновационной деятельности на предприятии означает обеспечение и координацию всех видов деятельности, которые имеют важное значение для успешной реализации любых инновационных проектов и стратегии предприятия. Организацию инноваций следует понимать как процесс упорядочения инновационной деятельности на предприятии.

Все этапы инновационного процесса требуют согласованной работы служб маркетинга, конструкторско-технологических подразделений, служб подготовки производства, производственных подразделений, сбытовиков и службы сервиса. У каждого подразделения есть свои задачи в этой сфере, четкая координация их работы является залогом успеха предприятия на рынке.

Особенности организации инновационной деятельности на предприятии:

1) отсутствие жесткой зависимости между затратами и результатами;

2) высокий уровень риска;

3) сложность управления.

Вместе с тем практикой выработаны принципы построения и совершенствования организации инновационной деятельности предприятия:

1) первичность целей, функций и задач и вторичность органов (подразделений) их решающих;

2) рациональное разделение и кооперация труда, а также целесообразный уровень специализации подразделений и отдельных исполнителей;

3) иерархичность взаимодействия структурных подразделений, реализующих инновационные процессы минимально возможным числом уровней иерархии;

4) обеспечение управляемости;

5) недопустимость наличия подразделений и специалистов, не создающих и не перерабатывающих информацию, а лишь транслирующих ее сверху-вниз, снизу-вверх, а также по горизонтали;

6) недопустимость двойного подчинения подразделений;

7) установление размеров подразделений в соответствии с объемом решаемых задач;

8) ориентация подразделений на гибкость и быстроту перестройки при изменении целей и задач.

Субъектами инновационной деятельности являются:

– физические и юридические лица, создающие и реализующие инновации;

– органы государственной власти и местного самоуправления и уполномоченные ими организации, участвующие в формировании и реализации государственной инновационной политики и в регулировании инновационной деятельности;

– специализированные организации инновационной инфраструктуры, обеспечивающие инновационную деятельность;

– общественные организации, их объединения, профессиональные саморегулируемые организации, защищающие интересы производителей и потребителей инновационной продукции.

Субъекты инновационной деятельности могут выполнять функции заказчиков и (или) исполнителей инновационных программ и проектов, а также организаций, обслуживающих иннова-

ционный процесс и содействующих разработке, освоению производства и распространению инновационной продукции (товаров, услуг).

### **3.2. Организационные формы инновационной деятельности**

Инновационный процесс охватывает все виды деятельности предприятия – от маркетинга и научных исследований до реализации, эксплуатации и утилизации нового товара, что позволяет различным предприятиям и предпринимательским структурам занять свое место на рынке инноваций.

Традиционно в России фундаментальные исследования проходили в академических и отраслевых институтах, лабораториях РАН, прикладные исследования в НИИ, проектных институтах; НИОКР – в специализированных лабораториях, КБ, опытных производствах; коммерциализация – на предприятиях и фирмах.

В последнее время произошли серьезные изменения. Реформирование государственного сектора науки и приватизация отраслевых научных организаций привели к увеличению удельного веса предприятий частной и смешанной форм собственности в структуре научного потенциала.

Сегодня важная роль в осуществлении инновационных идей принадлежит объединениям предпринимательских организаций: консорциумам, концернам, финансово-промышленным группам (ФПГ) и другим ассоциациям и союзам юридических лиц.

*Консорциум* можно определить как временное соглашение между банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами для осуществления наукоемких и капиталоемких проектов, в том числе и международных. Это временное объединение, которое прекращает свою деятельность после выполнения поставленной цели.

Более сложной структурой является *концерн*, объединяющий предприятия промышленности транспорта, торговли, банковской сферы. Участники концерна объединяют свои усилия для решения каких-либо конкретных общих целей, в том числе для осуществления наукоемких инновационных проектов. Формирование крупных структур имеет следующие преимущества по сравнению с малыми и средними:

- концентрация больших финансовых средств;

- возможность осуществления многоцелевых исследований (возможность привлечь ученых из разных отраслей);
- объединения управленческого опыта и деловых контактов.

Тем не менее, как показывает практика, инновационная деятельность крупных и малых предприятий тесно взаимосвязана. *ФПГ*

– включает предприятия различных отраслей промышленности, науки, торговли, транспорта, сферы услуг и финансовых учреждений. В отличие от концерна, где предприятия находятся под единым финансовым контролем, в *ФПГ* предусматривается разделение ответственности и равные права партнеров на основе централизованного управления.

К относительно небольшим организационным формам можно отнести венчурные фирмы. *Венчурная фирма* – это рискованная фирма, мелкая или средняя инвестиционная фирма, занятая научными исследованиями, инженерными разработками. Улавливая и финансируя новые идеи, фирма помогает крупным компаниям разрабатывать новейшие направления НТП. Как правило, венчурные фирмы организуются по инициативе небольшой группы научно-технических работников в целях внедрения и коммерциализации новых разработок.

Важное значение имеют технопарковые формы: инкубаторы, технологические парки, технополисы, регионы науки и технологий.

*Бизнес-инкубатор* – это структура, специализирующаяся на создании благоприятных условий для возникновения и эффективной деятельности малых инновационных организаций. Это достигается предоставлением малой инновационной организации услуг материальных (прежде всего научного оборудования и помещений), информационных, консультационных и др. Инкубатор – это сложный многофункциональный комплекс, предоставляющий широкий спектр инновационных услуг и занимающий одно или несколько зданий. Инновационная фирма покупает или арендует у инкубатора тот или иной набор инновационных услуг, куда обязательно входит аренда помещения на период от 2 до 3 лет, затем инновационная фирма покидает инкубатор и начинает работать самостоятельно.

Можно выделить следующие виды работ, проводимых в инкубаторе:

- экспертиза инновационных проектов, включая научно-техническую экспертизу (новизна и достоверность проекта), также

экологическую и коммерческую экспертизу (оценка будущего рынка товара и ожидаемая прибыль);

- поиск инвесторов и при необходимости обеспечение гарантий;
- предоставление на льготных условиях помещений, оборудования и т.д.;
- оказание на льготных условиях правовых рекламных информационных, консультационных и прочих услуг.

Бизнес-инкубатор может существовать на средства регионального или федерального бюджета, поскольку имеет важное значение для развития конкуренции в малом бизнесе, а также формирует предпринимательскую среду и налоговую базу региона. Коммерческие бизнес-инкубаторы менее развиты в России, чем за рубежом.

*Технологический парк* – это научно-производственный территориальный комплекс со сложной функциональной структурой, главная задача которого заключается в формировании максимально благоприятной среды для развития малых наукоемких фирм-клиентов. Здесь предполагается создание комфортных жилищно-бытовых условий. Структурной единицей технопарка является центр, такими центрами могут быть: исследовательский центр, инкубатор, промышленная зона, маркетинговый центр, центр обучения и др. Каждый из перечисленных центров оказывает специализированные услуги.

*Наукоград (технополис)* – научно-производственная структура, созданная на базе отдельного города, в экономике которого заметную роль играют технопарки и инкубаторы. Он объединяет несколько сотен исследовательских учреждений, промышленных фирм, внедренческих венчурных организаций, которые заинтересованы в появлении и скорейшей коммерциализации новых идей.

Технополисы появились в США в начале 50-х годов XX века. Тогда близ Стэнфордского университета стали концентрироваться мелкие исследовательские, внедренческие, консультационные и промышленные фирмы, большинство которых было связано с электронной промышленностью. Университет стал играть роль центра научных идей и подготовки кадров для образовавшегося конгломерата. Этот технополис получил название «Кремниевая долина». Удачное сочетание секторов науки и производства в регионе позволило «Кремниевой долине» в настоящее время стать всемирно признанным центром научно-технического развития.

В нем сосредоточено 8 000 инновационных фирм (70% – из них имеет в своем составе менее 10 чел.), в которых работают 250 тыс. человек, причем 6 тыс. из них – это высококвалифицированные ученые и специалисты. ВВП «кремниевой долины» превышает ВВП Великобритании и приближается к ВВП Франции.

Сегодня в США 300 технополисов, в Германии – около 300 инновационных центров. В России действует около 60 технопарков и несколько наукоградов в городах Обнинск, Дубна, Королев, Саров и др.

В России муниципальное образование, претендующее на присвоение статуса наукограда, должно иметь научно-производственный комплекс, расположенный на территории данного муниципального образования. Научно-производственный комплекс наукограда – совокупность организаций, осуществляющих научную, научно-техническую, инновационную деятельность, экспериментальные разработки, испытания, подготовку кадров в соответствии с государственными приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники Российской Федерации.

Научно-производственный комплекс муниципального образования, претендующего на присвоение статуса наукограда, должен быть градообразующим и отвечать критериям<sup>14</sup>:

1) численность работающих в организациях научно-производственного комплекса составляет не менее 15% численности работающих на территории данного муниципального образования;

2) объем научно-технической продукции (соответствующей приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники Российской Федерации) в стоимостном выражении составляет не менее 50% общего объема продукции всех хозяйствующих субъектов, расположенных на территории данного муниципального образования, или стоимость основных фондов комплекса, фактически используемых при производстве научно-технической продукции, составляет не менее 50% стоимости фактически используемых основных фондов всех хозяйствующих субъектов, расположенных на территории муниципального образования, за исключением жилищно-коммунальной и социальной сферы.

---

<sup>14</sup>Федеральный закон от 07.04.1999 г. № 70-ФЗ (ред. от 02.07.2013 г.) «О статусе наукограда Российской Федерации» URL: <http://base.consultant.ru>



*Регион науки и технологии* охватывает значительную территорию, границы которой могут совпадать с границей целого административного района. Регион науки и технологии может включать в себя технополисы, технопарки и инкубаторы, а также развитую инфраструктуру, поддерживающую научную и сбытовую деятельность.

Совокупность функционирующих в экономике страны организаций, обеспечивающих эффективное взаимодействие участников рынка инноваций, называется инновационной инфраструктурой.

### **3.3. Организационная структура инновационного управления**

Организация инновационной деятельности направлена на упорядочение процессов генерации новых идей, поиска и разработки технических решений, создание новаций, а также их внедрение.

Механизм организации инновационной деятельности (ИД) подразумевает формирование и реорганизацию структур, осуществляющих инновационные процессы. Такая работа может проходить в различных формах: *создание, поглощение, рыночная инновационная интеграция, выделение.*

*Создание* – это формирование новых предприятий или структурных подразделений для осуществления ИД. При такой форме организации применяются матричные и проектные структуры инновационного управления.

Менеджмент современных российских предприятий в основном организован в виде линейно-функциональной структуры. Однако в современных условиях на предприятиях возникают нетиповые проблемы.

Каждая инновация (новая продукция, техническое перевооружение, освоение новых форм организации труда и т.д.) создает производственный конфликт и показывает необходимость создания индивидуальной технологии управления.

Проблемы, создаваемые инновацией, носят временный характер, и для их решения требуется скоординировать усилия различных подразделений, служб и специалистов.

Следовательно, схема управления инновационным процессом должна носить характер проектный или матричный. Матричная структура (рекомендована для инновационных проектов до 2 лет) позволяет увязать линейную ответственность (по вертикали), ле-

жащую на руководителях научно-исследовательских, конструкторских, производственных подразделений, с ответственностью за тему (программу в целом), проходящую горизонтально через все специализированные подразделения предприятия.

Сущность матричной структуры охарактеризована на рис. 3.1.:

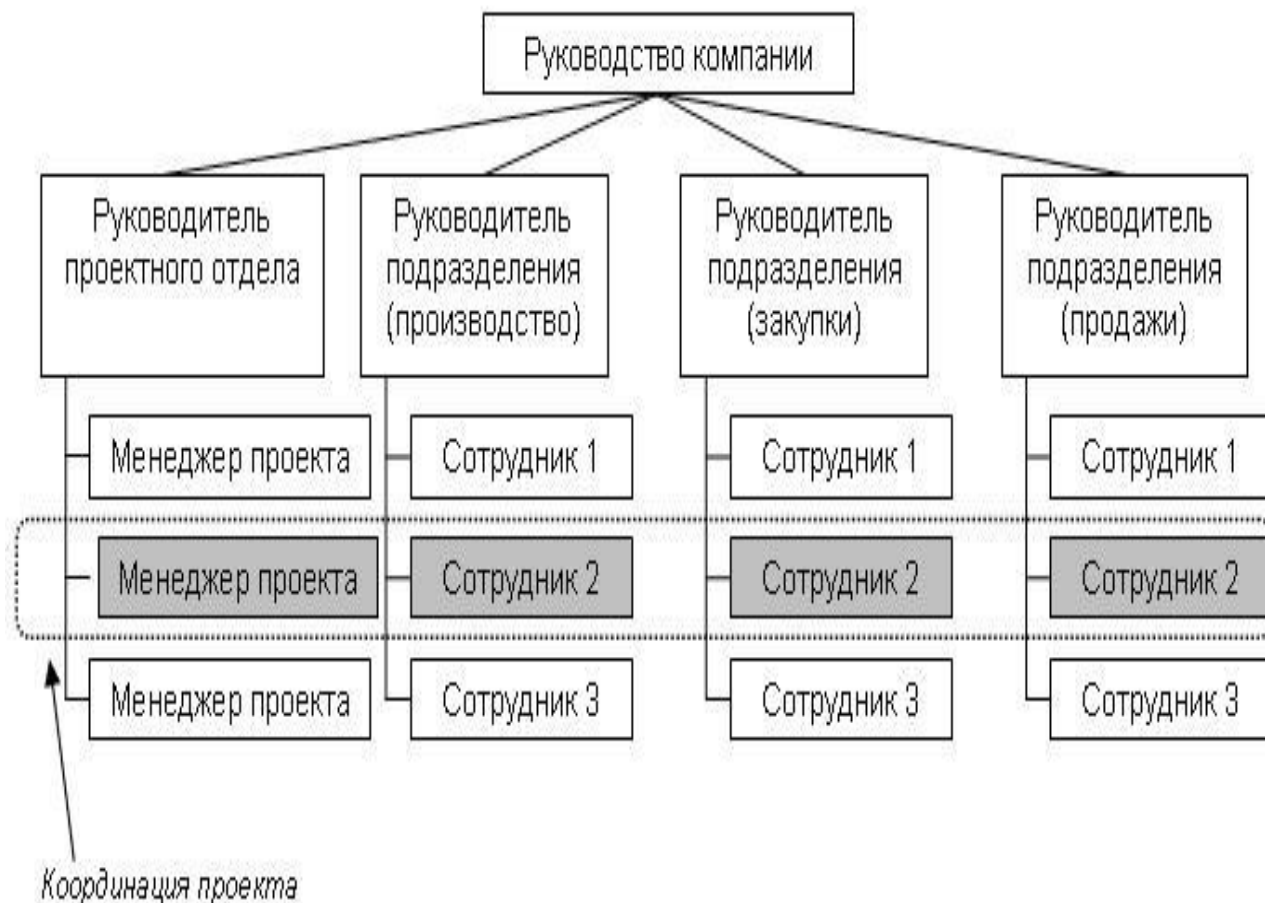


Рис. 3.1. Матричная структура управления

В рамках матричной структуры ученые и специалисты, работающие над отдельным проектом, находятся в подчинении у руководителей функциональных отделов. Это позволяет гибко перемещать специалистов от проекта к проекту. За счет регулярного перераспределения специалистов обеспечивается их оптимальная и рациональная загрузка.

В матричной структуре стабильность состава предприятия сочетается с возможностью гибкого реагирования на изменение целей и задач отдельных проектов.

К преимуществам матричной схемы можно отнести:

– отсутствие дублирования функций вновь созданной команды и постоянно действующих подразделений фирмы;

- гибкость в развитии и реорганизации команды;
- наличие у членов команды «уверенности в завтрашнем дне», так как после завершения работы в команде проекта специалисты возвращаются в свои производственные подразделения.

Недостатки:

- руководители проекта не располагают непосредственной административной властью над членами своей команды, сохраняющими свою административную принадлежность к функциональным подразделениям, т.е. нарушается принцип единоначалия;

- короткие сроки реализации проекта затрудняют формирование командного духа,

- временность и двойственность положения участников проекта способствуют возникновению конфликтных ситуаций по вопросам распределения специалистов и ресурсов внутри фирмы.

При крупных проектах и радикальных инновациях обычно применяют проектную схему управления, т.е. внутри фирмы создается ее копия уменьшенного размера и функциональные подразделения этой новой структуры представляют собой проектную команду. В проектной структуре для решения конкретной задачи создается специальная рабочая группа, которая после завершения работы над проектом распускается (рис. 3.2).

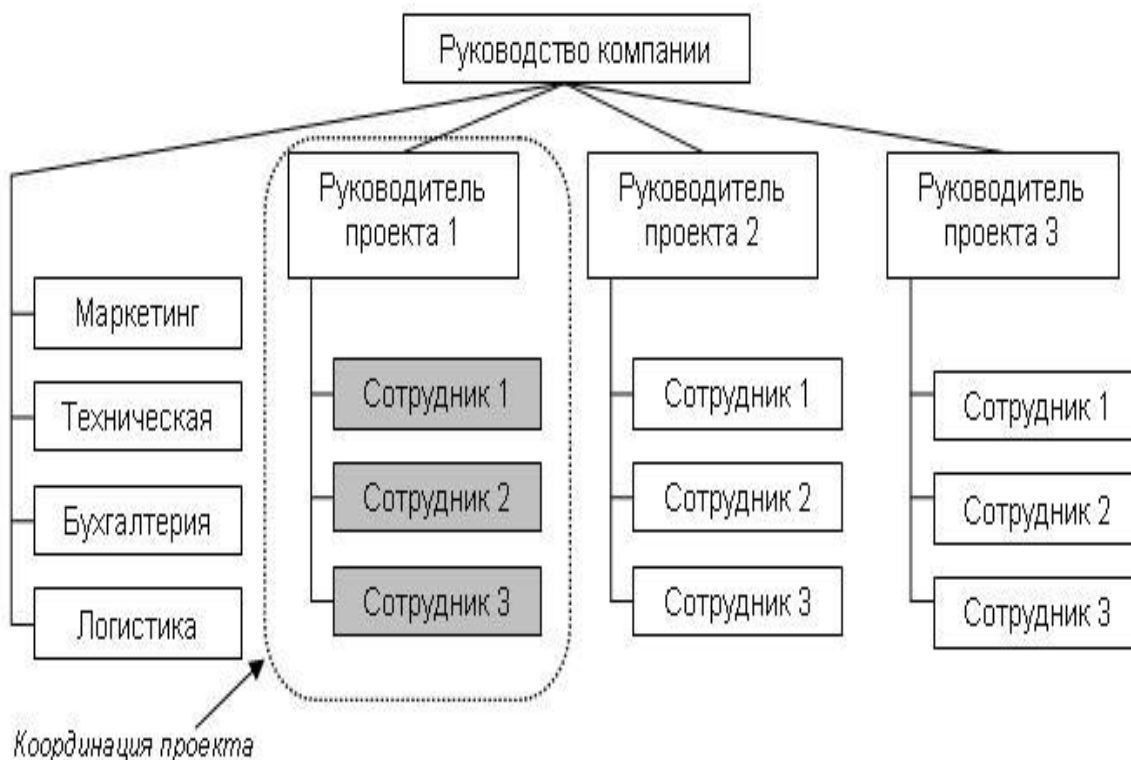


Рис 3.2. Проектная структура управления

Преимущества:

– реализуется принцип единоначалия, так как все члены команды полностью ориентированы на проект и подчинены его руководителю;

– длительность реализации проекта формирует командный дух и расставляет приоритеты в распределении ресурсов.

Недостатки:

– наличие своеобразных подразделений внутри проектной команды приводит к дублированию функций, перерасходу ресурсов и времени;

– отсутствие гибкости в развитии и реорганизации команды.

Весьма эффективным организационным механизмом может быть *поглощение* крупной компанией небольших инновационных фирм, находящихся в кругу интересов данной компании. Крупная компания осуществляет большие единовременные затраты, но сокращает срок выхода с новым продуктом на рынок, при этом имеет место синергетический эффект от объединения инновационных достижений этих компаний.

*Рыночная инновационная организация* – это дополняющий поглощение механизм установления тесных связей между крупной компанией и малыми инновационными фирмами.

Сочетание *поглощения и рыночной инновационной организации* предполагает *веерную организацию* ИД (рис. 3.3).

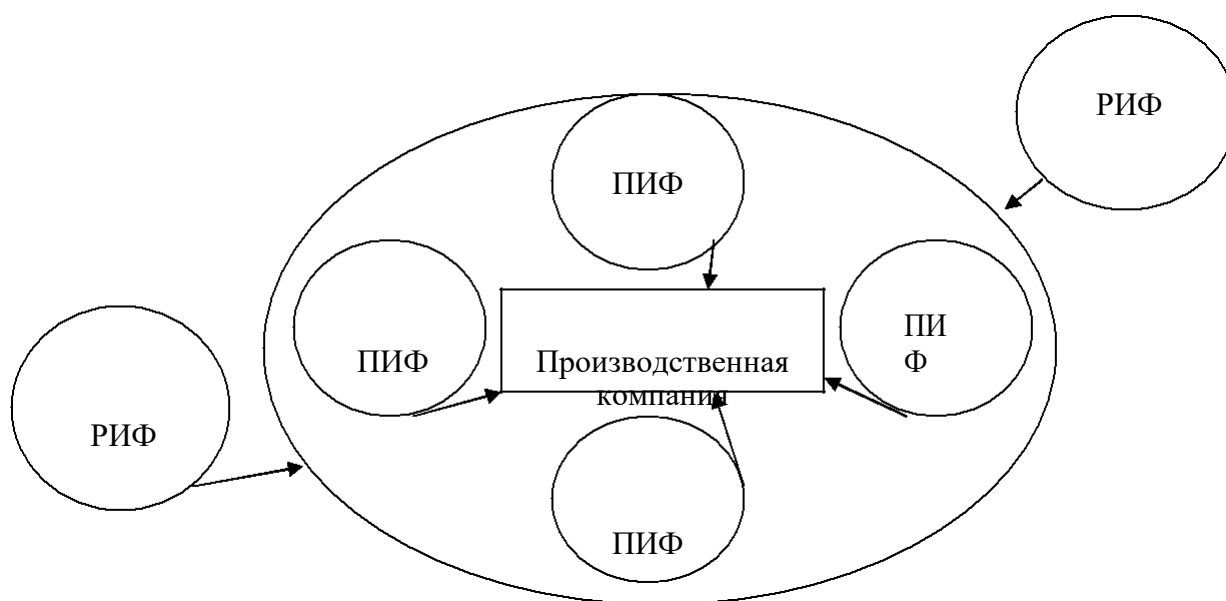


Рис. 3.3. Схема веерной организации инновационного бизнеса (ПИФ – поглощенная инновационная фирма, РИФ – рыночно-интегрированная фирма)

*Выделение* – организационный механизм, предполагающий создание самостоятельных инновационных компаний, ранее бывших частью целостных производственных образований.

Такие действия целесообразно осуществлять, когда образуется новое направление деятельности, не связанное с основной специализацией компании, отвлекающее на себя ресурсы.

### 3.4. Венчурный инновационный бизнес

Термин «венчурный капитал» (с англ. – рисковое предприятие или начинание). Рисковый бизнес представлен двумя основными видами хозяйствующих субъектов: независимые малые инновационные фирмы и предоставляющие им капитал финансовые учреждения.

Модель венчурного бизнеса имеет ряд характерных отличий от других более распространенных механизмов финансирования:

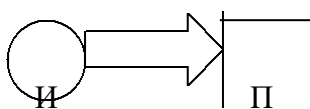
- 1) разделение финансового риска между предпринимателем и инвесторами;
- 2) активное участие инвесторов в управлении проектами на всех этапах их осуществления;
- 3) ориентация инвесторов на новые перспективные направления науки и техники.

Основным мотивом для рискового финансирования являются солидные размеры вознаграждения – это одновременно и плата за риск и за высокие профессиональные навыки инвесторов, сумевших распознать и вовремя поддержать перспективные проекты.

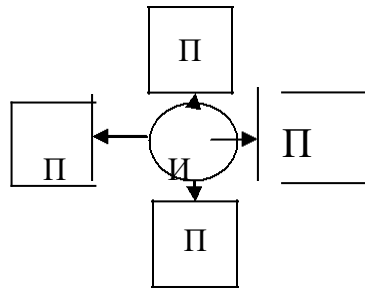
*Основные подходы к снижению инвестиционных рисков:*

1. Уровень риска может быть существенно снижен на основе рационального выбора форм организации инвестиционного процесса.

- Простейшая форма организации допускает прямое инвестирование. Оно связано с максимальным риском и максимальной отдачей в случае удачи:

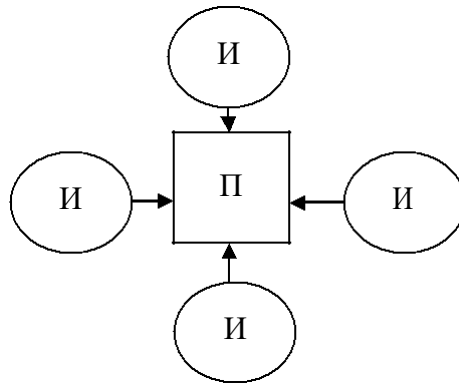


- Диверсификация средств инвестора между проектами:

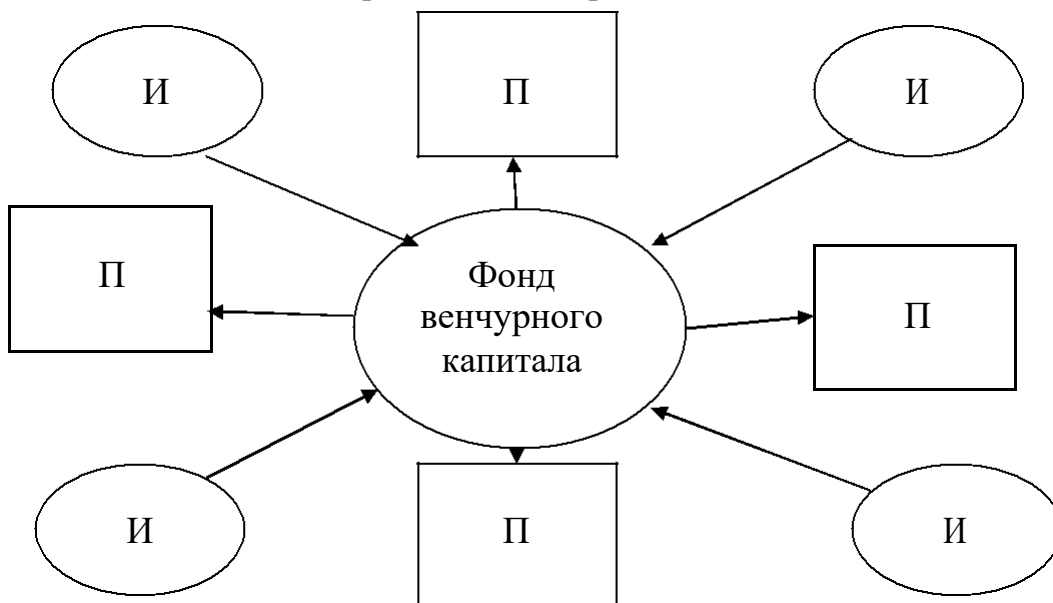


Как показывает практика из каждых 10 проектов: 4 – 5 оканчиваются полной неудачей, 3 – 4 приводят к появлению жизнеспособных проектов не приносящих высокой прибыли, 1 – 2 имеют блестящий результат.

- Совместное инвестирование предпринимательских проектов. Это позволяет снизить сумму, которой рискует каждый инвестор и создает общую заинтересованность в проекте, обеспечивает синергию от объединения специальных знаний, деловых связей и управленческого опыта.



- Организация фонда венчурного капитала. Их участники получают прибыль и несут убытки пропорционально вложенным средствам. В США в разное время насчитывалось до 600 подобных фондов, это более 75% американского рискованного капитала.



2. Другим направлением снижения рисков является экспертиза при отборе предпринимательских инновационных проектов.

Основным документом, определяющим отношения между инвестором и предпринимателем является бизнес-план. Предприниматель должен обосновать состоятельность выдвинутой идеи, рентабельность капиталовложений, возможность получения прибыли.

По результатам опроса, выполненного для конгресса США, средний американский венчурный фонд получал за год около 470 предложений от предпринимателей, т.е. больше 1 инновационного проекта в день. По тем же исследованиям только 1 из 300 оказывается экономически выгодным.

Упрощенная схема отбора предпринимательских проектов:

- первичный анализ поступивших предложений;
- короткая проверка и сопоставление предложений;
- личная встреча с автором отобранных предложений;
- встречное предложение по условиям участия инвестора;
- согласование взаимоприемлемых условий;
- сбор дополнительной информации по проекту;
- новая встреча для подготовки соглашения;
- подписание соглашения об участии инвестора в реализации проекта.

3. Снижение рисков на стадии создания новой инновационной фирмы и подбора персонала для реализации выбранного проекта

4. Снижение рисков на разных стадиях реализации инновационного проекта.

Одна из особенностей венчурного финансирования поэтапное финансирование инновационного проекта. Основная часть рисков капиталовложений обычно приходится на более поздние этапы инновационного проекта. В настоящее время в США и Западной Европе удельный вес рискованного инвестирования на достартовом этапе составляет 2 – 5%, в то время как на более поздних стадиях – до 70%. Это свидетельствует о том, что среди профессиональных инвесторов фактор риска превалирует над фактором увеличения прибыли и разрыв между ними имеет тенденцию к увеличению.

**К методам государственного регулирования венчурного бизнеса можно отнести:**

1) косвенные методы:

- благоприятный режим налогообложения инвесторов;
- выработка эффективной системы защиты интеллектуальной

собственности, которая является единственным капиталом фирм на ранних стадиях их развития;

- содействие повышению ликвидности рискованных капиталовложений на основе развития рынка капиталов, путем создания специальных бирж для торговли ценными бумагами новых фирм, которые не могут получить доступа на традиционные фондовые биржи из-за отсутствия финансовой истории (IPO, NASDAQ);

- обучение предпринимателей, консультирование, распространение информации о перспективных проектах.

2) прямые методы:

- участие государства в венчурных фондах или выделение средств малым фирмам напрямую;

- предоставление особых финансовых стимулов (гарантий) инвесторам венчурных фондов.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Дайте определение понятиям «инновационная деятельность» и «инновационная инфраструктура».

2. Какие организационные формы инновационного управления вам известны?

3. Назовите особенности организации инновационной деятельности.

4. Охарактеризуйте принципы эффективной организации инновационного процесса.

5. Что понимается под рискованными подразделениями компаний?

6. В чем сущность венчурного бизнеса?

7. Охарактеризуйте специализированные технопарковые организационные формы инновационной деятельности. Опишите их роль в создании инноваций на федеральном уровне.

8. Какие организационные изменения принимают крупные и мелкие фирмы при освоении новой продукции?

9. Раскройте достоинства и недостатки проектной и матричной структур управления инновациями?



---

---

## **Лекция 4. Управление инновационными преобразованиями**

---

---

*4.1. Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей.*

*4.2. Инновационный потенциал.*

*4.3. Инновационный климат.*

*4.4. Инновационная позиция организации.*

*4.5. Инновационная активность организации.*

### **4.1. Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей**

В общепринятом в менеджменте понимании, цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик.

- *Конкретность и измеримость.* Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ.

- *Наличие горизонта планирования.* Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

- *Достижимость.* Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

- *Непротиворечивость.* Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Для достижения цели развития организации вырабатывается инновационная стратегия, реализации которой начинается с формулирования инновационной цели.

Инновационными целями могут быть требования: о создании нового продукта; о переходе на новую технологию; о подготовке новой услуги; о переходе на новый вид ресурса, новую систему управления, новую оргструктуру.

В большинстве случаев хорошая формулировка цели отвечает следующим признакам:

1) начинается с глагола неопределенной формы в повелительном наклонении, характеризующем выполняемые действия («разработать», «улучшить», «уменьшить», «довести», «повысить» и т.п.);

2) конкретизирует требуемый конечный результат в качественном и количественном выражениях и возможность измерения количественных показателей для подтверждения факта достижения цели («Уменьшить затраты на содержание аппарата управления на 20% от ранее представленного бюджета». Есть качественное выражение: «затраты на содержание аппарата управления». Есть количественное выражение: «уменьшить ... на 20%». Есть способ измерить показатель: «...от ... бюджета»);

3) конкретизирует заданный срок достижения цели («к концу текущего года», «к заданному в программе числу ... », «до 28 февраля текущего года»);

4) конкретизирует максимальную величину допустимых затрат, ограничения на выделяемые ресурсы («на реализацию программы выделить не более ... денежных единиц», «собственными силами», «в рамках существующего бюджета»);

5) оговаривает только «когда» и «что» должно быть сделано, не вдаваясь в детали – «почему» и «как» это должно быть сделано.

6) утверждена в качестве управленческого решения и зафиксирована письменно в каком-либо документе, доведена до исполнителя.

Многочисленность и разнообразие целей и задач менеджмента, которые решаются в рамках современных организаций, требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей (рис. 4.1).

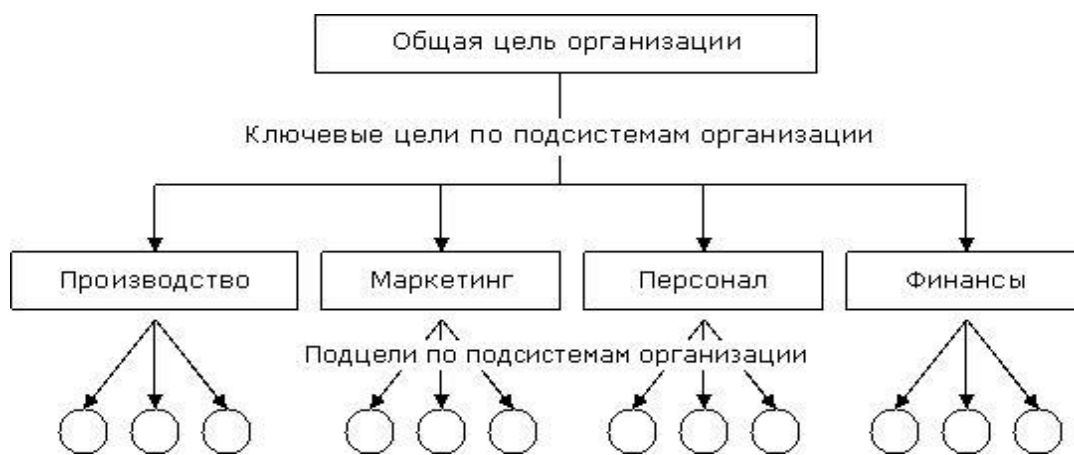


Рис. 4.1. Иерархия целей организации

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

## 4.2. Инновационный потенциал

Инновационный потенциал организации – это мера ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инновации.

Некоторые авторы определяют инновационный потенциал только как совокупность финансово-экономических ресурсов, не учитывая другие составляющие, необходимые для осуществления инноваций<sup>15</sup>.

Иногда инновационный потенциал характеризуется наличием объектов интеллектуальной собственности и кадровым составом, способным разработать новшество<sup>16</sup>.

Наиболее полным подходом к определению инновационного потенциала можно считать подход, объединяющий финансовый, интеллектуальный, научно-исследовательский, производственный,

---

<sup>15</sup>Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. М.: Финансы и статистика, 2005.

<sup>16</sup>Жулькова Ю.Н. Инновационный менеджмент: Основы теории и методологии: учеб. пособ. для вузов. Н. Новгород: Нижегород. госуд. архит.-строит. ун-т, 2006.

организационно-управленческий, информационный, маркетинговый (рыночный) потенциалы<sup>17</sup>.

Финансовый потенциал подразумевает наличие финансовых ресурсов, необходимых для производства новых или улучшенных видов продукции, услуг, производственных процессов. При этом оценивается потребность в основном и оборотном капитале, необходимом для реализации инновационного процесса.

Интеллектуальный (человеческий) потенциал характеризуется наличием высококвалифицированных кадров (как управленческих, так рабочих и служащих), способных разработать, произвести реализовать новшество, а также управлять им.

Научно-исследовательский потенциал – это объекты интеллектуальной собственности (изобретение, промышленный образец, полезная модель, фирменное наименование, товарный знак, наименование места происхождения товара, авторское право, ноу-хау), а также материально-техническое обеспечение, необходимое для проведения научно-исследовательских работ (инструментарий, оборудование, приборы, опытно-экспериментальная база).

Производственный потенциал представляет собой производственно-технологическое обеспечение, необходимое для производства новшества (технологии).

Организационно-управленческий потенциал – это эффективное построение организационной структуры в целях реализации новшества, налаженные связи между подразделениями предприятия, а также контроль управляющей системы над управляемой подсистемой в организации.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор и реализация инновационной стратегии, и поэтому его оценка представляет собой необходимую текущую операцию.

Развитие инновационного потенциала организации как целостной системы может осуществляться только через развитие компонентов ее внутренней среды.

Задачи оценки инновационного потенциала организации могут быть поставлены в двух плоскостях:

1) частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;

---

<sup>17</sup>Заглумина Н.А. Управление инновационными процессами на предприятии на основе оценки совокупного инновационного потенциала // Инновации. 2010. № 20(136). С. 109 – 113.

2) интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы уже реализуемых проектов.

Потребности практики выдвигают необходимость в двух схемах анализа внутренней среды и оценки инновационного потенциала: детального и диагностического.

*Детальный подход.* Детальный анализ внутренней среды и оценки инновационного потенциала организации проводится в основном на стадии обоснования инновации и подготовки проекта ее реализации и внедрения. При большой трудоемкости он дает системную и полезную информацию. Схема оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды такова:

1) четко устанавливаются те качественные и количественные требования к состоянию потенциала по всем блокам, компонентам блоков и параметрам, которые обеспечивают достижение поставленной инновационной цели и ее подцелей (по дереву цели);

2) устанавливается фактическое состояние инновационного потенциала по всем блокам, компонентам и параметрам;

3) анализируется рассогласование нормативных и фактических значений параметров потенциала организации; выделяются сильные (с запасом или точно соответствующие нормативной модели) и слабые (много или мало несоответствующие нормативной модели) стороны потенциала;

4) составляется примерный перечень работ по инновационному преобразованию организации (усилению слабых сторон).

*Диагностический подход.* Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации об организации (особенно при анализе инновационного потенциала конкурентов) заставляют использовать диагностические подходы к оценке инновационного потенциала организации.

Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния организации по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров.

Обязательные условия качественного проведения диагностического анализа:

1) должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;

2) необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы с тем, чтобы по состоянию какого-либо одного диагностического параметра оценить состояние либо всей системы, либо существенной ее части;

3) информация о значениях отобранных диагностических параметров должна быть достоверной, так как при ограничении параметров возрастает риск потерь из-за неточно определенного диагноза состояния системы.

### **4.3. Инновационный климат**

Инновационный климат – это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Проявляется он через влияние на инновационный потенциал.

Структура внешней среды организации. В структуре внешней среды организации выделяют макросреду и микросреду.

В макросреде выделяются четыре стратегические сферы: социальная (С), технологическая (Т), экономическая (Э) и политическая (П). Их влияние на макросреду организации и ее инновационный потенциал устанавливается по результатам PEST-анализа.

Примерами политических факторов могут быть: изменение законодательства, вступление государства в различные надгосударственные структуры, государственное регулирование в отрасли, государственное регулирование конкуренции.

Примеры экономических факторов: динамика ВВП, темпы инфляции, динамика курса валют, динамика ставки рефинансирования Центробанка, изменение цен поставщиков и т.д.

Примеры социальных факторов: демографические изменения, мотивы и базовые ценности, менталитет, религиозные нормы и т.д.

Примеры технологических факторов: темпы и тенденции развития научных исследований, новые патенты, инновационные продукты у конкурентов, развитие технологий в определенной отрасли.

Комплексно анализируются все выделенные факторы (вероятность, степень влияния, ответная реакция).

Микросреда организации рассматривается как совокупность стратегических зон ближайшего окружения, т.е. конкуренты, поставщики, инвесторы, потребители, партнеры.

#### 4.4 Инновационная позиция организации

Стратегическая инновационная позиция организации определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, т.е. инновационного потенциала и инновационного климата. Оценка инновационной позиции происходит с помощью различных матриц. Широкое распространение получил метод SWOT-анализа – оперативный диагностический анализ среды организации.

			Инновационный потенциал (внутренняя среда)					
			Сильные стороны (Strength)			Слабые стороны (Weakness)		
			S1	S2	S3	W1	W2	W3
	Возможности (Opportunity)	O1	Определение ориентиров стратегического развития («точек роста»)			Определение ориентиров внутренних преобразований		
		O2						
		O3						
	Угрозы (Threat)	T1	Выделение потенциальных стратегических преимуществ			Выделение существенных ограничений стратегического развития		
		T2						
		T3						

Рис. 4.2. Матрица SWOT-анализа

#### 4.5 Инновационная активность организации

Под *инновационной активностью* принято понимать интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствованных продуктов в хозяйственный оборот.

Показатели, наиболее широко применяемые в отечественной и зарубежной практике и характеризующие инновационную активность организации, ее инновационную конкурентоспособность, можно разбить на следующие группы: затратные, временные, обновляемости, структурные.

Затратные показатели:

- 1) удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, которые характеризуют показатель наукоёмкости продукции фирмы;
- 2) удельные затраты на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау;
- 3) затраты на приобретение инновационных фирм;
- 4) наличие фондов на развитие инновационных разработок.

Показатели, характеризующие динамику инновационного процесса:

1) показатель инновационности ТАТ (от англ. turn around time – успевай поворачиваться). Он подразумевает время с момента осознания потребности или спроса на новый продукт до момента его серийного производства. Фирма «Тойота» имеет ТАТ равный 3 годам, «Хонда» – 2,5 годам, «Мацусита» (теле-радиопромышленность) – 4 – 7 месяцам.;

2) длительность процесса разработки нового продукта (новой технологии);

3) длительность подготовки производства нового продукта;

4) длительность производственного цикла нового продукта.

Показатели обновляемости:

1) количество разработок или внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов;

2) показатели динамики обновления портфеля продукции (удельный вес продукции, выпускаемой 2, 3, 5 и 10 лет);

3) количество приобретенных (переданных) новых технологий (технических достижений);

4) объем экспортируемой инновационной продукции;

5) объем предоставляемых новых услуг.

Структурные показатели:

1) состав и количество исследовательских, разрабатывающих и других научно-технических структурных подразделений (включая экспериментальные и испытательские комплексы);

2) состав и количество совместных предприятий, занятых использованием новой технологии и созданием новой продукции;

3) численность и структура сотрудников, занятых НИОКР;

4) состав и число творческих инициативных временных бригад, групп.

Наиболее часто используются показатели, отражающие удельные затраты фирмы на НИОКР в объеме ее продажи, численность научно-технических подразделений.

Японская фирма Sony считается самой инновационной фирмой в области бытовой радиоэлектроники. В течение своей пятидесятилетней деятельности она постоянно вводила в обиход принципиально новую технику, изменяющую труд и досуг людей. Объем продаж фирмы в 1991 г. достиг 26 млрд долл., в 1994 г. он вырос до 36,6 млрд долл. Вся продукция фирмы разработана ее научным и



инженерным персоналом, насчитывающим 9 тыс. человек (при общем количестве занятых на фирме 112,9 тыс. чел.). Фирма затрачивает на исследования и разработки 4,5 млрд долл., что составляет 5,7% от объема продаж. Ежегодно фирма предлагает 1000 новых изделий примерно четыре каждый рабочий день. Около 800 из них – это улучшенные версии изделий, которые уже имеются на рынке: или с улучшенными характеристиками, или с пониженной ценой. Остальные 200 – это оригинальные разработки, нацеленные на открытие новых рынков: новинки аудио- и видеотехники, компьютерной техники.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Дайте определение инновационной цели. Сформулируйте правила построения дерева цели и приведите пример расчета его параметров.
2. Какие требования предъявляются к формулированию инновационных целей.
4. Чем характеризуется инновационный потенциал предприятия?
5. Какие существуют подходы к структуре и подходы к оценке инновационного потенциала?
6. В чем суть оценки инновационного климата организации?
7. Какова структура внешней среды организации? Какие инструменты применяются для анализа внешней среды предприятия?
8. Как взаимосвязаны понятия «инновационный потенциал», «инновационный климат», «инновационная позиция», «инновационная культура»?
9. Какие показатели позволяют оценить инновационную активность предприятия?

---

---

## ***Лекция 5. Выбор инновационной стратегии***

---

---

- 5.1. *Инновационный менеджмент и стратегическое управление.*
- 5.2. *Виды инновационных стратегий.*
- 5.3. *Технология выбора и реализации инновационной стратегии.*
- 5.4. *Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности.*
- 5.5. *Формирование инновационных стратегий.*

## **5.1. Инновационный менеджмент и стратегическое управление**

Стратегическое управление определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей и задач организации, с поддержанием системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам. В отличие от оперативного менеджмента, который служит для достижения конкретных тактических целей организации, стратегическое управление организацией призвано обеспечивать ее долгосрочные стратегические позиции.

С выбором стратегии связана разработка планов проведения исследований и разработок и других форм инновационной деятельности.

Разработка стратегии начинается с формулировки общей цели организации, которая должна быть понятна любому специалисту. Постановка цели играет важную роль в связях фирмы с внешней средой, рынком, потребителем.

Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и менеджмента. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

Специфика инновационной стратегии организации зависит от профиля ее деятельности, уровня производственно-технического развития, направленности и объема реализуемых в производственных и исследовательских подразделениях работ в рамках инновационного цикла по различным видам новшеств, сферы их применения.

Оценивая инновационную стратегию организации, следует учитывать высокую зависимость перспектив ее развития от результатов деятельности предыдущих периодов, накопленного потенциала.

Большое влияние на содержание и результаты инновационной стратегии оказывают интенсивность и качество взаимодействия между специализированными и профессиональными подразделениями.

Но в любом случае приоритеты инновационной стратегии товаропроизводителя ограничиваются ее инновационным потенциалом в сфере производственной (основной) деятельности.

Конкретный тип инновационной стратегии в отношении новой продукции зависит от ряда факторов, важнейшими из которых считаются технологические возможности и конкурентная позиция организации.

Технологические возможности определяются внутренними и внешними характеристиками инновационной деятельности. К внутренним относятся ранее сформировавшийся научный и технико-технологический потенциал, элементами которого являются кадры, портфель патентов. Примеры внешнего проявления технологических возможностей организации – наличие и масштаб распространения лицензий, формы и характер взаимоотношений с поставщиками, потребителями.

Конкурентные возможности отражают следующие показатели: относительная доля рынка, контролируемая организацией, способность быстро реагировать на динамику рыночных структур и, как следствие этого, гибкий подход к содержанию целей инновационной стратегии организации и т.д.

Таким образом, конкретный тип инновационной стратегии прежде всего зависит от состояния процессов взаимодействия товаропроизводителя с внешней средой в самом широком смысле.

Формирование инновационной стратегии предприятия предусматривает выбор и обоснование направлений инновационной деятельности, объема и структуры инновационных проектов, сроков их выполнения и условий передачи заказчику, оценку состояния организационных структур управления нововведениями. Любая стратегия должна ориентироваться на выявление возможностей диверсификации результатов деятельности организации.

Важной составной частью общей стратегии любого предприятия является его инновационная стратегия, определяющая направленность и содержание нововведений, адекватных потребностями изменениям внешней среды, а в конечном счете – интересам потребителей.

По своей сути любые стратегические меры предприятия, имеют инновационный характер, поскольку они так или иначе основаны на нововведениях в его экономическом, производственном или сбытовом потенциалах. Так, например, одна из характерных для рыночного хозяйствования стратегий – продуктово-рыночная, направленная на развитие новых видов продукции и технологии, сфер и методов сбыта, основана исключительно на инновациях.

Инновации используются как основа достижения стратегического конкурентного преимущества компании. М. Портер писал: «Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы... После того, как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных улучшений... Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций»<sup>18</sup>.

Стратегическое управление инновациями ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс. По своей содержательной направленности стратегическое управление инновациями имеет прагматический характер. В нем на переднем плане стоят реальные факты и потенциальные возможности, которые предприятие должно учитывать, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность.

Под стратегией понимается детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей.

Стратегия инновационной деятельности представляет собой комплексный план достижения инновационных целей.

*Способы разработки стратегии:*

1. Сверху-вниз – стратегический план разрабатывается руководством предприятия и доводится до всех уровней управления;
2. Снизу-вверх – в данном случае каждое подразделение предприятия определяет направление своего развития или дает реко-

---

<sup>18</sup>Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. М: Альпина Бизнес Букс, 2007.

мендации, связанные с осуществлением инновационной деятельности.

Рекомендации поступают руководству, и руководство на основе планов развития подразделений вырабатывает стратегический план инновационного развития предприятия в целом.

3.С помощью консалтинговых фирм – из внешней среды предприятия привлекаются консалтинговые фирмы, которые осуществляют анализ деятельности предприятия и рекомендуют стратегию его развития.

## 5.2. Виды инновационных стратегий

В зависимости от объекта инновационных преобразований выделяют следующие инновационные стратегии:

*Продуктовые* – ориентированы на создание новых товаров, услуг.

*Функциональные* – к ним относятся научно-технические, производственные, маркетинговые и сервисные стратегии.

*Ресурсные* – элемент новизны вносится в ресурсное обеспечение.

*Организационно-управленческие* – касаются изменения системы управления.

В зависимости от НТ-политики выделяют следующие виды инновационных стратегий:

– *наступательная* – предприятие стремится стать первым на рынке. Для осуществления такой стратегии необходим высокоэффективный инновационный процесс, высокий научно-технический потенциал, нетрадиционно мыслящее руководство, знание рынка и развитая маркетинговая организация. Характеризуется высоким риском и высокой окупаемостью.

– *оборонительная* – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже имеющихся рынках. Характерен невысокий риск, стабильная прибыль за счет особого внимания к сфере производства и маркетингу. В основном такие организации ориентируются на инновации-продукты и располагают достаточным потенциалом для их модификации.

– *имитационная* – предполагает ориентацию на приобретение инновационных решений (защищаемых патентами), полученными другими фирмами.

– *сегментная* – основана на дифференциации продукта и стремлении удерживать преимущества по максимальной доле маленького рынка.

– *традиционная* – при такой стратегии руководство не стремится ни к чему другому, кроме обеспечения заявленного качества уже существующего продукта, что возможно только на рынке продавца.

– *зависимая* – такая стратегия характерна для предприятий, которым потребители или государство вменяют новый продукт или технологию. Она применяется для предприятий работающих в условиях субподряда.

Стратегии, которые применяются на различных этапах инновационного процесса можно объединить в две группы: стратегии НИОКР и стратегии внедрения и адаптации.

### ***Стратегии НИОКР***

*Лицензионная стратегия.* В соответствии с данной стратегией предприятие основывает свою деятельность в области НИОКР на приобретении исследовательских лицензий на результаты исследований и разработок контрактных научно-технических организаций или других предприятий. Приобретаются незаконченные или завершённые разработки с целью их дальнейшей доработки и использования в процессе осуществления собственных НИОКР. При этом предприятие получает собственные результаты в гораздо более короткие сроки и зачастую с меньшими затратами.

*Стратегия параллельной разработки* предполагает приобретение технологической лицензии на готовый продукт либо процесс с целью их форсированного опытного освоения и проведения с учетом такого освоения собственных разработок и дальнейшего производства технологии уже по результатам собственных разработок. Такая стратегия может быть использована при наличии цели форсированного освоения новых продуктов и процессов, при наличии разработок, которые можно купить за пределами предприятия, а также для ослабления возможностей конкурентов в освоении данных инноваций (при покупке, например, исключительной лицензии). Данная стратегия позволяет осуществлять инновационное развитие на собственной основе, способствует обеспечению роста доли предприятия на рынке.

*Стратегия исследовательского лидерства* нацелена на достижение долговременного нахождения предприятия на передовых позициях в области НИОКР в определенных направлениях.

*Стратегия опережающей наукоемкости.* Предприятие, использующее данную стратегию, стремится иметь наукоемкость продукции (доля затрат на НИОКР в себестоимости продукции) выше среднего уровня по отрасли. Эта стратегия может быть применена в условиях острой конкурентной борьбы на рынке, когда имеет значение время выхода нового продукта на рынок.

*Стратегия следования жизненному циклу.* В данном случае НИОКР жестко привязаны к циклам жизни продуктов и применяемых предприятием процессов. Применение такой стратегии позволит постоянно иметь заделы результатов НИОКР, предназначенных для замещения выбывающих продуктов и процессов.

### ***Стратегии внедрения и адаптации***

Стратегия поддержки продуктового ряда относится к числу наиболее простых. Ее смысл заключается в стремлении предприятия улучшать потребительские свойства выпускаемых традиционных товаров, которые не подвержены сильному моральному старению

*Стратегия ретронововведений* применима к устаревшим, но еще пользующимся спросом и находящимся в эксплуатации изделиям. Например, изготовление запчастей для сложной техники с длительным сроком службы. Данная техника может быть уже снята с производства, но эксплуатироваться и требовать запчастей для ремонта. Инновации здесь будут направлены на совершенствование процессов их изготовления.

*Стратегия сохранения технологических позиций* может быть использована предприятиями, которые занимают сильные конкурентные позиции, но в силу определенных причин на некоторых этапах развития испытывают сильный и неожиданный натиск конкурентов и не могут вкладывать необходимые средства в обновление производства и продукции. Такая стратегия не может быть успешной в течение длительного времени.

*Стратегии продуктовой и процессной имитации.* Предприятие может заимствовать технологии со стороны. Причем заимствование касается как продукции, так и процессов ее производства. Если заимствование осуществляется по уже используемым технологиям, то возникает опасность приобрести устаревшие технологии или продукты. Такая стратегия может быть эффективной в тех случаях, когда предприятие сильно отстает от конкурентов по своему науч-

но-техническому потенциалу или входит в новую для себя сферу бизнеса.

*Стратегия стадийного преодоления* предполагает переход к высшим стадиям технологического развития, минуя низшие. Рассматриваемая стратегия тесно связана с имитационными стратегиями, а также с уже рассмотренной выше стратегией опережающей наукоемкости.

*Стратегия технологической связанности* – предприятие осуществляет технологически связанные инновации. Считается, что компания выпускает технологически связанную продукцию, если на долю технологически связанных продуктов приходится более 70% продукции.

*Стратегия технологического трансфера* реализуется головными предприятиями вертикально-интегрированных структур. Они передают уже отработанные технологии малым предприятиям, входящим в названную структуру. Последние, как правило, работают на более крупные и поэтому вынуждены использовать предлагаемые им технологии. Стратегия этих малых (принимающих) предприятий является стратегией вертикального заимствования и рассмотрена ниже.

*Стратегия вертикального заимствования.* Малые предприятия в составе крупных вертикально-интегрированных структур вынуждены принимать и заимствовать технологии у предприятий – лидеров данных структур.

*Стратегия следования за рынком* нацеливает предприятия на выпуск продукции наиболее рентабельной и пользующейся рыночным спросом в данный момент. Такая стратегия может быть использована на начальных стадиях развития фирмы, когда еще не определены точно ее миссия и профиль.

*Стратегия радикального опережения* выражает действия предприятия и его стремление выйти первым на рынок с радикально новым продуктом (или производить его новым способом). Данная стратегия в ряде случаев предполагает реализацию двух стратегий НИОКР – стратегии лидерства и опережающей наукоемкости. Стратегия радикального опережения является очень дорогой и рискованной. Тем не менее в ряде случаев ее целесообразно применять молодым небольшим фирмам, имеющим пионерные разработки по продуктам и процессам.



Стратегия выжидания лидера принимается крупными предприятиями-лидерами в периоды выхода на рынок новых продуктов, спрос на которые еще не определен. Первоначально на рынок выходит малая фирма, а затем инициативу (в случае удачи) перехватывает лидер.



Схема стратегий НИОКР и стратегий внедрения и адаптации

Л.Г. Раменский выделяет следующие типы инновационного поведения (стратегии) предприятия.

**Виолентный.** Такие фирмы действуют в сфере крупного стандартного бизнеса. Фирмы-виоленты – это фирмы с «силовой» стратегией. Они обладают крупным капиталом, высоким уровнем освоения технологии. Виоленты занимаются крупносерийным и массовым выпуском продукции для широкого круга потребителей, предъявляющих «средние запросы» к качеству и удовлетворяющихся средним уровнем цен. Девиз фирм: *«Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо»)*.

К ним относится большинство российских крупных промышленных предприятий. Продукция виолентов обладает высоким качеством, связанным с высоким уровнем стандартизации, унифика-

ции и технологичности; низкими ценами, свойственными массовому производству. Многие виоленты представляют собой транснациональные компании, создают олигополистический рынок.

**Коммутантный.** Средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей, занимаются фирмы-коммутанты (соединители).

Сила местного неспециализированного предприятия – в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко – и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а на основе индивидуализации услуги. *«Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы»* – лозунг коммутантов.

**Пациентный (нишевый)** стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Их девиз: *«Дорого, зато хорошо»*.

Фирмы-пациенты работают на узкий сегмент рынка, удовлетворяют потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств. В пациентной (нишевой) стратегии четко прослеживаются две составляющие подстратегии: 1) ставка на дифференциацию продукта и 2) необходимость сосредоточить максимум усилий на узком сегменте рынка.

**Эксплерентный (пионерный) тип стратегии** связан с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Эти фирмы – первопроходцы в поиске и реализации революционных решений. Среди подобных фирм преобладают первопроходцы в выпуске персональных компьютеров, биотехнологии и др.

Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Эксплеренты в 85 случаях из 100 терпят крах, но за счет редких случаев получают огромный технический, финансовый и моральный успех. Они являются двигателями научно-технического прогресса. Девиз эксплерентов: *«Лучше и дешевле, если получится»*.

Венчурные фирмы и фирмы-эксплеренты создали условия для научно-технических прорывов в современной западной экономике.

### 5.3. Технология выбора и реализации инновационной стратегии

Выбор стратегии осуществляется на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Если фирма выпускает несколько видов товара, то по ним она часто использует разные стратегии и формирует портфели инновационных стратегий. В этом случае нивелируется риск в целом по фирме.

В настоящее время как в стратегическом, так и инновационном менеджменте широко используются базовые (эталонные) стратегии. Они направлены на развитие конкурентных преимуществ, поэтому их называют *стратегиями роста*.

Базовые стратегии роста делятся на четыре группы:

- 1) стратегия концентрированного роста;
- 2) стратегия интеграционного роста;
- 3) стратегия диверсификации;
- 4) стратегия сокращения.

При осуществлении **стратегии концентрированного роста** организация наращивает свой потенциал путем лучшего использования своих внутренних сил и тех возможностей (в рамках традиционной отрасли), которые предоставляет внешняя среда.

Известны три стратегии концентрированного роста:

- *существующий товар на существующем рынке* – стратегия направлена на более глубокое проникновение с данным товаром на рынок;
- *новый товар – старый рынок* – это продуктовая инновационная стратегия, при которой разрабатывается товар с новыми потребительскими свойствами и он реализуется на старом рынке;
- *старый товар – новый рынок* – маркетинговая инновационная стратегия, направленная на реализацию известного товара в новых рыночных сегментах.

*В практике бизнеса*

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд долл. Таких крупных инвестиций она не

осуществляла ни разу за всю свою более чем столетнюю историю. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг.

Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн долл. Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулковом под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн долл.

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-кола» рассматривает Сибирь. В 1995 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «Пепсико», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП». Однако это не остановило фирму «Кока-кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого «Кока-кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири.

Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири – дистрибьюторских центров в ряде городов. Также предполагается создать систему транспортировки напитков, которая будет учитывать особенности региона. В частности, для доставки грузов будет использоваться такой специфический вид транспорта, как речной.

### **Стратегии интеграционного роста**

Известны три стратегии интегрированного роста:

- *вертикальная интеграция с поставщиками;*
- *вертикальная интеграция с потребителями;*
- *горизонтальная интеграция (взаимодействие с отраслевыми предприятиями-конкурентами).*

*В практике бизнеса (вертикальная интеграция с потребителями)*

На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, и любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30% рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17%, в результате чего «Микомс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28%) и Царицынский МПК (доля рынка 24%).

Столь резкое ухудшение положения «Микомса» на московском рынке было вызвано стечением ряда неблагоприятных обстоятельств. В частности, в результате сокращения поголовья скота и перехода на импортное мясо существенно сократилась загрузка мощностей по забою скота. Недогрузка этих мощностей негативно сказалась на экономических показателях работы комбината. Также негативно на деятельности комбината сказалась огромная задолженность покупателей. Ситуация комбината стала настолько тяжелой, что встал вопрос о продаже контрольного пакета акций, которым распоряжается руководство комбината.

Новый генеральный директор задался целью за полгода вывести комбинат из кризиса. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, является отказ от посредника между комбинатом и оптовиками, каковым является Центральная база «Микомс», и строительство двух собственных рынков, один из которых станет торговать мясом, а на другом будет осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, так как из цепочки комбинат – конечный потребитель будет исключен посредник.

**Стратегия диверсификации** она оправдана тогда, когда отрасль не дает организации возможностей для дальнейшего роста или возможности за пределами этой отрасли значительно привлекательнее.

Диверсификация представляется наиболее подходящим путем для капиталовложений и уменьшения степени риска для тех компаний, которые располагают значительным объемом капиталов, получаемых в основных сферах своего бизнеса. Кроме того, синер-

гизм новых подразделений со старыми позволяет расширить дело, добиться значительных результатов.

Известны три стратегии диверсификации.

*1. Центрированная (концентрической) диверсификация*(создание новых производств не совпадающих с профилем предприятия)продуктовая стратегия, направленная на поиск и использование дополнительных возможностей бизнеса; схема реализации стратегии: новый продукт – старая технология – старый рынок.

*В практике бизнеса*

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные конференц- и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», имеющих приставкой к своему названию «бизнес хотэл» (гостиница для бизнесменов) или «Инн» (постоялый двор).

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных площадей (*до конца XX века планировался рост площадей на 50%*), руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса. Стоимость номера в гостинице новой сети «Хилтон Гарден Инн» будет находиться в пределах 50 – 80 долл. При этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет телефакс и принтер, кухня с микроволновой печью.

*2. Горизонтальная диверсификация* предполагает изменения в продукте и технологии; схема реализации стратегии: новый продукт – новая технология – старый рынок;

### *В практике бизнеса*

Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности (35% всего производства шин осуществляется из этого сырья) ФПГ «Нефтехимпром», купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина». Эта покупка означала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее бизнес – шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов): «Оргсинтез», Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно», «Нипромтекс». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимпром» осуществляла сбыт шин, производимых из ее сырья по ее заказу, через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших, местного значения шинных заводов.

*3. Конгломеративная диверсификация* используется по схеме: новый продукт – новая технология – новый рынок.

### *В практике бизнеса*

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Длительное время такое представление о концерне «Даймлер-Бенц» не вызывало сомнений. Однако начало 1996 г. ознаменовалось сенсацией. Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна.

Созданный в 1926 г. автомобильный концерн «Даймлер-Бенц» в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение за счет диверсификации своей деятельности. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения концерна было выбрано авиастроение. В 1985 г. «Даймлер-Бенц» приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье», которую в 1988 г. он выкупил полностью. Наряду с выходом в авиастроительную отрасль «Даймлер-Бенц» пошел также в электротехническое производство. В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехниче-

ской компании «АЕГ». В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале «АЕГ» до 56%, а в 1988 г. – до 80%.

Диверсификация производственной деятельности потребовала проведения структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн «Даймлер-Бенц» был преобразован в холдинговую компанию, объединявшую четыре подразделения: автомобильное подразделение «Мерседес-Бенц», авиастроительное подразделение «Дойче аэроспэйс» (сокращенно «Даса»), электротехническое подразделение «АЕГ» и подразделение «Даймлер-Бенцинтер-сервисес».

На этом программа развития «Даймлер-Бенц» не заканчивалась. Курс на глобализацию деятельности привел к тому, что в 1993 г. акции концерна были включены в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи.

Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер» о приобретении ее акций. Переговоры были начаты в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Эти переговоры закончились приобретением «Даса» в 1993 г. 51% акций «Фоккер». Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила в «Фоккер» свыше 600 млн долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки. «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Однако потери, связанные с деятельностью аэрокосмического отделения «Даса», не были единственными для «Даймлер-Бенц». Убыточная деятельность на рынке турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности – автомобилестроении.



В настоящее время крупные американские, японские, европейские компании формируют стратегии и идут по пути концентрации и диверсификации производства. Примером могут служить: американские корпорации General Motors, Ford, General Electric, японские Sony, Toyota, шведская Electrolux, германская Siemens, южнокорейская Samsung и многие другие.

**Стратегия сокращения** проявляется в том, что организации выявляют и сокращают нецелесообразные издержки. Эти действия предприятия влекут за собой приобретение новых видов материалов, технологий, изменения организационной структуры.

Существует несколько видов стратегии сокращения:

- *сокращение структурных звеньев (подразделений)* предполагает изменения в структуре предприятия и, как следствие, ликвидация отдельных структурных звеньев;
- *управление себестоимостью* предполагает оптимизацию издержек при использовании различных резервов для ее снижения;
- *сокращение кадров* предполагает изменение технологического процесса (например, автоматизация производства) в целях сокращения кадров и общих издержек.

Таблица 5.1

**Инновационная составляющая базовых стратегий роста**

<b>Базовые (эталонные) стратегии роста фирмы</b>			
<b>Группа стратегий концентрированного роста</b>	<b>Группа стратегий интегрированного роста</b>	<b>Группа стратегий диверсификационного роста</b>	<b>Группа стратегий сокращения</b>
<i>Существующий товар на существующем рынке (глубокое проникновение)</i>	<i>Вертикальная интеграция вниз с поставщиками</i>	<i>Центрированная диверсификация</i>	<i>Сокращение издержек (управление себестоимостью)</i>
<b>Локальные инновационные стратегии</b> в связи с изменением состояния элементов системы	<b>Организационная инновация:</b> слияние, поглощение, альянсы с поставщиками.	<b>Конструкторская (продуктовая) инновация</b> новый продукт, старая технология, старый рынок	<b>Локальная инновационная стратегия</b> связана с изменением состояния элементов фирмы
<i>Новый рынок – старый товар (развитие рынка)</i>	<i>Вертикальная интеграция вверх с потребителями</i>	<i>Горизонтальная диверсификация</i>	<i>Сокращение структурных звеньев</i>
<b>Маркетинговая инновация</b>	<b>Организационная инновация:</b> слияние, поглощение, альянсы с потребителями и сбытовыми фирмами	<b>Конструкторская технологическая инновация</b> – новый продукт, новая технология, старый рынок	<b>Организационные и управленческие инновации</b>

Новый товар – старый рынок (развитие продукта)	Горизонтальная интеграция (с отраслевыми организациями-конкурентами)	Конгломеративная диверсификация	Сокращение кадров
<b>Продуктовая инновация</b>	<b>Организационная инновация:</b> слияние, поглощение, альянсы с разрабатывающими и производящими организациями отрасли	<b>Конструкторская технологическая и маркетинговая инновация</b> – новый продукт, новая технология, новый рынок	<b>Технологическая, организационная и управленческая инновация</b>

Специалисты в области стратегического менеджмента Томпсон и Стрикленд<sup>19</sup> предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Таблица 5.2

#### Матрица выбора стратегии развития Томпсона-Стрикленда

		Быстрый рост рынка		
	II. Квадрант стратегий: Пересмотр стратегии концентрации. Горизонтальная интеграция или слияние. Сокращение. Ликвидация	I. Квадрант стратегий: Концентрация. Вертикальная интеграция. Центрированная диверсификация (в смежную отрасль)		Современная позиция
	III. Квадрант стратегий: Сокращение расходов. Диверсификация. Сокращение. Ликвидация	IV. Квадрант стратегий: Центрированная диверсификация. Конгломеративная диверсификация. Совместное предприятие в новой области		
		Медленный рост рынка		

### 5.4. Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности

Выработка эффективной стратегии ИД предприятия не возможна без использования НТ-прогнозирования.

**Прогноз** – это научнообоснованное суждение о поведении (изменении) интересующего нас объекта прогнозирования в будущем.

Прогнозирование – это процесс разработки прогнозов.

<sup>19</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. М., 2006.

В настоящее время существуют более 130 методов разработки прогнозов. Все эти методы можно объединить в три группы: 1) **методы экстраполяции** (динамическая экстраполяция и статистическая экстраполяция); 2) **методы экспертных оценок**: индивидуальные (оценка типа интервью); коллективные (метод комиссии, метод мозговой атаки, метод Дельфи, метод взвешенных оценок); 3) **методы моделирования**: логическое (историческое, метод сценариев); информационное (метод потоков научных публикаций, метод анализа патентной информации); математическое (экономико-математическое моделирование, статистическое моделирование).

### **Методы экстраполяции**

В наиболее общем виде предполагают проведение анализа поведения объекта прогнозирования в прошлом, выявление тенденций этого поведения и перенос их на будущее.

Условия применения методов экстраполяции:

- 1) для прогнозирования количественных характеристик интересующего нас объекта прогнозирования,
- 2) период анализа поведения объекта в прошлом должен как минимум в 3 раза превышать период прогноза.

Этапы прогнозирования:

- 1) производится анализ поведения объекта в прошлом;
- 2) выбор сглаживающей кривой (линейная, степенная, гиперболоидная, логарифмическая и т.д.);
- 3) определяется уравнение, характерное сглаживающей кривой;
- 4) прогнозирование интересующего нас показателя в будущем.

### **Методы экспертных оценок**

Суть экспертных методов состоит в том, что прогноз строится на основе суждений (оценок) квалифицированных специалистов.

Условия использования:

Экспертные методы, как правило, используются для прогнозирования качественных изменений и качественных характеристик интересующего нас объекта прогнозирования.

Индивидуальные методы экспертизы предполагают работу с каждым экспертом и получение частного, предварительно не согласованного с мнениями других экспертов заключения.

Формы получения экспертных оценок: интервью, анкеты.

Недостаток индивидуальных методов: оценка эксперта является продуктом его интуитивного мышления.

В целях повышения обоснованности прогнозов индивидуальные оценки нескольких экспертов сопоставляются и объединяются между собой, образуя коллективную экспертную оценку. Методы, предусматривающие такое объединение, получили название групповых.

### **Методы моделирования**

Их суть состоит в том, что на основе изучения поведения объекта прогнозирования разрабатывается соответствующая модель. Модели могут быть логические, математические, физические и т.д.

Логическое моделирование включает тщательное изучение внутренней логики развития прогнозируемого объекта и разработку на этой основе соответствующих логических моделей.

Практический интерес представляют методы построения различных информационных моделей. Так, в частности, на основе анализа потоков научных публикаций можно спрогнозировать изменения, которые произойдут в интересующей нас сфере в будущем. Во многих странах использование патентной информации определяет техническую политику фирм и их объединений.

Изобретения сегодня – это инновации завтра. Соответственно, на основе патентной информации можно получить представление о реальных изменениях техники и технологии в ближайшее время.

### **5.5. Формирование инновационных стратегий**

Инновационные стратегии предприятия можно объединить и представить в виде двух основных типов: **стратегии лидера**, направленную на разработку и реализацию принципиально новых продуктов, и **стратегии последователя**, подразумевающей выведение на рынок усовершенствованных технологий. Эти цели инновационного развития можно достигнуть различными способами.

Число организационных стадий разработки и реализации инноваций будет единым для базисных или улучшающих технологий, отражая стадии их жизненного цикла. *Причина в том, что продуктовые и технологические инновации независимо от степени их новизны и масштабов проходят определенные стадии жизненного*

цикла: рождение, рост, зрелость, спад. Что касается структурного содержания каждого из осуществляемых этапов, то характер действий, необходимых для разработки и реализации стратегий лидера или последователя, будет различным.

Выделим и сгруппируем основные сходства и отличия в управлении процессами внедрения новых и улучшающих технологий (табл. 5.3). *Базовые или принципиально новые технологии целесообразнее выводить сначала на промышленный рынок и только затем – на потребительский. Такой вывод сделан на основе анализа значительного числа неудач, связанных с выведением принципиально новых технологий сразу на потребительский рынок в обход промышленного.*

Таблица 5.3

Этапы внедрения базисных и улучшающих инноваций

Этап	Инновации	
	Базисные	Улучшающие
Исследовательский	Выявление новых научных и технических знаний и возможностей (фундаментальные и прикладные исследования)	Выявление новых рыночных потребностей (маркетинговые исследования)
Конструктивный	Создание промышленного прототипа (НИР)	Создание промышленного образца (ОКР)
Концептуальный	Коммерциализация инновации на рынок производственной продукции (промышленный маркетинг)	Коммерциализация инновации на потребительский рынок (потребительский маркетинг)
Дистрибутивный	Формирование нового рынка (сфера предложения)	Формирование нового продукта на рынке (сфера спроса)

Совокупные потребности в ресурсах, необходимых для реализации той или иной стратегии инновационного развития, выбираются на поэлементном и на поэтапном уровнях.

Этапы разработки и внедрения технологий обозначим следующим образом:

- исследовательский;
- конструктивный;
- концептуальный;
- дистрибутивный.

При разработке инвестиционного проекта необходимо, в частности, учитывать затраты, связанные с оплатой труда, а также с отчислением некоторых налогов и сборов, в их числе, к примеру, единый социальный налог, обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и от профзаболеваний.

Кроме того, следует также принимать во внимание часть накладных расходов в виде оплаты затрат на технологическую электро-энергию, пар, воду, коммунальные услуги, услуги связи, транспортные расходы. Вместе с тем нельзя не учитывать затраты, связанные с приобретением машин, оборудования и других постоянных активов, необходимых для реализации стратегии инновационного развития, которые в виде суммы амортизационных отчислений постепенно переносят свою стоимость на продукцию по мере их износа.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Назовите основные принципы, по которым можно сгруппировать инновационные стратегии.
2. Какие стратегии инновационной деятельности выделяются в зависимости от объекта инновационных изменений?
3. Какие стратегии выделил исследователь Л.Г. Раменский? В чем их суть? Соотнесите типы стратегий Л.Г. Раменского с классификацией Х. Фризевинкеля.
4. Какие стратегии НИОКР и стратегии внедрения и адаптации вам известны? От чего зависит выбор и принятие к реализации той или иной стратегии?
5. Каков порядок (алгоритм) разработки инновационной стратегии?
6. Какие базовые стратегии роста вам известны? От чего зависит выбор стратегии?

---

---

## ***Лекция 6. Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности***

---

---

- 6.1. *Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности.*
- 6.2. *Мотивация работников в инновационной сфере деятельности.*
- 6.3. *Кадровое планирование в инновационной деятельности.*
- 6.4. *Методы активизации творческого труда.*

### **6.1. Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности**

Подбор специалистов для осуществления ИД на предприятии, их профессии, специальности, квалификации будут зависеть от ти-

па предприятия и специфики реализуемых инновационных проектов.

Всю совокупность предприятий, занимающихся ИД в зависимости от охвата стадий инновационного процесса можно подразделить на:

1) предприятия, реализующие одну стадию инновационного процесса,

2) предприятия, реализующие две и более стадий инновационного процесса.

В зависимости от охвата стадий ИП (ФИ-ПИ-ОКР-ОН-ПП) предприятию потребуются специалисты определенного типа (таблица).

Таблица 6.1.

**Характеристика труда на разных этапах инновационного процесса**

Характеристики и показатели труда	Инновационный процесс				
	ФИ	ПИ	ОКР	ОН	ПП
Вероятность достижения конечных результатов	Очень незначительна	Более значительна	Значительна, особенно на стадии освоения новшества		Близка к 100%
Степень новизны решения, оригинальность поставленных задач	Очень высокая	Значительная	Менее значительная, большую роль играет применение стандартов		Применение стандартов и повторяющихся операций в зависимости от типа производства
Комплексная оценка результатов деятельности	Возможна только по экспертной и экспертно-бальной системе	Экспертная и экспертно-бальная система дополняются экономическими показателями	Оценка осуществляется на основе экономических показателей		Система экономических показателей
Возможность нормирования	Практически невозможно	Возможности нормирования ограничены, только на основе экспертного метода	Возможности нормирования увеличиваются, используются опытно-статистический и расчетно-аналитический метод		Нормирование необходимо и обязательно
Ритмичность	Невозможна	Не оправдана	Возможна, но с учетом специфики работы		Обязательна
Использование техники и оборудования	Эпизодическое, по мере надобности	Стремление к эффективному использованию			Интенсивное, с расчетом показателей сменности и загрузки

Характеристики и показатели труда	Инновационный процесс				
	ФИ	ПИ	ОКР	ОН	ПП
Планирование (по объекту)	По темам			По изделиям	
Планирование (по степени жесткости)	Гибкое	Жесткое			
Планирование (по содержанию)	Выбор перспективных направлений	По объемам (руб.) и номенклатуре, определяются этапы и сроки, а также число и квалификация исполнителей		В соответствии с планом подготовки новой продукции. По объемам (руб. шт.), номенклатуре, срокам, виду и количеству оборудования также число и квалификация исполнителей	
Режим работы сотрудников	По возможности должен быть свободным, как правило, применяется гибкий режим		Регламентирован в разумных пределах		Строго регламентирован и привязан к существующей технологии

Для характеристики персонала, занятого в ИД, предприятиями используются следующие укрупненные группы специалистов:

- 1) исследователи,
- 2) техники,
- 3) конструкторы,
- 4) технологи,
- 5) рабочие опытного производства,
- 6) вспомогательный персонал.

**Исследователи** – это работники профессионально занимающиеся НИР и непосредственно осуществляющие создание новых знаний, продуктов, процессов, методов и систем, а также управление указанными видами деятельности. Исследователи, как правило, имеют высшее образование. В эту же категорию относят и административно-управленческий персонал, осуществляющий непосредственное руководство исследовательским процессом.

**Техники** участвуют в НИР, выполняя технические функции по эксплуатации и обслуживанию научных приборов, вычислительной техники, подготовке материалов, проведению экспериментов, опытов, анализов. В основном имеют среднеспециальное образование, необходимые знания и опыт работы.

**Конструктор** осуществляет разработку конструкторской документации на основании результатов прикладных исследований



или самостоятельного поиска конкретных решений изделий, средств эксперимента, оборудования, инструментария и оснастки. Конечные продукты деятельности конструктора это комплект чертежной документации в соответствии с требованиями ЕСКД.

**Технологи** осуществляют разработку технологических процессов в соответствии с результатами конструирования и исследования в области получения новых изделий и материалов для условий конкретного производства. Конечный продукт деятельности технолога, это комплект технической документации, оформленный в соответствии с требованиями ЕСТД.

**Вспомогательный персонал.** Охватывает работников, выполняющих вспомогательные функции при проведении НИР. Это работники планово-экономических и финансовых подразделений, работники патентных служб, работники подразделений ИТ-информации, рабочие, осуществляющие монтаж, наладку, ремонт научного оборудования, лаборанты, работники, обслуживающие опытно-экспериментальных производств.

**Рабочие опытного производства,** т.е. рабочие, которые участвуют в технологических процессах по изготовлению опытно-экспериментальной продукции, а также осуществляющие ремонт, перемещение грузов, участвующие в проведении экспериментов. Рабочие опытного производства участвуют в производственном процессе и выполняют все виды работ по изготовлению и испытанию элементов моделей, опытных образцов и опытных партий изделий, материалов, средств эксперимента, технологического оборудования, оснастки и инструментария.

Помимо характеристики персонала с точки зрения профессии, специальности, квалификации важное значение имеет социально-психологическая характеристика специалистов, занятых в инновационной сфере.

В.Я. Ядов<sup>20</sup> выделяет следующие группы исследователей по видам мотивации.

1. Подлинные исследователи. К ним можно отнести специалистов, для которых процесс познания представляет собой самоцель и способ их реализации.

Данная группа исследователей представляет наибольший интерес сточки зрения получения инновационных результатов.

---

<sup>20</sup> Социальные проблемы и факторы интенсификации научной деятельности / под ред. В.А. Ядова, Д.Д. Райковой. М.: Наука, 1992. С. 4-5.

2. Вполне квалифицированные и компетентные специалисты, которые трезво смотрят на науку и на ее место в жизни общества. Они стремятся сочетать научное творчество с заслуженными материальными и нематериальными благами, которые выполняют роль эффективного стимулятора их деятельности.

3. Честолюбивые инициативные и прагматичные ученые, которые прежде всего обеспокоены достижениями высокого положения в официальной структуре (люди, обеспокоенные карьерой).

А.И. Пигожин выделяет два типа специалистов: 1) инноваторы – разработчики, 2) инноваторы – реализаторы.

Эффективность ИД в рамках предприятия будет зависеть от наличия следующих составляющих.

1. Благосклонность руководства к инновациям (понимание значения ИД для развития предприятия и оказание поддержки со стороны руководства).

2. Должна быть выработана система подбора и найма специалистов, особенно для начальных стадий ИП.

3. В рамках предприятия должна существовать и совершенствоваться система стимулирования результатов на всех стадиях ИП.

4. В организации должен быть создан благоприятный инновационный климат. Организация должна быть творческой.

5. Применение и совершенствование современных методов повышения результативности творческого труда.

### *Особенности творческой организации*

1. Идеи не являются результатом логического мыслительного процесса и традиционного способа мышления.

2. Рядом исследователей отмечается низкая корреляция между творческими способностями и уровнем знаний отдельного человека.

3. Творческий процесс практически не поддается управленческому воздействию.

## **6.2. Мотивация работников в инновационной сфере деятельности**

Для достижения соответствующих результатов в инновационной сфере большое значение имеет стимулирование труда работников, занятых в этой сфере.

Система конкретных мер, направленных на стимулирование труда, будет эффективна только тогда, когда учитывается специфика и особенности ИД на предприятии, а также мотивация специалистов.

Мотивация (Motivation) – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.

Когда речь идет о мотивации, предполагается выделять две группы факторов (двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга. Предложена во второй половине 50-х гг.):

- гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой;
- факторы мотивации (внутренние, присущие работе).

К первой группе факторов обычно относят такие, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, уважительное отношение начальника и т.д. Эти факторы автоматически не определяют положительную мотивацию.

Вторая группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение.

С точки зрения выделения факторов-мотиваторов интерес представляет теория человеческих потребностей, предложенная в 40-е гг. Абрахамом Маслоу.

Он указывал, что после удовлетворения очередной потребности ее влияние на поведение человека прекращается. В то же время для того чтобы следующий более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Люди начинают искать свое место в сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности.

Первичные потребности часто удовлетворяются с помощью денег. Но деньги побуждают к действиям (по оценкам западных специалистов) 30 – 50% работников. Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людями движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции, мода и т.д. Последние факторы часто имеют определяющее значение для ученых.

Вместе с тем преуменьшать роль денег все же не следует. Особенно в том случае, когда заработная плата является чрезмерно низкой и составляет незначительную часть от прожиточного минимума. В этом случае деньги побуждают к действию большее число работников и становятся одним из главных факторов мотивации, другие же факторы мотивации играют определенное значение только лишь для узкого круга ученых.

Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияли на изменение в системе ценностей. Так, возникновение новых и более широких возможностей приводит к увеличению роли денег. Это, очевидно, не могло не повлиять на совокупность мотивационных установок ученых, когда на первый план выходят материальные потребности, а профессиональные интересы занимают второстепенные места.

За рубежом также отмечается, что материальные потребности играют у ученых важную роль среди других потребностей.

Так, например, руководство итальянской фирмы «Оливетти» подчеркивает, что для управления «смертельная ошибка считать, что творческие люди не беспокоятся о зарплате».

Поэтому в наукоемких фирмах разрабатываются различные системы должностей и званий для научно-технического персонала. В фирмах Западной Европы все более активно используется американский опыт по разграничению научных и научно-административных функций работников в сфере НИОКР. В связи с этим используются специфические схемы развития карьеры персонала с соответствующими системами окладов.

Можно выделить следующие способы стимулирования труда в инновационной сфере:

- участие в прибылях от использования новшества;
- уровень текущей заработной платы работников занятых в сфере НИОКР должен быть несколько выше, чем в среднем по организации;
- учитывая, что реализация ИП связана с высоким уровнем неопределенности важнейшим стимулом к результативному труду будет гарантия безопасности занятых в этом ИП;
- обеспечение возможности проведения исследования в интересующей исследователя области;
- гибкий режим рабочего дня;

- возможность совмещения научного роста и продвижения по служебной лестнице;
- разработка одного ИП несколькими группами в условиях жесткой конкуренции.

### **6.3. Кадровое планирование инновационной деятельности**

Роль кадрового планирования возрастает в связи с развитием научно-технического прогресса, что обусловлено удлинением сроков подготовки специалистов, повышением доли квалифицированных работников и т.д.

Из вышесказанного следует, что в научных учреждениях роль кадрового планирования выше, чем в каких-либо других предприятиях, фирмах.

Ошибки в кадровом планировании могут привести к отсутствию необходимых работников в определенном месте, а также могут привести к социальным издержкам для всего общества.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы.

Сколько работников, какой квалификации, где и когда необходимы (планирование потребности в кадрах)?

Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения персонала)?

Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

Каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работы (планирование кадрового развития)?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Во многом эффективность работы научных коллективов зависит от правильного привлечения персонала. Планирование привлечения персонала позволяет ответить на вопрос: «Как можно с перспективой на будущее удовлетворить фактическую потребность в кадрах?»

При этом следует рассматривать как внутренний (коллектив действующего предприятия), так и внешний по отношению к предприятию рынок труда.

В целом внутреннее привлечение следует считать лучшим, так как укрепляется убежденность в том, что на собственном предприятии можно получить повышение.

Однако в каждом конкретном случае следует рассматривать преимущества и недостатки названных способов привлечения персонала.

Вся система кадровой работы, связанная с привлечением персонала должна проводиться с определенным опережением по отношению к научно-технической работе, так как то, что делается в области кадровой работы сегодня, завтра будет влиять на уровень исследовательской или проектной работы.

Очень важную роль играют подбор и подготовка резерва научных и инженерных кадров на выдвижение. При этом должны учитываться такие факторы, как уход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с окончанием срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Резерв должен представлять собой группу работников перспективного возраста (40 – 45 лет), которые зарекомендовали себя как способные руководители и специалисты. Эта группа работников становится основным источником пополнения руководящих кадров в случае освобождения вакансий.

Формы подготовки резерва могут быть различными. Так, эти лица могут замещать руководителей во время их болезни, отпуска, командировки; могут быть назначены на промежуточные должности; могут проходить стажировки в других организациях; обучаться на различных курсах и т.д.

Формирование и подготовка резерва на выдвижение должны сопровождаться созданием необходимого морально-психологического климата в коллективе.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах, журналах и т.п., заключение контрактов с высшими учебными заведениями, организация работы студентов во время практики.

Обычно лицам, претендующим на определенную вакансию предлагается представить следующие документы: резюме; анкету по установленной форме; рекомендации; список научных трудов и т.д.

Резюме играет большую роль в отборе персонала. Так, например, в Америке существуют бюро, специализирующиеся на состав-

лении резюме. Хорошо составленное резюме должно давать полное представление о трудовом опыте, образовании, других деловых качествах. Для ученых в резюме рекомендуется приводить и наиболее значимые публикации.

Резюме состоит из следующих основных частей.

1. Фамилия, имя, отчество, адрес и телефон.
2. Должность, на которую Вы претендуете.
3. Трудовой опыт (Experience) (начиная с последней работы и перечисляя в обратном порядке).
4. Образование (Education) (начиная с указания последнего учебного заведения, которое Вы закончили и перечисляя их в обратном порядке).
5. Личные данные (Personal).
6. Рекомендации (References).
7. Список наиболее значимых научных трудов.

Иногда полезно привести краткое описание опыта и достижений. Даты начала и окончания работы в том или ином учреждении или годы учебы в институтах, университетах, аспирантуре и т.д. могут быть указаны либо слева, перед соответствующим названием, либо после него.

Определенные возможности для составления резюме предусмотрены в текстовом процессоре Microsoft Word. В данном случае необходимо в шаблоне заменить приведенные данные (адрес, этапы карьеры и т.д.) на ваши собственные.

Что касается рекомендаций, то они должны удовлетворять определенным условиям: их автор должен знать уровень продуктивности и качества работы заявителя и сам должен быть достаточно компетентным, чтобы его оценить. Существует мнение, что рекомендательные письма необходимы в отношении тех видов работ, которые предстоят заявителю.

Желательно, чтобы рекомендательные письма отправлялись отдельным письмом и кандидат не мог их прочитать. В этом случае достигается наибольшая объективность оценки кандидата.

В резюме в разделе «рекомендательные письма» могут быть указаны фамилия, должность, место работы, адрес и телефон лица (или лиц), предоставляющего отзыв.

Можно также указать, что рекомендательные письма предоставляются по требованию (available upon request).

Обычно вышеназванные документы требуют для отбора ученых при получении грантов и оформлении зарубежных контрактов и стажировок. В ситуации с фондами проявляется довольно четкая тенденция перехода от выделения индивидуальных грантов к совместным проектам с участием зарубежных партнеров.

На этапе отбора рассматривают наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Рекомендуются выбирать кандидата, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе.

Объективное решение о выборе может основываться на следующих характеристиках:

- образование кандидата;
- уровень его профессиональных навыков;
- опыт предшествующей работы;
- медицинские характеристики;
- персональные характеристики и личные качества.

Обычно эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающего персонала. Уровень образования должен сравниваться с требованиями выполняемой работы. Обычно работодатели отдадут приоритет претендентам с более высоким уровнем образования. Опыт отождествляется с возможностями работника, характеризуется трудовым стажем.

Учитывать медицинские характеристики следует в том случае, если выполняемая работа требует определенных физических качеств: остроты зрения, слуха, выносливости и т.п. Если прямой зависимости между конкретной работой и состоянием здоровья нет, то такой критерий отбора в ряде стран рассматривается как дискриминирующий. Важными персональными характеристиками являются возраст, состояние в браке и т.д.

Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наибольшее значение будут иметь образование и опыт.

Существуют различные методы сбора информации, которая необходима при отборе: собеседование, испытание, центры оценки.

Наиболее широко применяемым методом отбора являются собеседования. Вместе с тем возникают проблемы, которые снижают



эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем носит эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления без учета сказанного и остальной части собеседования. Желательно, чтобы человек, проводящий собеседование, был хорошо знаком с работой.

Кандидат в своем рассказе должен охватить три области:

- 1) прошлое (о прежней работе и достижениях);
- 2) настоящее (мнения, суждения, образ жизни и т.д.);
- 3) будущее (задачи, намерения, планы).

Испытания должны показать сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик (уровень интеллекта, энергичность, эмоциональная устойчивость, внимание к деталям). Большое значение в связи с вышесказанным имеют различные тесты, измеряющие какой-либо показатель человека. Например, тест на психомоторные способности позволяет оценить время принятия решений. Тест Отиса проверяет способности к счету, а также некоторые умственные действия. Шкала Веклера включает вопросы по информатике, арифметике, проверяет словарный запас и др. Иногда применяются тесты, позволяющие оценить личные качества и темперамент человека. Одним из известных тестов является тест Роршака с чернильными кляксами. Человеку предлагается ответить, что он видит в этих кляксах. Иногда применяются тесты на честность с применением прибора регистрирующего изменения в дыхании, давлении, пульсе, реакции кожи. Человеку задаются нейтральные вопросы (для оценки нормального состояния) и вопросы, которые важны для работодателя. Центры оценки были созданы во время второй мировой войны для отбора агентов секретной службы. В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования.

Для принятия объективного решения необходимо сравнивать информацию, полученную в ходе анализа анкеты, рекомендательных писем, проведения собеседований, испытаний и т.д.

Большое значение с точки зрения повышения эффективности работы имеет аттестация специалистов.

Под аттестацией сотрудника понимают определение его квалификации, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах.

В материалах аттестации отражаются замечания к аттестуемому, даются рекомендации по устранению недостатков, а в случае необходимости – рекомендации руководству о продвижении работника по службе, материальном поощрении или же несоответствии его занимаемой должности.

Обычно аттестационные комиссии рассматривают следующие документы: характеристики переизбираемых, списки опубликованных научных трудов и научных отчетов, патентов; акты внедренных законченных исследований; сведения из отдела кадров о поощрениях и дисциплинарных недочетах.

#### **6.4. Методы активизации творческого труда**

Все многообразие этих методов можно разделить на три основные группы.

- Методы, основанные на психологической активизации творческого мышления.
- Методы, систематизирующие и активизирующие перебор вариантов.
- Методы целенаправленного решения творческих задач.

##### *Психологическая активизация творческого мышления*

Все методы этой группы направлены на преодоление психологических барьеров, препятствующих творческому мышлению. Наиболее широко известен метод «*мозгового штурма*», предложенный А. Осборном (США) ещё в 40-х годах. «Мозговой штурм» – это метод коллективного поиска новых идей, основная его идея – снятие боязни «ляпнуть что-нибудь не то» за счет того, что, во-первых, процесс генерации идей и их критика разделены во времени, во-вторых, требуется придумать как можно большее количество идей за ограниченное время, в-третьих, атмосфера всеобщего творчества эмоционально «заряжает» всех участников.

К менее известным методам психологической активизации творческого мышления относится использование аналогий, в том числе метод «Синектика». Этот метод был предложен У. Гордоном (США) в 1952 году, он использует свойство нашего мозга устанавливать ассоциативные связи (вспомним героиню Агаты Кристи

Мисс Марпл, которая лихо раскрывала самые запутанные преступления, основываясь на аналогиях). Известно несколько видов аналогий, и каждая может быть использована для поиска идеи супер-Солонки.

**Прямая аналогия** – используются готовые решения аналогичных задач в других областях знаний, с последующей их адаптацией.

**Личная аналогия** – предлагается войти в роль изобретаемого объекта, сконцентрироваться на ощущениях и путях решения проблемы.

**Фантастическая (сказочная) аналогия** предлагает ввести в задачу фантастические средства или персонажи.

#### *Методы систематизированного поиска идей*

Этих методов существует также немало, наиболее известны метод контрольных вопросов, метод фокальных объектов, морфологический анализ.

Метод **контрольных вопросов** используется для того, чтобы с помощью задаваемых в определенной последовательности вопросов лучше понять проблему. Таких списков контрольных вопросов существует достаточное количество для разных областей деятельности.

**Метод фокальных объектов** – отличается простотой и неограниченными возможностями поиска новых точек зрения на решаемую проблему. Базируется он на установлении связей между фокусом и случайным словом.

**Морфологический анализ.** Прародителем морфологического анализа является представитель алхимической элиты своего времени, философ, богослов и миссионер Раймунд Луллий (1235 – 1314), идеи которого развил в последствии швейцарский астрофизик Цвикки. Суть метода – в сравнении аналогичных объектов и определении их существенных составляющих. Главным инструментом является построение так называемого морфологического ящика – таблицы, «шапку» которой составляют выделенные существенные составляющие, а в столбцы вносятся возможные варианты их проявления.

#### *Методы целенаправленного решения творческих задач*

К наиболее совершенным методам решения творческих задач относится **ТРИЗ** (Теория решения изобретательских задач) и системы, созданные на ее основе. Основоположителем ТРИЗа является

Генрих Саулович Альтшуллер – инженер, изобретатель и писатель-фантаст (известный в этом качестве под псевдонимом Генрих Альтов). Основной инструмент ТРИЗ – Алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ). АРИЗ представляет собой ряд последовательных шагов, выявляющих и разрешающих противоречия, существующие в системе. В своем развитии АРИЗ имел ряд модификаций, это сложные методики, для освоения которых требуется специальная подготовка.

ТРИЗ позволяет поставить творчество «на поток», напрочь лишает его налета мистики и таинственности, заменяя муки творчества и радости озарения очень технологичными, даже рутинными процессами, дающими на выходе нужный результат.

Хотя изначально ТРИЗ создавался для решения технических задач, его подходы оказались универсальными. В настоящее время ТРИЗ приобретает второе дыхание и новое развитие. На ее базе сформированы самостоятельные направления и школы, ТРИЗ-методики переключались из технической области в другие сферы, где особенно велика потребность в креативном мышлении. Особенно активно приложения, основанные на методологии ТРИЗ, используются для решения бизнес-задач, в маркетинге, рекламе, избирательных технологиях.

### ***Вопросы для самоконтроля***

7. Кого можно отнести к научным работникам?
8. Какова структура персонала занятого в инновационной деятельности?
9. Каковы особенности труда на различных этапах инновационного процесса?
10. В чем особенности мотивации творческого труда?
11. Какие методы развития креативности вам известны?
12. Какими качествами должен обладать менеджер по инновациям?

---

---

## ***Лекция 7. Инновационный проект***

---

---

- 7.1. Сущность инновационного проекта.
- 7.2. Структура инновационного проекта.
- 7.3. Методы оценки эффективности инновационного проекта.

## 7.1. Сущность инновационного проекта

Согласно Модельному закону об инновационной деятельности, инновационный проект<sup>21</sup> – документ, определяющий по срокам и исполнителям комплекс работ, организационных условий, требований к источникам финансирования, к способам организации производства, к техническим характеристикам и потребительским свойствам разрабатываемой и поставляемой на внутренние и внешние рынки конкурентоспособной наукоемкой продукции.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике», инновационный проект<sup>22</sup> – это комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов.

Таким образом понятие «инновационный проект» (ИП) употребляется в двух смыслах:

1) дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей;

2) система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий.

Таким образом, ИП рассматривается как форма целевого управления ИД, процесс осуществления инноваций, комплекс документов.

Инновационный проект – система взаимосвязанных целей и задач, представляющая собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и др. мероприятий, соответствующим образом увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям, оформленных комплектом проектной документации и обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической задачи.

Для инновационного проекта характерны следующие особенности:

- ✓ однократность исполнения,
- ✓ определенность начала и окончания,

---

<sup>21</sup> Модельный закон «Об инновационной деятельности» // Инновации. 2007. № 1.

<sup>22</sup> Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» // Инновации. 2011. № 8.

✓ ограниченность во времени  
средствах, ✓ сложность,  
✓ необходимость привлечения специалистов различных  
профи-лей.

*Основными участниками инновационного проекта являются:*

1) заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта (юридические, физические лица);

2) инвестор – юридические, физические лица, которые вкладывают деньги (заказчик и инвестор могут совпадать);

3) проектировщик – разработчик проекта;

4) поставщик – организация, которая обеспечивает материально-техническое обеспечение;

5) руководитель проекта – юридическое или физическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работ по проекту;

6) команда проекта, создается на период работ.

*Виды инновационных проектов по основным типам*

1. По периоду реализации проекта могут быть:

– краткосрочными (1 – 2 года);

– среднесрочными (до 5 лет);

– долгосрочными (более 5 лет).

2. По характеру целей проекта могут быть:

– конечными – отражать цели, решения проблемы в целом;

– промежуточными.

3. По виду удовлетворяемых потребностей могут быть:

– ориентированы на удовлетворение существующих потребностей;

– на создание новых потребностей.

4. По типу инноваций могут быть:

– введение нового или усовершенствованного продукта;

– создание нового рынка;

– освоение нового источника сырья или полуфабрикатов;

– реорганизация структуры управления.

5. По уровню принимаемых решений могут носить международный, федеральный, региональный, отраслевой, внутрифирменный характер.

С точки зрения масштабы решаемых задач инновационные проекты подразделяются следующим образом:

1) монопроекты – проекты, выполняемые, как правило, одной организацией или даже одним подразделением; отличаются постановкой однозначной инновационной цели (создание конкретного изделия, технологии), осуществляются в жестких временных и финансовых рамках; требуется координатор или руководитель проекта;

2) мультипроекты представляются в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов, направленных на достижение сложной инновационной цели: создание научно-технического комплекса, решение крупной технологической проблемы, проведение конверсии одного или группы предприятий военно-промышленного комплекса; требуются координационные подразделения;

3) мегапроекты – многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов и сотни монопроектов, связанных между собой одним деревом целей; требуют централизованного финансирования и руководства из координационного центра. На основе мегапроектов могут достигаться такие инновационные цели, как техническое перевооружение отрасли, решение региональных и федеральных проблем конверсии и экологии, повышение конкурентоспособности отечественных продуктов и технологий.

## **7.2. Структура инновационного проекта**

Состав стадий и этапов проекта определяется его отраслевой и функциональной принадлежностью.

Любой проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит через определенные ряд последовательных ступеней своего развития. Полная совокупность ступеней развития образует жизненный цикл проекта.

Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить:

- начальную (прединвестиционную) стадию, состоящую из следующих этапов:

1) формализация идеи – предполагает поиск и отбор инновационных идей, трансформация инновационной идеи в новшество (поисковые и прикладные исследования, создание макета, экспериментального образца);

- 2) формирование портфеля новшеств и (или) инноваций;
- 3) выбор варианта проекта;
- 4) предварительное технико-экономическое обоснование;
- 5) исследование инвестиционных возможностей, предварительная оценка эффективности проекта, выбор форм и источников инвестиций, подготовка предложений для потенциального инвестора;
- 6) подготовка бизнес-плана, привлечение инвестора;
  - стадию реализации проекта, состоящую из следующих этапов:
    - 1) подготовка проектной документации (выработка архитектурных и инженерных решений);
    - 2) подготовка контрактной документации (выработка условий финансирования и контроля выполнения работ);
    - 3) организационно-технологическая подготовка производства;
    - 4) строительные-монтажные, наладочные работы;
    - 5) эксплуатация объекта, мониторинг экономических показателей (организация и управления производством, финансами, кадрами, снабжением и сбытом);
    - стадию завершения работ по проекту – сдачу результатов ИП заказчику и закрытие контрактов.

В случае, когда организация приобретает исследовательскую или технологическую лицензию, начальная (прединвестиционная) стадия существенно сокращается.

Инновационный проект отличается от инвестиционного проекта более высокой степенью неопределенности, привлечением уникальных ресурсов и научно-технической новизной.

### *Бизнес-план инновационного проекта*

Любой ИП обычно требует привлечения инвестиций и оформляется в форме бизнес-плана. Бизнес-план ИП – комплексный стратегический документ, дающий представление о будущем предприятия, обращенный к потенциальному инвестору в инновации с целью привлечения его капитала.

Этапами разработки бизнес-плана являются:

- выявление источников достоверной информации;
- формулирование целей подготовки бизнес-плана стоящих перед предприятием проблем;
- определение круга целевых читателей (внутренние или внешние участники организации);



- формирование общей структуры документа;
- сбор информации для подготовки каждого из намеченных раз-делов.

### 7.3. Методы оценки эффективности инновационного проекта

Методические рекомендации по оценке проектов и их отбору для финансирования, методика ЮНИДО и прочие отечественные и зарубежные работы по оценке эффективности проектов предлагают множество применяемых для этой цели методов. Все методы оценки эффективности проекта подразделяются на две группы, основанные на дисконтированных и учетных оценках.

Выбор метода определяется сроками осуществления проекта, размером инвестиций, наличием альтернативных проектов и другими факторами.

В мировой практике наиболее часто для оценки эффективности проектов применяют методы оценки эффективности проекта, основанные на дисконтированных оценках, поскольку они значительно более точны, так как учитывают различные виды инфляции, изменения процентной ставки, нормы доходности и т.д. К этим показателям относят метод индекса рентабельности, метод чистой текущей стоимости, метод внутренней нормы доходности и метод текущей окупаемости.

Чистая текущая стоимость (NPV) представляет собой величину равную разности результатов и затрат за расчетный период, приведенных к одному, обычно начальному, году, т.е. с учетом дисконтирования результатов и затрат. Напомним, что с течением времени под влиянием инфляции и конкуренции изменяется реальная покупательная способность денег: как для инвестора, так и для инноватора «сегодняшние» и «завтрашние» деньги не эквивалентны. Мерой соответствия при этом выступает дисконтный коэффициент, приводящий финансовые показатели, рассчитываемые для разных периодов времени, к сопоставимым значениям.

Дисконтированный доход:

$$PVR = PV_{R1} \times \alpha_1 + PV_{R2} \times \alpha_2 + \dots + PV_{Rt} \times \alpha_t.$$

Дисконтированные капитальные затраты:

$$PV_K = PV_{K1} \times \alpha_1 + PV_{K2} \times \alpha_2 + \dots + PV_{Kt} \times \alpha_t.$$

Чистая приведенная стоимость:

$$NPV = PVR - PV_K,$$

где  $NPV = PV_R - PV_K$  – денежные потоки по каждому расчетному году,  $t$  – порядковый номер расчетного года. Причем дисконтированный доход и дисконтированные капитальные затраты складываются из всех доходов и расходов соответственно, связанных с реализацией проекта.

Как мы уже говорили, коэффициент дисконтирования учитывает различные виды инфляции, изменения процентной ставки, нормы доходности и т.д. Он определяется на каждый расчетный год как

$$\alpha_t = 1 / (1 + E)^t,$$

где  $E$  – норма дисконта, равная сумме банковской ставки (в расчет предпочтительнее брать наиболее надежные банки, например Сбербанк), уровню инфляции и риска проекта.

Проект эффективен при любом положительном значении  $NPV$ . Чем это значение больше, тем эффективнее проект.

Чистую текущую стоимость называют также: интегральный эффект, чистый дисконтированный доход, чистый приведенный эффект.

**Метод индекса рентабельности (PI)** позволяет проводить ранжирование различных проектов в порядке убывающей рентабельности.

Индекс рентабельности (PI) представляет собой отношение дисконтированного дохода ( $PV_R$ ) к приведенным инновационным расходам ( $PV_K$ ) – те же величины, что мы использовали для получения чистой текущей стоимости ( $NPV$ ).

Другими словами, здесь сравниваются две части потока платежей: доходная и инвестиционная. По сути, индекс рентабельности показывает величину получаемого дохода на каждый рубль инвестиций. Отсюда видим, что проект будет эффективным при значении индекса рентабельности, превышающем 1.

Очевидно, что индекс рентабельности тесно связан с интегральным эффектом. Если интегральный эффект положителен, то индекс рентабельности  $> 1$ , следовательно, инновационный проект считается экономически целесообразным. И наоборот.

Предпочтение должно отдаваться тем инновационным решениям, для которых наиболее высок индекс рентабельности.

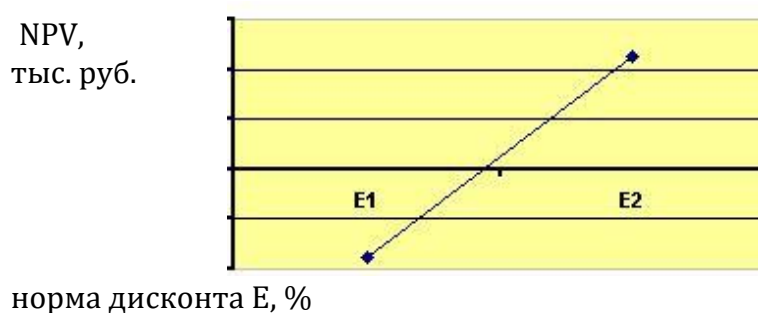
Индекс рентабельности имеет и другие названия: индекс доходности, индекс прибыльности.

**Метод внутренней нормы доходности (IRR).** Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой ту норму дисконта (E), при которой суммарное значение дисконтированных доходов (PVR) равно суммарному значению дисконтированных капитальных вложений (PV<sub>к</sub>).

За рубежом расчет нормы рентабельности часто применяют в качестве первого шага количественного анализа инвестиций и для дальнейшего анализа отбирают те инновационные проекты, внутренняя норма доходности которых оценивается величиной не ниже 15 – 20%.

Другими словами, норма рентабельности определяется как такое пороговое значение рентабельности, которое обеспечивает равенство нулю интегрального эффекта (NPV), рассчитанного за экономический срок жизни инноваций.

Значение внутренней нормы доходности (IRR) лучше всего определять по графику зависимости чистой текущей стоимости (NPV) от величины нормы дисконта (E). Для этого Вам достаточно рассчитать два значения NPV при двух любых значениях E и построить такой график:



Искомое значение IRR получаем в точке пересечения графика с осью абсцисс, т.е.  $IRR = E$  при  $NPV = 0$ .

Данный показатель преимущественно используется при необходимости выбора между несколькими альтернативными проектами. Чем выше значение IRR, тем более выгодным считается проект. В любом случае величина IRR должна быть выше банковской ставки, иначе риск инвестирования денег в инновацию не будет оправдан, поскольку проще и без риска деньги можно будет вложить в банк.

Отсюда становится понятным, что если инновационный проект полностью финансируется за счет ссуды банка, то значение нормы рентабельности указывает верхнюю границу допустимого уровня

банковской процентной ставки, превышение которого делает данный проект экономически неэффективным.

Показатель внутренней нормы доходности имеет другие названия: норма рентабельности, внутренняя норма прибыли, норма возврата инвестиций.

Период окупаемости (PP) является одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиций. Он представляет собой временной интервал, за пределами которого чистая текущая стоимость (NPV) становится положительной величиной, т.е. окупаемость достигается в периоде, когда накопленная положительная текущая стоимость становится равной отрицательной текущей стоимости всех вложений.

Другими словами, период окупаемости – это число лет, необходимых для возмещения вложенных инвестиций.

Инвестирование в условиях рынка сопряжено со значительным риском, и этот риск тем больше, чем более длителен срок окупаемости вложений. Слишком существенно за это время могут измениться и конъюнктура рынка и цены. Этот подход неизменно актуален и для отраслей, в которых наиболее высоки темпы научно-технического прогресса и где появление новых технологий или изделий может быстро обесценить прежние инвестиции.

Ни один из перечисленных методов сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Каждый из методов анализа инновационных проектов дает возможность рассмотреть лишь какие-то из характеристик расчетного периода, выяснить важные моменты и подробности. Поэтому для комплексной оценки рассматриваемого Вами проекта Вы должны использовать все эти методы в совокупности.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Дайте определение инновационного проекта и раскройте его содержание.
2. В чем отличие инновационных и инвестиционных проектов? Приведите пример.
3. В чем особенности подходов к оценке эффективности инновационных проектов?
4. Какие показатели используются при оценке экономической эффективности инновационного проекта?
5. Охарактеризуйте основные этапы инновационного проекта?

---

---

## **Лекция 8. Финансирование инновационной деятельности**

---

---

*8.1. Источники финансирования инновационной деятельности.*

*8.2. Формы финансирования инновационной деятельности.*

*8.3. Критерии инвестиционной привлекательности*

### **8.1. Источники финансирования инновационной деятельности**

Успех инновационной деятельности в значительной степени определяется формами ее организации и способами финансовой поддержки.

Исходными принципами, на основе которых должна строиться система финансирования инноваций являются:

- 1) четкая целевая ориентация финансовой системы на эффективное внедрение НТ достижений;
- 2) логичность, обоснованность и юридическая защищенность используемых приемов и механизмов финансирования;
- 3) множественность источников финансирования;
- 4) широта и комплексность системы, т.е. возможность охвата широкого круга новинок и их практического применения;
- 5) адаптивность и гибкость финансовой системы.

В развитых странах финансирование инновационной деятельности осуществляется как из государственных, так и из частных источников. Для большинства стран Западной Европы и США характерно примерно равное распределение финансовых ресурсов для НИОКР между государственным и частным капиталом.

К сожалению, сегодняшнее состояние инновационной деятельности и инвестиционного климата в России далеко от идеала. В настоящее время объемы государственного финансирования, нехватка собственных средств у предприятий и отсутствие стратегического мышления у их руководителей не восполняются притоком частного капитала.

### **Источники финансирования инноваций**

*По формам собственности источники финансирования делятся на:*

- государственные инвестиционные ресурсы (бюджетные средства, средства внебюджетных фондов, государственные заимствования, пакеты акций, имущество государственной собственности);

- инвестиционные, в том числе финансовые, ресурсы хозяйствующих субъектов, а также общественных организаций, физических лиц и т.д.

Это инвестиционные ресурсы коллективных инвесторов, в том числе страховых компаний, инвестиционных фондов и компаний, негосударственных пенсионных фондов. Сюда же относятся собственные средства предприятий, а также кредитные ресурсы коммерческих банков, прочих кредитных организаций и специально уполномоченных правительством инвестиционных банков.

*На уровне государства и субъектов Федерации источниками финансирования являются:*

- собственные средства бюджетов и внебюджетных фондов,
- привлеченные средства государственной кредитно-банковской и страховой систем,
- заемные средства в виде внешнего (международных заимствований) и внутреннего долга государства (государственных облигационных и прочих займов).

На уровне предприятия источниками финансирования являются:

- собственные средства (прибыль, амортизационные отчисления, страховые возмещения, нематериальные активы, временно свободные основные и оборотные средства);
- привлеченные средства, полученные от продажи акций, а также взносы, целевые поступления и пр.;
- заемные средства в виде бюджетных, банковских и коммерческих кредитов.

## **8.2. Формы финансирования инновационной деятельности**

### *1. Госбюджетное финансирование*

Законодательным путем закреплено положение о том, что ассигнования на финансирование научных исследований и разработок гражданского назначения выделяются из федерального бюджета в размере не менее 3% от расходной части бюджета. Бюджетные ассигнования осуществляются на основе сочетания двух форм:

- базового финансирования научной организации. Применение базового финансирования направлено на сохранение современной материально-технической базы, а также высококвалифицированных и творческих кадров организации. Такая форма применима как для научных организаций, так и для организаций, обладающих вы-

соким научным авторитетом, но переживающих период структурных перестроек;

- конкурсного распределения средств на проведение фундаментальных и поисковых исследований (система грантов) и реализацию заданий государственных НИТ программ (система контрактов). Такая форма способствует формированию конкурентной среды в инновационной сфере. Возможна двойкая форма проведения конкурсов: госзаказ на основе конкурсных предложений и госзаказ на основе готовых решений.

## *2. Внебюджетное финансирование*

По мере развития рыночных отношений становятся популярными внебюджетные методы финансирования. Создаются специальные внебюджетные фонды финансирования НИОКР, которые образуются предприятиями и региональными органами управления. Приоритетные направления фонда определяются задачами целевых программ федерального, регионального и отраслевого уровня, в то же время государство не контролирует осуществление научных программ и проектов. В фонде формируется инфраструктура, способствующая продвижению на рынок перспективных разработок. Поддержка госбюджета не превышает 6% объема инновационных затрат.

Основным источником финансирования ИД предприятия в настоящее время являются собственные средства предприятия. Во всех развитых странах собственные средства организаций и по объему и удельному весу занимают лидирующее положение. Так как предприниматели заинтересованы в получении законченных НИР, на основе которых можно развернуть производство новой конкурентоспособной продукции. Источниками финансирования в данном случае является прибыль, накопленный амортизационный фонд и уставный капитал.

Также для финансирования ИД предприятия могут привлекать и заемные средства. Коммерческие банки финансируют инновационные проекты, обладающие реальными сроками окупаемости (срок окупаемости меньше срока реализации проекта), имеющими источники возврата предоставляемых финансовых средств, обеспечивающие значительный прирост инвестируемого капитала.

Банковский кредит предоставляется на определенный срок под проценты, размер которых зависит от срока займа, величины риска по проекту, характеристик заемщика и пр.

### *3. Венчурное финансирование*

Венчурное финансирование можно представить как источник долгосрочных инвестиций, предоставляемых обычно на 5 – 7 лет вновь создающимся и функционирующим в составе крупных корпораций фирмам для их модернизации и расширения. Венчурный капитал представляет собой товарищество с ограниченной ответственностью, формируемое за счет личных средств состоятельных партнеров, средств фондов, страховых компаний, свободных средств крупных корпораций.

Для инвестора венчурного капитала характерны следующие черты.

- Долгосрочные инвестиции выделяются поэтапно по мере успешного хода реализации проекта.
- Ожидания прибыли (в целях компенсации значительного риска) составляют не менее 30 – 40% в год.
- Активное участие в руководстве фирмы или прямым присутствием в совете директоров или путем консультационной поддержки.
- Предъявление строгих требований в отношении инвестируемой фирмы, возможность смены руководителей команды в случае кризисной ситуации.
- Инвестор выращивает новую фирму для того, чтобы потом ее выгодно продать.

Основное отличие венчурного финансирования от банковского кредита в том, что рискованные предприятия не должны возвращать фирмам венчурного капитала инвестированные ими средства. Венчурное финансирование рассчитывает не на процент и на регулярные доходы на инвестированный капитал, а на развитие самих рискованных предприятий.

Риск венчурных инвесторов велик, однако в случае удачи он компенсируется сверхприбылью. Статистика показывает, что в 15% случаев венчурный капитал полностью теряется, в 25% – рискофирмы терпят убытки в течение большего срока, чем планировалось, в 30% – получают умеренные прибыли и в 30% – сверхприбыли (превышение «риско-капитала» в 30 – 200 раз). Снижения рисков при осуществлении венчурного финансирования удается достичь при тщательном отборе проектов, а также за счет одновременного вложения средств в несколько инновационных проектов, находящихся на разных стадиях реализации.



#### *4. Ценные бумаги*

Еще одной формой финансирования ИД является эмиссия и распространение ценных бумаг – облигаций и акций. В этом случае проценты (дивиденды) по выпущенным бумагам будут выплачиваться за счет текущих прибылей до начала поступления доходов от финансируемого таким образом проекта. Ценные бумаги, используемые на финансовом рынке подразделяются на долговые, обычно с твердофиксированной процентной ставкой (твердодоходные) и обязательством выплатить сумму долга в определенный срок (обычно это облигации), и долевые капитальные, представляющие собой непосредственную долю их держателя в реальной собственности (акции).

#### *5. Финансовый лизинг*

Финансовый лизинг – процедура привлечения заемных средств в виде долгосрочного кредита, предоставляемого в натуральной форме и погашаемого в рассрочку.

При осуществлении финансового лизинга лизингодатель обязуется приобрести указанное лизингополучателем имущество у определенного продавца и передать его лизингополучателю на определенный срок во временное владение и пользование. Срок действия договора по финансовому лизингу больше или равен сроку полной амортизации предмета лизинга. После завершения срока действия договора предмет лизинга может быть передан в собственность лизингополучателю при условии полной выплаты сумм по договору лизинга.

Данная процедура позволяет, с одной стороны, осуществлять реализацию дорогостоящего оборудования большему количеству пользователей, с другой стороны, сократить единовременные затраты арендополучателей, связанных с приобретением капиталоемкой продукции.

### **8.3. Критерии инвестиционной привлекательности**

Движущие мотивы финансирования инновационной деятельности существенно зависят от того, реализуется ли инновация на свои или привлеченные средства. Однако для большинства инноваций в случаях финансирования и за счет собственных средств, и за счет привлеченных финансовых ресурсов в основе лежит показатель цены капитала.

*Цена собственного капитала* определяется дивидендной политикой инноватора (цена привлечения акционерного капитала) пропорционально доле акционерного капитала в собственных средствах организации:

$C_s$  – цена собственного капитала;

$p$  – отношение суммы дивидендов к рыночной капитализации компании ( $p/e$ -ratio);

$U$  – акционерный капитал;

$A$  – амортизационный фонд;  $M$  – прибыль;

$B$  – безвозмездные поступления.

Цена собственного капитала для самофинансирования инновации является нижним пределом рентабельности: решение о реализации инноваций при доходности менее цены капитала может серьезно ухудшить основные финансовые показатели компании, привести к неплатежеспособности и банкротству инноватора.

Для внешнего инвестора цена собственного капитала инноватора является гарантией возврата вложенных средств, показателем достаточного уровня финансовой надежности объекта инвестиций.

Рыночная капитализация компании составляет 5000 тыс. руб. Дивиденды, выплаченные в последнем отчетном периоде, составили 130 тыс. руб.

Для оценки цены собственного капитала, направляемого на инвестиционную деятельность, производятся следующие расчеты:

а) отношение выплаченных дивидендов к рыночной капитализации ( $p$ ):

$$p = 130 : 5000 - 100\% = 2,6\%;$$

б) цена собственного капитала  $WACC_{in}$  (Weighted Average Cost of Capital):

$$WACC_{in} = 2,6 \times 3000 : (3000 + 600 + 1300 + 100) = 1,56\%.$$

*Цена привлеченного капитала* рассчитывается как средневзвешенная процентная ставка по привлеченным финансовым ресурсам:

$C_{in}$  – цена привлеченного капитала;

$k_i$  – ставка привлечения финансового капитала ( $k_i = 0$  для безвозмездных ссуд), % годовых;

$V_j$  – объем привлеченных средств;

$t$  – число источников привлеченных средств.

Цена привлеченного капитала зависит от внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам в первую очередь относится деловая репутация инноватора. На деловую репутацию фирмы влияют не только финансовые показатели ее деятельности, но и авторитет высшего менеджмента, сложившаяся система взаимоотношений с партнерами и конкурентами, имидж, политическая поддержка и др.

Внешние факторы, влияющие на цену привлеченного капитала, определяются макроэкономической ситуацией (уровнем инфляции, ставкой рефинансирования ЦБ РФ, темпами роста ВВП и др.), государственной инвестиционной политикой и ситуацией на финансовом рынке.

Ставки по кредитам и векселям составляют 20% годовых. Купон по облигациям установлен в размере 25% годовых.

Для оценки цены привлеченного капитала (WACCout), направляемого на инвестиционную деятельность, производится следующий расчет:

$$WACC_{out} = (300 \times 20 + 70 \times 25 + 130 \times 0) : (300 + 70 + 130) = 15,5\%.$$

*Цена капитала* – отношение общей суммы платежей за использование финансовых ресурсов к общему объему этих ресурсов:

WACC – средневзвешенная цена капитала;

$k_i$  – цена  $i$ -го источника;

$d_i$  – доля  $i$ -го источника в капитале компании.

Доля собственных средств:

$$d_{\text{собств}} = 5000 : (500 + 5000) 100\% = 90,91\%.$$

Доля привлеченных средств:

$$d_{\text{привлеч.}} = 500 : (500 + 5000) 100\% = 9,09\%.$$

Средневзвешенная цена капитала (WACC):

$$WACC = (1,56 \times 90,91 + 15,5 \times 9,09) : 100\% = 2,83\%.$$

Цена капитала определяет нижнюю границу доходности инновационного проекта – норму прибыли на инновацию. Таким образом, инноватор, принимая решение о начале реализации проекта, должен учитывать следующие факторы:

- цену собственного капитала;
- цену привлеченного капитала;
- структуру капитала (соотношение собственных и привлеченных средств).

Интеграция этих факторов в показателе цены капитала являет-

ся базой для определения инвестиционной привлекательности инновационного проекта.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие источники финансирования инновационной деятельности вам известны?
2. Какие формы финансирования инновационной деятельности вам известны?
3. Охарактеризуйте принципы, на основе которых должна строиться система финансирования инноваций?
4. Какие, на ваш взгляд, источники финансирования инноваций наиболее доступны и приемлемы для современных предприятий?
5. Какие недостатки характеризуют акционерную форму финансирования инновационной деятельности?
6. Что такое финансовый лизинг?

---

---

## **Лекция 9. Интеллектуальная собственность**

---

---

*9.1. Понятие интеллектуальной собственности.*

*9.2. Авторское право.*

*9.3. Патентное право.*

*9.4. Лицензии и их виды.*

*9.5. Товарные знаки.*

*9.6. Ноу-хау.*

### **9.1. Понятие интеллектуальной собственности**

**Понятие интеллектуальной собственности** охватывает два типа объектов:

- 1) промышленной собственности,
- 2) авторского права.

К **промышленной собственности** относятся изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки и знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров, фирменные наименования, конфиденциальная информация.

**Авторское право** охватывает преимущественно результаты литературного и художественного творчества (литературные про-

изведения, музыку, картины и т.п.), к которым в последнее время добавились и объекты научно-технической сферы (программы для ЭВМ, базы данных топологии интегральных микросхем) и веб-страницы.

Для каждого объекта интеллектуальной собственности существуют специфические формы защиты, в том числе:

- патент (изобретения, полезные модели, промышленные образцы),
- свидетельство (товарные знаки, авторские произведения, компьютерные программы),
- ноу-хау.

Особенности интеллектуальной собственности:

В отличие от материальных активов (движимой и недвижимой собственности) интеллектуальная собственность является:

- *Невещественной*, она заключается не в вещественных воплощениях, а в реализованной в них информации;
- *Ее можно воплощать в осязаемые объекты неограниченное число раз*, она не подвержена физическому износу, ее можно использовать до тех пор, пока она не устареет;
- Владелец этой собственности обладает монополией *исключительного права*, смысл которой состоит в запрете кому-либо, кроме владельца, присваивать избыточную прибыль, возникающую в результате ее использования. Поэтому основным значением системы охраны интеллектуальной собственности является предоставление (обычно на ограниченный срок) исключительного права на использование ее объектов.

## 9.2. Авторское право

На все произведения, являющиеся результатом творческой деятельности, независимо от его назначения и достоинства, распространяется *авторское право*.

Авторское право принадлежит автору пожизненно и действует не менее 50 лет после его смерти.

*Авторское право не распространяется на:*

- официальные документы (законы и тексты законодательного, административного и судебного характера), а также их официальные переводы;
- государственные символы и знаки (флаги, гербы, ордена, денежные знаки и иные государственные символы и знаки);

- произведения народного творчества;
- сообщения о событиях и фактах, имеющие информационный ха-рактер.

Авторское право на произведение науки, литературы и искусства возникает в силу факта его создания. Для возникновения и осуществ-ления авторского права не требуется регистрации произведения, иного специального оформления произведения или соблюдения ка-ких-либо формальностей.

Менеджеру, осуществляющему инновацию, особенно в области со-здания и модернизации нового продукта или услуги, необходимо знать следующее.

1. Авторское право на произведение, созданное в порядке выпол-нения служебных обязанностей или служебного задания работода-ля (служебное произведение) принадлежит автору служебного произ-ведения.

2. Исключительные права на использование служебного произве-дения принадлежат лицу, с которым автор состоит в трудовых отно-шениях – работодателю, если в договоре между ним и автором не предусмотрено иное.

3. Размер авторского вознаграждения за каждый вид использова-ния служебного произведения и порядок его выплаты устанавлива-ются договором между автором и работодателем.

4. Работодатель вправе при любом использовании служебного произведения указывать свое наименование либо требовать такого указания.

### **9.3. Патентное право**

*Патент* – это охранный документ, который подтверждает исклю-чительное право его владельца на объект интеллектуальной соб-ственности: изобретение, полезную модель, промышленный образец.

Патент, выданный Российским патентным ведомством, дей-ствует только на территории Российской Федерации. После публи-кации патента ни в одной стране мира иной заявитель не сможет получить патент на аналогичное техническое решение. При этом описанное в патенте техническое решение может быть свободно использовано любым лицом в своей продукции в других странах. Ввоз продукции из этих стран на территорию действия патента за-прещен Законом. Поэтому, при наличии заинтересованности на за-

рубежном рынке, рекомендуется провести патентование в других странах.

*Изобретение* – это техническое решение, которое позволяет на практике решить определенную проблему.

Примером изобретения могут служить: станки, приборы, лекарственные препараты и т.д.

#### *Условия патентоспособности изобретения*

1. *Новизна.* Изобретение является новым, если оно не известно из уровня техники (уровень техники включает в себя любые сведения, ставшие общедоступными в мире до даты подачи заявки на выдачу патента).

2. *Изобретательский уровень.* Изобретение не должно быть очевидным.

3. *Промышленная применимость.* Может быть использовано в промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении и других отраслях деятельности.

4. *Срок действия* – 20 лет.

*Полезная модель* – это техническое решение, относящееся к устройству.

#### *Условия патентоспособности полезной модели*

1. *Новизна.* Изобретение является новым, если оно не известно из уровня техники (уровень техники включает в себя любые сведения, ставшие общедоступными в мире до даты подачи заявки на выдачу патента).

2. *Промышленная применимость.* Может быть использовано в промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении и других отраслях деятельности.

3. *Срок действия* – 15 лет.

*Промышленный образец* – художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид.

Предоставляется правовая охрана, если он является новым, оригинальным.

*Срок действия* – 10 лет.

*Регистрация изобретения, полезной модели, промышленного образца*

1. Составление и подача заявки:

- заявление о выдаче патента;
- реферат (не более 1000 знаков);

- материалы, поясняющие сущность изобретения, полезной модели, промышленного образца (чертежи, схемы, рисунки);
- формула изобретения, полезной модели, промышленного образца;
- описание изобретения, полезной модели, промышленного образца.

## 2. Рассмотрение заявки в Роспатенте:

- формальная экспертиза;
- экспертиза по существу (кроме полезной модели).

## 3. Выдача патента:

- уплата госпошлины;
- публикация сведений о выдаче патента в бюллетене Роспатента;
- внесение в Государственный реестр изобретений (полезных моделей, промышленных образцов).

### *В чем отличие свидетельства от патента?*

В соответствии с законом (ГК РФ, ч. 4) Патенты выдаются на технические и художественно-конструкторские решения, т.е. описывающие конкретные материальные объекты (машины, механизмы, различные устройства, составы, смеси и т.д.), в то время как свидетельства выдаются на объекты, относящиеся к творческим произведениям, т.е. изобразительным, фантазийным объектам, таким как художественные изображения.

Такие объекты, как компьютерные программы, базы данных и топологии интегральных микросхем, в России и большинстве других стран также охраняются свидетельствами и их относят авторскому праву, а например в Америке их считают объектами промышленной собственности и выдают на них патенты.

### *Кто выдает свидетельства?*

Свидетельства на товарный знак, программу, базу данных, топологию интегральных микросхем выдает патентное ведомство России – Роспатент (ФИПС), свидетельства на все остальные виды деятельности выдаются Российским Авторским Обществом (РАО).

## **9.4 Лицензии и их виды**

*Лицензирование* представляет собой одну из основных форм торговли технологиями.

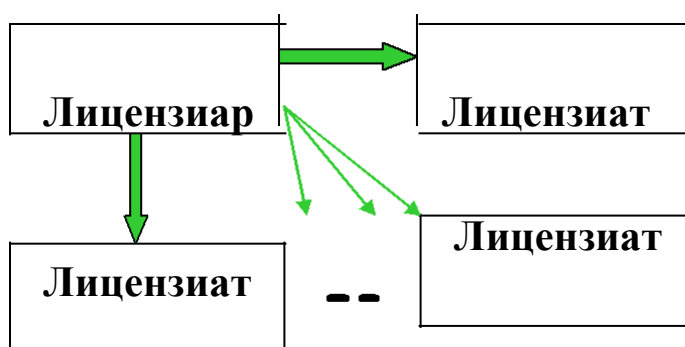
*Лицензия* – разрешение, выдаваемое владельцем технологии (лицензиаром), защищенной или не защищенной патентом, заин-



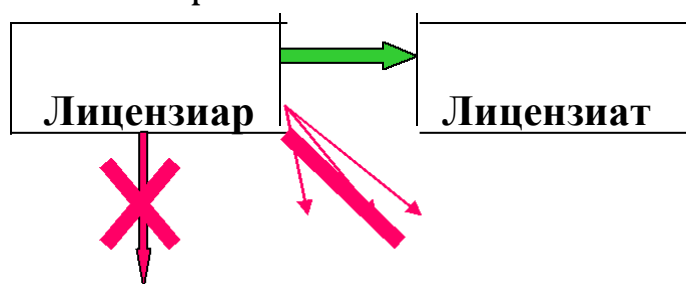
тересованной стороне (лицензиату) на *использование этой технологии* в течение определенного времени, на определенной территории и за определенную плату.

*Виды лицензий:*

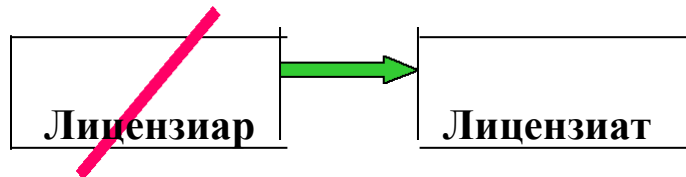
- *патентная лицензия* – передача прав на использование патентованного изобретения, т.е. продажа патентных без ноу-хау;
- *беспатентная лицензия* – передача прав на использование конфиденциальной информации, незапатентованных технических достижений, ноу-хау;
- *неисключительная, или простая, лицензия* оставляет лицензиару право предоставлять лицензии на данную технологию и другим лицензиатам на данной территории:



- *исключительная лицензия* дает монопольное право лицензиату использовать и продавать купленную технологию, но в объеме, определенном условиями договора. Это может быть, в частности, только производство изделия без его продажи, использование лицензии только на определенной территории либо количественное ограничение объемов производства изделий. Одновременно лицензиар лишается этих прав:



- *полная лицензия* предоставляет лицензиату исключительное право на использование патента без территориальных ограничений или ноу-хау в течение срока действия соглашения и предусматривает отказ лицензиара от самостоятельного использования предмета лицензии в течение этого срока (в основном предоставляется на результаты фундаментальных исследований):



- *принудительная лицензия* в качестве антимонопольной меры выдается государством компаниям на производство продукта, запатентованного другой компанией.

Лицензионный договор подлежит регистрации в Патентном ведомстве и без регистрации считается недействительным.

## 9.5. Товарные знаки

*Товарный знак и знак обслуживания* – это обозначения, способные соответственно *отличить товары и услуги* одних юридических лиц и граждан от товаров и услуг других юридических лиц и граждан. Формой правовой охраны является *свидетельство на товарный знак*. Срок действия свидетельства обычно составляет 10 лет с возможностью продления на 10 лет неограниченное число раз.

*Бренд* – широко известный товарный знак или наименование фирмы, имеющей заслуженную репутацию и производящей качественные продукты и услуги.

*Фирменное наименование* – имя или обозначение, позволяющее идентифицировать предприятие и охраняющее против неправомерных действий третьих лиц. В странах с развитой законодательной системой исключительное право на использование фирменного наименования предоставляется после его регистрации в установленном порядке. Право на фирменное наименование является бессрочным и прекращается в случае ликвидации фирмы. Будучи имущественным неотчуждаемым правом, оно не подлежит продаже.

## 9.6. Ноу-хау

Ноу-хау – это полностью или частично конфиденциальные знания технического, организационно-административного, финансового, экономического, управленческого характера, которые не являются общеизвестными и практически применимы в производственной и хозяйственной деятельности.

*К объектам ноу-хау относятся:*

- знания и опыт производственного характера (без которых невозможно выпустить продукцию, оказать услугу), включая их проектирование, расчеты, строительство и изготовление каких-либо объектов или изделий научно-исследовательских, опытно-конструкторских, пусконаладочных и т.д. работ;
- знания и опыт технического, административного, финансового и экономического характера;
- разработка и использование технологических процессов;
- научно-техническая, опытно-конструкторская документация;
- составы или рецепты материалов, веществ, сплавов и т.д.;
- методы и способы лечения заболеваний, поиска и добычи полезных ископаемых;
- отчеты о патентных исследованиях;
- отчеты НИОКР – отчеты, связанные с процессом подготовки и проведения научных анализов, исследований экспериментов, продиктованных потребностями фундаментальных, прикладных и отраслевых наук;
- маркетинговые исследования – исследования, связанные с мероприятиями по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта продукции или услуги;
- социально-экономические концепции;
- социально-экономические прогнозы;
- прочие новшества.

Механизм правового регулирования использования и защиты объектов ноу-хау на сегодняшний день разработан недостаточно. Это касается большинства стран мира. Однако если рассматривать ноу-хау как «знания и опыт», т.е. в виде технической, организационной и коммерческой информации, носящей секретный характер, то юридическая охрана предоставляется ноу-хау исключительно как коммерческой тайне. При этом необходимо подчеркнуть, что ноу-хау не является объектом исключительного права, однако возможна его передача (продажа) по лицензионному договору, если в договор внесены специальные условия о конфиденциальном использовании информации принимающей стороной. Кроме того, факт наличия ноу-хау может быть документально подтвержден в учредительных документах (если ноу-хау является вкладом в уставной фонд) или договором дарения.

*В качестве форм передачи ноу-хау могут выступать:*

1) материальные формы (техническая информация и технические данные):

- научно-техническая документация;
- фотографии, копии, компьютерные перфокарты, микрофильмы;
- архитектурные планы зданий заводов, диаграммы и схемы расположения оборудования на заводах, чертежи машин;
- списки запчастей, инструкции по эксплуатации оборудования;
- перечни и характеристики новых материалов, расчеты рабочего и машинного времени; схемы процессов, инструкции по хранению и упаковке; • сведения об устойчивости к влиянию окружающей среды: инструкции техническому персоналу и специалистам.

2) Нематериальные формы:

- Технические услуги (демонстрация способа производства, консультирование и т.п.); техническая помощь, обучение;
- Управленческие услуги (руководство отдельными стадиями в организации производства, планирование, финансовое управление, подбор кадров, маркетинг и т.п.).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие виды интеллектуальной собственности вам известны?
2. Какова роль патентов в инновационной деятельности?
3. Что представляет собой лицензирование?
4. На какие виды подразделяются лицензии?
5. Какие объекты в интеллектуальной собственности охраняются законом РФ?

---

---

## ***Лекция 10. Государственное регулирование Инновационной деятельности***

---

---

*10.1. Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы.*

*10.2. Методы государственного регулирования инновационной деятельности.*

*10.3. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности.*

## **10.1. Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы**

Указом Президента РФ № 884 от 13 июня 1996 года одобрена и утверждена доктрина развития российской науки – система взглядов на роль и значение науки в обеспечении независимости и процветания России, а также принципов, определяющих механизм государственного регулирования научной деятельности, которыми с учетом конкретной социально-экономической ситуации руководствуются федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, научные работники, научно-исследовательские организации, научно-технические общества и объединения.

Системный кризис, сопровождающий период социально-экономического переустройства страны, привел к тому, что перед отечественной наукой встали серьезные трудности: крайне недостаточное бюджетное финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ не обеспечивает своевременного обновления материально-технической базы науки, создания нормальных условий жизни и труда ученых, осложняет эффективное государственное регулирование в научной сфере, по-прежнему остро стоит проблема более эффективного использования результатов научных исследований в экономике и пр.

Для выхода из кризиса необходимо разрабатывать стратегию сохранения и развития научно-технического и инновационного потенциала страны по следующим направлениям:

- реструктуризация научно-технического потенциала в различных отраслях экономики с учетом концентрации материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов на «прорывных» направлениях науки и техники;
- создание фонда имущества науки и инноваций за счет объектов науки, являющихся федеральной собственностью и не используемых по назначению;
- разработка системы использования лизинга как эффективного рыночного механизма для субъектов инновационной деятельности, разрабатывающих и производящих наукоемкую продукцию с использованием дорогостоящих приборов и оборудования;
- совершенствование механизмов системы привлечения банковского кредита для расширения инновационной деятельности и создания условий для развития рынка капитала;

- разработка и использование системы обязательных отчислений части прибыли от экспорта нефти, нефтепродуктов, газа и минерального сырья для создания фонда инноваций в топливно-энергетическом комплексе;
- создание в финансово-промышленных группах наряду с системой консолидации финансовых и производственных потенциалов специальных инновационных центров, координирующих и реализующих инновационные проекты;
- формирование института разработчиков и управляющих инновационными проектами из числа научно-технических работников, ученых и специалистов;
- образование на базе фондов, поддерживающих инновационную деятельность, ассоциации фондов с развитым финансовым капиталом для помощи «прорывным» проектам;
- формирование системы целевого использования средств амортизационного фонда на финансирование мероприятий, связанных с проведением НИОКР, экспериментальных и других видов работ, освоением инноваций, патентованием новых решений, приобретением и освоением отечественных и зарубежных патентных и беспатентных лицензий;
- разработка предложений об изменении налогового законодательства, обеспечивающих значительное повышение инновационной активности.

Цель государственной инновационной политики – развитие, рациональное размещение и эффективное использование научно-технического потенциала, формирование его структуры, увеличение вклада науки и техники в развитие экономики страны, реализацию важнейших социальных задач, в обеспечение прогрессивных структурных преобразований в сфере материального производства, повышение его эффективности и конкурентоспособности, укрепление обороноспособности страны и безопасности личности, общества и государства.

Задачи государственной инновационной политики:

- обеспечение скоординированной деятельности государственных органов, хозяйственных и научных организаций для реализации структурной перестройки экономики;
- обеспечение эффективного использования научно-технического потенциала для стабилизации развития экономики на главных направлениях, определяющих стратегию, темп и про-

порции развития народного хозяйства и его структурной сбалансированности;

- сохранение научного потенциала и обеспечение «прорывных» исследований;

- углубление специализации и повышение надежности связей по кооперации общественного производства с наукоемкими технологиями;

- перемещение центра тяжести экономических реформ и стимулов в сферу инновационной деятельности, повышение инвестиционной и инновационной активности малого и среднего бизнеса.

Важнейшие принципы государственной инновационной политики:

- опора на отечественный научный потенциал;

- свобода научного творчества, последовательная демократизация научной сферы, открытость и гласность при формировании и реализации научной политики;

- стимулирование развития фундаментальных научных исследований;

- сохранение и развитие ведущих отечественных научных школ;

- создание условий для здоровой конкуренции и предпринимательства в сфере науки и техники, стимулирование и поддержка инновационной деятельности;

- создание условий для организации научных исследований и разработок в целях обеспечения необходимой обороноспособности и национальной безопасности страны;

- интеграция науки и образования, развитие целостной системы подготовки квалифицированных научных кадров всех уровней;

- защита прав интеллектуальной собственности исследователей, организаций и государства;

- обеспечение беспрепятственного доступа к открытой информации и права свободного обмена ею;

- развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций различных форм собственности, поддержка малого инновационного предпринимательства;

- формирование экономических условий для широко использования достижений науки, содействие распространению ключевых для российской экономики научно-технических достижений;

- повышение престижности научного труда, создание достойных условий жизни и работы ученых и специалистов;
- пропаганда современных достижений науки, их значимости для будущего России.

Основы инновационной политики закладываются путем принятия свода законодательных актов, адекватных реальной экономической, социальной и политической ситуации в стране. Именно в них определяются субъекты и объекты управления, их права, обязанности и ответственность.

Законодательство является основным регулятором инноваций и научно-технической деятельности.

В современных условиях нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности предполагает разработку и введение в действие законов и нормативных актов, которые бы обеспечивали:

- заинтересованность государства, общественных организаций, предприятий и частных лиц вкладывать значительную часть своих доходов в инновационную деятельность за счет льготного налогообложения этой доли средств и прибыли, полученной от реализации продуктов инновационной деятельности;
- заинтересованность всех участников и партнеров по кооперации в доведении инновационной идеи и разработки до товарного вида и его коммерческой реализации на рынке, за счет освобождения их от уплаты или уменьшения размеров налогов;
- возможность получения гарантированного и льготного кредита участникам инновационной деятельности;
- обеспечение защиты прав интеллектуальной собственности как научных коллективов, так и отдельных ученых и разработчиков;
- обеспечение общепризнанного социального статуса и страховой защиты как исполнителей и участников инновационных процессов, так и инвесторов, финансирующих эти процессы.

## **10.2. Методы государственного регулирования инновационной деятельности**

По характеру государственного воздействия на научную и инновационную деятельность различают методы прямого и косвенного регулирования (проводимые в рамках налоговой, кредитно-



финансовой, амортизационной и внешнеэкономической политики).

Прямое регулирование включает в себя, прежде всего, бюджетное финансирование научной сферы, а также охватывает содержательную сторону инновационной деятельности (выбор приоритетов, заключение правительственных контрактов, формирование государственного заказа, субсидирование и предоставление гарантий частным банкам).

В качестве негативных сторон прямого государственного регулирования можно отметить:

- неуверенность в отношении кратко- и среднесрочной ориентации государственной политики, ограниченной бюджетными трудностями, состоянием конъюнктуры и др.;
- субъективный подход к принятию решений со стороны чиновников, которые, как правило, не располагают достаточными знаниями о действительной потребности в средствах или не задействованы непосредственно в реализации своих решений;
- замедление исследовательского процесса в связи с бюрократическим характером оформления заявок;
- концентрацию выделяемых средств в крупнейшие монополии;
- неприемлемость для частного бизнеса вмешательства государства в принятие решений об инвестициях.

Косвенные методы встроены в рыночный механизм, который сам по себе обладает уникальными возможностями выявления и удовлетворения потребностей в исследованиях и разработках. Сущность косвенного регулирования заключается в создании общего благоприятного инновационного климата, поощрении организаций, ориентированных на инновационную деятельность, в мерах по формированию высокого социального статуса в общественном мнении и престижа образования и науки. При этом государство не контролирует конкретные научные проекты.

Таким образом, ключевым элементом реформирования системы государственного управления инновационной сферой становится совершенствование механизмов финансирования, организации научных исследований и налоговой политики, а именно:

- выделение средств из федерального бюджета на финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ гражданского назначения в размере 3% его расходной части с еже-

годным увеличением этого размера по мере стабилизации экономики до уровня, характерного для высокоразвитых стран;

- обеспечение устойчивого государственного финансирования Российской академии наук, Российской академии медицинских наук, Российской академии сельскохозяйственных наук, Российской академии образования, Российской академии архитектуры и строительных наук, Российской академии художеств, государственных научных центров и организаций, работающих по приоритетным направлениям науки и техники, государственных университетов и других высших учебных заведений, научных библиотек, музеев и информационных центров;

- обеспечение множественности источников финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ за счет активной поддержки целевых государственных фондов;

- создание благоприятных условий для инвестирования в науку средств промышленными предприятиями, банками, международными организациями и частными лицами;

- развитие конкурсных начал в распределении средств на научные программы и проекты при открытости принимаемых решений и привлечении научного сообщества к контролю за использованием средств;

- поэтапное введение федеральной контрактной системы в сфере научно-технических и опытно-конструкторских разработок;

- введение налоговых и таможенных льгот для стимулирования и поддержки научной деятельности;

- создание условий и предоставление необходимых ресурсов для участия российских ученых в международных проектах;

- создание благоприятных условий для работы общественных научных объединений.

Организационный механизм государственного регулирования инновационной деятельности должен обеспечивать учет мнений всех прямо или косвенно заинтересованных структур и в то же время создавать условия для согласованного принятия мер по стимулированию инноваций. Субъектами инновационной политики выступают органы государственной власти (центральной и местной), предприятия и организации государственного сектора, самостоятельные хозяйствующие формирования, общественные организации, сами научные работники и инноваторы, смешанные образования.

### **10.3. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности**

Основные функции государственных органов в инновационной сфере:

- аккумуляция средств на научные исследования и инновации;
- координация инновационной деятельности;
- стимулирование инноваций, конкуренции в данной сфере, страхование инновационных рисков, введение государственных санкций за выпуск устаревшей продукции;
- создание правовой базы инновационных процессов, особенно системы защиты авторских прав инноваторов и охраны интеллектуальной собственности;
- кадровое обеспечение инновационной деятельности;
- формирование научно-инновационной инфраструктуры;
- институциональное обеспечение инновационных процессов в отраслях государственного сектора;
- обеспечение социальной и экологической направленности инноваций;
- повышение общественного статуса инновационной деятельности;
- региональное регулирование инновационных процессов;
- регулирование международных аспектов инновационных процессов.

Общие вопросы инновационной политики находят отражение в указах Президента РФ. В подготовке этих документов принимает участие Отдел науки и образования аппарата Президента. В 1995 году при Президенте РФ создан Совет по научно-технической политике, являющийся консультативным органом. Основные задачи Совета:

- информирование Президента о процессах, происходящих в научно-технической сфере в стране и за рубежом;
- разработка предложений о стратегии научно-технической политики и формировании приоритетных направлений в ее реализации;
- анализ и экспертиза поступающих на заключение Президента проектов законодательных актов по научно-техническим вопросам;

- подготовка предложений о заключении межгосударственных соглашений по научно-техническим вопросам;
- участие в подготовке официальных документов и материалов по научно-техническим вопросам для Президента РФ.

Органы законодательной власти РФ – Государственная Дума и Совет Федерации – имеют право инициирования законов в сфере научно-технической и инновационной деятельности. В обеих палатах функционируют соответствующие комитеты – Комитет Госдумы по образованию, культуре и науке и Комитет Совета Федерации по науке, культуре и образованию.

Основным органом, координирующим деятельность министерств и ведомств в научно-технической и инновационной областях, является Правительственная комиссия по научно-технической политике, которую непосредственно возглавляет Председатель Правительства. Основными функциями комиссии является обеспечение согласованной работы федеральных органов исполнительной власти и исполнительных органов субъектов РФ, Российской академии наук, отраслевых академий наук по формированию и реализации государственной научно-технической политики, стимулирование реализации в производстве научно-технических достижений, определение путей реформирования научно-технической сферы в условиях рыночной экономики.

Миннауки и технологий РФ является центральным органом исполнительной власти, обеспечивающим формирование и практическую реализацию государственной и научно-технической политики, осуществление мер по созданию и развитию научно-технического потенциала. Основные задачи данного органа исполнительной власти:

- организация научно-технического прогнозирования;
- выбор и оценка приоритетных направлений развития науки и техники;
- разработка и применение организационно-экономических механизмов реализации выбранных приоритетов;
- разработка государственных научно-технических программ и проектов;
- методическое руководство подготовкой региональных и межрегиональных научно-технических программ;
- финансирование гражданских НИОКР общегосударственного значения;

- создание и развитие благоприятной среды для научной и инновационной деятельности;
- формирование соответствующих систем экономического стимулирования и организационных структур;
- создание условий для опережающего развития фундаментальных научных исследований;
- обеспечение формирования государственной политики в области международных связей в сфере науки и техники и др.

Министерство экономики РФ в рамках разработки форм и методов государственного воздействия на экономику непосредственно разрабатывает государственную инновационную политику, определяет приоритеты в развитии народного хозяйства страны и ее регионов, разрабатывает основные направления инвестиционной политики, в том числе меры по стимулированию инновационной активности, организует разработку федеральных целевых программ по развитию приоритетных отраслей и сфер экономики, решению внеочередных социально-экономических проблем.

Госкомитет РФ по промышленной политике координирует выполнение стратегии развития промышленности и научно-технической политики. Комитет участвует в разработке структурной и научно-технической политики в промышленности, разрабатывает предложения по основным направлениям инвестиционной политики, разрабатывает и осуществляет меры по развитию предпринимательства, конкуренции, поддержке малого и среднего бизнеса в промышленном комплексе России. Госкомпром имеет право определять перспективные направления исследований в промышленности, участвовать в распределении финансовых ресурсов на их исполнение, в согласовании получения, распространения и использования результатов научных исследований и разработок, техники и инноваций.

Минфин РФ осуществляет бюджетное обеспечение инновационной политики и аудит использования финансовых ресурсов.

### ***Контрольные вопросы***

1. Основные функции государственных органов в инновационной сфере.
2. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности.
3. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности.

### **Библиографический список**

- 4 Голубков Е.П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и Сервис, 2012.
- 5 Дагаев А.В. Государственные гарантии для малого инновационного бизнеса// Проблемы теории и практики управления. 2006. № 2. С. 81 – 88.
- 6 Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации коллективных разработок: учеб. пособие / под ред. К.А. Хомкина. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009.
- 7 Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития/ под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. М.: Дело, 2007.
- 8 Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. М.: Проспект, 2013.
- 9 Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012

Дополнительная литература .

- 1 Попова В.Л. Управление инновационными проектами. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2009.
- 2 Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. М: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- 3 Посталюк М.П. Инновационные отношения в экономической системе: теория, методология и механизм реализации. Казань: Изд-во КГУ, 2006.
- 4 Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Сов. публ. ОЭСР и Евростата / пер. с англ. 3-е изд. М.: «Центр исследований и статистики науки» (ЦИСН), 2010.
- 5 Социальные проблемы и факторы интенсификации научной деятельности / под ред. В.А. Ядова, Д.Д. Райковой М.: «Наука», 1992. С. 4 – 5.
- 6 Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. М.: Инфра-М, 2009.
- 7 Твисс Б. Управление нововведениями. М.: Экономика, 2009.

) РЭУ им. Г.В. Плеханова.

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## Курс лекций

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
080200.62 «Менеджмент»  
(профиль «Менеджмент организации»)

## СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

.....			
<i>Ле</i>	<b>1. Инновационный процесс как объект управления .....</b>		
<i>кция</i>	1.		0
	1.	Термин «инновация», современные подходы к его пониманию .....	
	1.	Классификация инноваций	
	2.	.....	0
	1.3.	Инновационный процесс как объект управления.	3
.....			
	1.		
4.		Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях	5
.....			
	<i>Вопросы</i>	<i>для</i>	<i>самоконтроля</i>
.....			
<i>Ле</i>	<b>2. Теоретические основы инновационного менеджмента .....</b>		
<i>кция</i>	2.		0
	1.	Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы	0
.....			
	2.		
2.		Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления .....	3
	2.		
3.		Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты	4
.....			
	2.	Формы инновационного менеджмента	
4.		.....	6
	<i>Вопросы</i>	<i>для</i>	<i>самоконтроля</i>
.....			
<i>Ле</i>	<b>3. Организация инновационной деятельности .....</b>		
<i>кция</i>	3.		9
	1.	Инновационная деятельность, ее виды.	
		Понятие организации инноваций	
.....			
			0

2.	3.	Организационные формы инновационной деятельности .....	3
3.	3.	Организационная структура инновационного управления .....	7
4.	3.	Венчурный инновационный бизнес	1
		<i>Вопросы для самоконтроля</i>	4

**Ле**

**кция 4. Управление инновационными преобразованиями ..... 5**

1.	4.	Инновационные цели: понятие, формулирование, посторенние	деревя	целей	5
2.	4.	Инновационный		потенциал	7
3.	4.	Инновационный		климат	0
4.	4.	Инновационная	позиция	организации	1
5.	4.	Инновационная	активность	организации	1
		<i>Вопросы для самоконтроля</i>			3

**Ле**

**кция 5. Выбор инновационной стратегии .....3**

1.	5.	Инновационный менеджмент и стратегическое управление .....	4
2.	5.	Виды инновационных стратегий	7
3.	5.	Технология выбора и реализации инновационной стратегии .....	3
4.	5.	Научно-техническое прогнозирование инновационной деятельности	0

3

5.5. Формирование инновационных стратегий 72

*Вопросы для самоконтроля 74*

**Лекция 6. Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности 74**

6.1.	Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности	74
6.2.	Мотивация работников в инновационной сфере деятельности	78
6.3.	Кадровое планирование в инновационной деятельности	81
6.3.	Методы активизации творческого труда	86
	<i>Вопросы для самоконтроля</i>	88



<b>Лекция 7. Инновационный проект</b>	<b>88</b>		
7.1. Сущность		инновационного	проекта
.....	89		
7.2. Структура		инновационного	проекта
.....	91		
7.3. Методы оценки эффективности инновационного проекта.	93		
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	96		
<b>Лекция 8. Финансирование инновационной деятельности</b>	<b>97</b>		
8.1. Источники финансирования инновационной деятельности	97		
8.2. Формы финансирования инновационной деятельности	98		
8.3. Критерии инвестиционной привлекательности	101		
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	104		
<b>Лекция 9. Интеллектуальная собственность</b>	<b>104</b>		
9.1. Понятие интеллектуальной собственности	104		
9.2. Авторское право	105		
9.3. Патентное право	106		
9.4. Лицензии и их виды	108		
9.5. Товарные знаки	110		
9.6. Ноу-хау	110		
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	112		
<b>Лекция 10. Государственное регулирование инновационной деятельности</b>	<b>112</b>		
10.1. Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы	113		
10.2. Методы государственного регулирования инновационной деятельности	116		
10.3. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности	119		
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	121		
<b>Список литературы</b>	<b>122</b>		

## ***Введение***

Курс лекций по изучению дисциплины «Иновационный менеджмент» разработан в соответствии с учебным планом (вариативная часть, профессиональный цикл) и рабочей программой данной дисциплины, входящих в состав документации основной образовательной программы по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль подготовки «Менеджмент организации»).

Цель данного учебного пособия состоит в содействии обучающимся в успешном освоении дисциплины в соответствии с общими целями данной основной образовательной программы, т.е. в изучении теории и практики управления инновационной деятельностью производственной организации как одного из основных направлений повышения конкурентоспособности в условиях рыночной экономики.

Изучение теоретических материалов, предусмотренных в курсе лекций по данной дисциплине, позволит обучающимся получить и закрепить необходимые знания, умения и навыки и на их базе сформировать соответствующие компетенции:

- находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать инновационную бизнес-идею;
- анализировать поведение потребителей при формировании спроса на инновации;
- определять стратегические аспекты новых технологий;
- моделировать процесс управления коммерциализацией нововведений в производстве;
- оценивать инновационный потенциал организации;
- разрабатывать инновационные стратегии фирмы;
- осуществлять отбор и финансовую оценку научно-технических проектов;

- планировать программы НИОКР;
- проектировать систему управления инновационными процес-сами;
- организовывать внедрение технических и продуктовых инно-ваций;
- методами оценки инвестиционных (инновационных) проек-тов при различных условиях инвестирования и финансирования.

Для усвоения основных тем, предусмотренных в курсе лекций, необходимо иметь знания, полученные в результате изучения предшествующих дисциплин: «Маркетинг», «Основы менеджмен-та», «Стратегический менеджмент».

В состав учебно-методического комплекса по дисциплине «Ин-новационный менеджмент» входят также:

- 1) рабочая программа дисциплины «Инновационный менедж-мент»;
- 2) методические материалы по изучению дисциплины «Инно-вационный менеджмент» для студентов направления подготовки 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки «Менеджмент органи-зации»).

---

## **Лекция 1. Инновационный процесс**

### **как объект управления**

---

*1.1. Термин «инновация», современные подходы к его пониманию.*

*1.2. Классификация инноваций.*

*1.3. Инновационный процесс как объект управления.*

*1.4. Инновационный процесс: понятие, структура, содержание работ на основных стадиях.*

### **1.1. Термин «инновация», современные подходы**

#### **к его пониманию**

В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса

в реальный, воплощенный в новых продуктах и технологиях. Проблема нововведений в нашей стране традиционно разрабатывалась в рамках экономических исследований НТП.

Термин «инновация» стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационное решение» и т.п. Для уточнения понятия инновация рассмотрим различные взгляды на ее сущность<sup>1</sup>.

Под инновацией чаще всего понимают «инвестицию в новацию»<sup>2</sup>. Новация (новшество) – это результат интеллектуальной деятельности, являющийся объектом гражданско-правовых отношений, обладающий признаками: новизны, т.е. новыми качествами; практической применимости с точки зрения потребительской полезности и безопасности; экономической эффективности (конкурентоспособности)<sup>3</sup>.

Инновация (нововведение) – это:

- полный процесс от идеи до готового продукта, реализуемого на рынке (Я. Кук, П. Майерс);
- процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание (Б. Твисс);

<sup>1</sup> Инновационный менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» / под ред. С.Д. Ильенковой. 4-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

---

2 *Вертакова Ю.В.* Управление инновациями: Теория и практика: учеб. пособие.  
М.: Эксмо, 2008.  
3 *Наумов А.Ф.* Оценка объектов интеллектуальной собственности: учеб. пособие.  
Са-ратов: Поволжский институт им. П.А. Столыпина, 2012.

- процесс, включающий такие виды деятельности, как исследование, проектирование, разработка и организация производства нового продукта, технологии или системы (Д. Месси, П. Квинтас, Д. Уилд)<sup>4</sup>.
- это конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции либо технологии, практически применяемых и способных удовлетворить определенные потребности (А.В. Сурин, О.П. Молчано-ва).

Большинство современных теоретиков и практиков придерживаются понятий «инновация», принятого в документах, известных как «Руководство Фраскати» и «Руководство Осло»<sup>5</sup>.

Первый из них постоянно корректируется и совершенствуется группой национальных экспертов по науке и инновациям Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Первый вариант Руководства представлял собой рекомендации по сбору, обработке и анализу информации о науке и инновациях, был принят в итальянском городе Фраскати в 1963 году. Второй документ, способствующий формированию общего подхода к понятию инновации, был принят в Осло в 1992 году и представлял собой методику сбора данных о технологических инновациях.

Именно оно взято за основу и при выработке нормативно-правовой базы по инновациям в нашей стране, при разработке концепций, программ и других стратегических документов по инновационной деятельности.

Следуя этому толкованию и согласно модному закону «Об инновационной деятельности»<sup>6</sup>, «инновация» (нововведение, инновационный продукт) есть результат инновационной деятельности, получивший практическую реализацию в виде нового товара, услуги, способа производства (технологии) или иного общественно-полезного результата.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике»<sup>7</sup> инновациями называются: введен-

<sup>4</sup>Сурин А.В. Инновационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008.

<sup>5</sup> Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Сов. публ. ОЭСР и Евростата / пер. с англ. 3-е изд. М.: «Центр исследований и статистики науки» (ЦИСН), 2010.

<sup>6</sup> Модельный закон «Об инновационной деятельности» // Инновации. 2007. № 1.

<sup>7</sup> Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» // Инновации. 2011. № 8.

ный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж либо новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях.

Инновациям присущи в равной мере три свойства:

- научно-техническая новизна,
  - производственная применимость,
  - коммерческая реализуемость.
- С понятием «инновация» тесно связаны понятия «изобретение»

и «открытие».

Под *изобретением* понимают новые приборы, механизмы, инструменты, другие приспособления, созданные человеком.

*Открытием* же является результат получения ранее неизвестных данных или наблюдения ранее неизвестного явления природы.

Открытие отличается от инновации по следующим признакам:

- 5) открытие, как и изобретение, возникает, как правило, на фундаментальном уровне, а инновация осуществляется на уровне технологического (прикладного) порядка;
- 6) открытие может быть сделано изобретателем-одиночкой, а инновация производится коллективами (лабораториями, отделами, институтами) и воплощается в форме инновационного проекта;
- 7) открытие не преследует цель получить выгоду, инновация же всегда нацелена на получение осязаемой выгоды, в частности больший приток денег, большую сумму прибыли, повышение производительности труда и снижение себестоимости производства за счет применения конкретного нововведения в технике и технологии;
- 8) открытие может произойти случайно, а инновация всегда является результатом научного поиска.

Термин и понятие «инновация» как новую экономическую категорию ввел в научный оборот австрийский (позже американский) ученый Йозеф Алоиз Шумпетер (1883 – 1950 гг.) в первом десятилетии XX века.

В своей работе «Теория экономического развития» (1911 г.) Й.А. Шумпетер впервые рассмотрел вопросы «новых комбинаций» (т.е. вопросы инноваций) и дал полное описание инновационного процесса. Позднее термин «новая комбинация» был заменен на термин «инновация».

Й.А. Шумпетер выделял следующие виды комбинаций:

- 4) использование новой техники, технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;
- 5) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 6) использование нового сырья;
- 5) изменения в организации производства и в его материально-техническом обеспечении;
- 6) появление новых рынков сбыта.

Сам термин «инновация» Й.А. Шумпетер стал использовать в 30-е гг. XX века. При этом под инновацией Й.А. Шумпетер подразумевал изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных, транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

## 1.2. Классификация инноваций

Многообразие и разнородность инноваций требуют проведения определенной классификационной работы.

3. По инновационному потенциалу выделяются следующие виды инноваций:

– *радикальные (базисные)* являются отраслеобразующими и представляют выпуск новой ранее не производимой продукции или использование новой технологии. С появлением радикальных инноваций начинается формирование нового технологического уклада, новых отраслей народного хозяйства, при этом многие отрасли, утратившие свою актуальность, начинают постепенно отмирать;

– *модернизирующие (улучшающие)* – это изменения (существенные) отдельных характеристик уже выпускаемой продукции или используемой технологии;

– *модифицирующие (псевдоинновации)* предполагают собой изменение внешнего вида или незначительное изменение отдельных характеристик уже выпускаемой продукции.

4. По технологическим параметрам:

– *инновация-продукт* предполагает разработку и внедрение технологически новых и усовершенствованных продуктов. Продуктовые инновации должны быть новыми для конкретного предприятия, но не обязательно оказываются новыми для рынка.



Такие инновации нацелены на экономический эффект, который получается в результате вывода нового или усовершенствованного продукта на рынок;

– *инновация-процесс* предполагает разработку и внедрение технологически новых или технологически значительно усовершенствованных производственных методов (но не продуктов). Инновации такого рода могут быть основаны на использовании нового производственного оборудования, новых методов организации производственного процесса и т.д.

### 3. По содержанию:

– *управленческие (организационные)* – это реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или внешних связей. Данные новации направлены на повышение эффективности деятельности организации путем снижения административных

и транзакционных издержек;

– *маркетинговые* – реализация новых или значительно улучшенных маркетинговых методов, например: существенные изменения в дизайне и упаковке продуктов, внедрение новых методов продаж, новых методов продвижения и т.д.;

– *социальные* – внедрение изменений в социальные процессы организации или даже целой страны. Например, на уровне отдельной организации это может быть внедрение дополнительного гибкого социального пакета для работников предприятия, а на уровне экономики страны внедрение материнского капитала;

– *технологические* – деятельность организации, связанная с разработкой и внедрением технологически новых продуктов или процессов, а также значительных технологических усовершенствований в продуктах и процессах; технологически новых или значительно усовершенствованных услуг, новых или значительно усовершенствованных способов производства (передачи) услуг.

### 4. По месту на предприятии:

– *инновации на входе*, к которым относятся нововведения в процессе материально-технического обеспечения производства;

– *инновации на выходе*, к которым относятся нововведения в мероприятиях, процедурах, схемах сбыта готовой продукции;

---

8 Порядок заполнения и представления формы федерального государственного статистического наблюдения № 4 – инновация «Сведения об инновационной деятельности организации»: утв. Постановлением Росстата от 20 ноября 2006 г. № 68. М., 2006.

С. 2–6.

– *инновации в системной структуре*, к которым относятся раз-

ного рода (продуктовые и процессные) нововведения, реализуемые на предприятии.

5. По причинам возникновения:

– *реактивные* обеспечивают выживание фирмы на рынке. Они возникают как реакция на нововведения, осуществляемые конкурентами, для сохранения конкурентоспособности;

– *стратегические*, внедрение их носит упреждающий характер с целью получения решающих конкурентных преимуществ на долго-срочную перспективу. Стратегические инновации создают для организаций условия схожие с временной монополией. Такие предприятия являются производителями-пионерами или технологическими лидерами в отрасли.

6. По характеру удовлетворяемых потребностей:

– *инновации, ориентированные на существующие потребности*.

Внедрение таких нововведений связано с умеренным уровнем риска, поскольку уже известны спрос и предложение на рынке. Понижение степени удовлетворенности спроса (не удовлетворены полностью или частично) позволяет более точно определять емкость рынка.

– *инновации, ориентированные на формирование новых потреб-*

*ностей*. Внедрение таких нововведений связано с высоким уровнем риска, поскольку спрос и предложение на рынке, его емкость можно только прогнозировать. Внедрение таких нововведений основано на предвосхищении ожиданий потребителей. Как правило, такие инновации являются радикальными и стратегическими. Хрестоматийным примером блестящего видения будущих потребностей выступает разработка плеера «Sony Walkman», когда глава компании «Sony» Акио Морита вопреки всем скептическим прогнозам (предсказывавшим, что товар не будет пользоваться спросом) продолжил реализацию этого проекта, и компания добилась успеха.

8. По степени территориальной новизны:

– *инновации в мировом масштабе*, когда внедряется новшество, не имеющее аналогов ни в одной стране мира;

– *инновации для страны или отрасли*, когда известное в международной практике нововведение начинает осваиваться в пределах конкретной страны или отрасли, где ранее его не было;

– *инновации для предприятия*, когда новшество уже известно в стране или отрасли, но на конкретном предприятии внедряется впервые.

### 1.3. Инновационный процесс как объект управления

Инновация может быть рассмотрена как в динамическом, так и в статическом аспекте. В последнем случае она представляется как конечный результат научно-производственного цикла. Термины «инновация» и «инновационный процесс» близки, но не однозначны. Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций.

Инновационный процесс как объект управления гораздо более сложен, нежели рутинный производственный процесс. Любое дело, выполняемое человеком или организацией впервые, представляет собой нечто иное как инновационный процесс (таблица), который вызывает массу трудностей, ошибок, требует переделок и корректировок. Рутинные процессы, напротив, повторяются регулярно, что приводит к специализации и автоматизации знаний и навыков персонала, снижению ошибок в технологическом процессе, выработке четкого и эффективного алгоритма действий.

Таблица 1.1.

#### Сравнительная характеристика инновационного и производственного процессов

Характеристика процесса	Инновационный процесс	Производственный рутинный процесс
Конечная цель	Удовлетворение новой общественной потребности	Удовлетворение сложившейся общественной потребности
Пути достижения	Многочисленные и неопределенные	Немногочисленные, известен оптимальный
Риск при достижении цели	Высокий	Низкий
Тип процесса	Дискретный как по месту, так и по времени	Непрерывный
Управляемость, возможность планирования	Низкие	Высокие
Планы	Долгосрочные, возможны корректировки	Краткосрочные, имеют характер жестких директивных заданий
Развитие системы, в	Система переходит на	Сохранение на данном уровне

рамках которой проходит процесс	вый уровень	
------------------------------------	-------------	--

Характеристика процесса	Инновационный процесс	Производственный рутинный процесс
Взаимодействие со сложной системой интересов участников процесса	Вступают в противоречия	Основывается на интересах
Степень совпадения интересов участников процесса	Низкая	Высокая
Распределение сфер ответственности	перераспределяет	Стабилизирует
Форма организации процесса	Гибкие со слабой структуризацией системы	Жесткие, основанные на нормах и регламентах

Более высокая сложность в управлении инновационными процессами обусловлена тем, что на них влияет гораздо больше факторов как внешней, так и внутренней среды, чем на производственный процесс. Факторы, влияющие на протекание инновационных процессов, представлены на рис. 1.1.

### ВНЕШНЯЯ СРЕДА

РЫНОК ТРУДА

РЫНОК КАПИТАЛА

ПРАВИТЕЛЬСТВО

РЫНОК ЗНАНИЙ

### ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Руководство  
компании

ЦЕНТР  
НИР

Бухгалтерия  
(финансы)

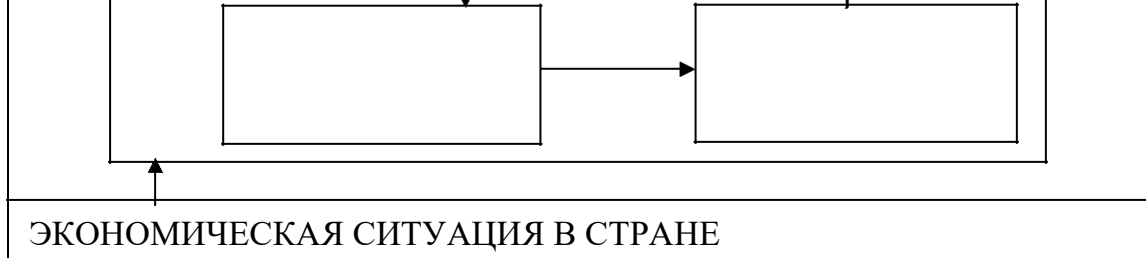
Отдел кадров

Производ-  
ство

Отдел сбыта

ПРО  
ДУКТ  
(УСЛУГА)

ПОТРЕБИТЕЛЬ-  
СКИЙ РЫНОК



*Рис. 1.1.* Факторы, воздействующие на инновационные процессы

## **1.4. Инновационный процесс: понятие, структура,**

### **содержание работ на основных стадиях**

Инновацию как результат следует рассматривать неразрывно с инновационным процессом.

Инновационный процесс – это процесс, направленный на разработку и реализацию результатов законченных научных исследований и научно-технических достижений в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновационный процесс – это целенаправленная цепь действий по инициации инновации, по разработке и внедрению новых продуктов и операций, по их реализации на рынке и дальнейшей диффузии.

Инновационный процесс – это процесс преобразования научно-го знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании.

В самом общем виде структуру инновационного процесса можно представить в виде последовательности следующих этапов: фундаментальное (теоретическое) исследование (ФИ) – прикладные исследования (ПИ) – опытно-конструкторские работы (ОКР) – освоение новшества (ОН) – промышленное производство (ПП) – маркетинг и сбыт (МиС) – диффузия (Д). На каждом из этапов ставятся свои цели и решаются определенные задачи.

Фундаментальные исследования (ФИ), направлены на получение новых научных знаний и выявление наиболее существенных закономерностей. Фундаментальные исследования делятся на теоретические и поисковые.

Результатом теоретических исследований выступают научные открытия, новые понятия и представления, создание новых теорий. К поисковым относят исследования, задачей которых является открытие новых принципов создания изделий и технологий, неизвестных ранее свойств материалов.

Прикладные исследования (ПИ) направлены на выявление путей практического применения открытого фундаментальной наукой явления и процесса. Их выполнение связано с высокой ве-

роятностью получения отрицательных результатов (5 – 10% результатов фундаментальных исследований находят продолжение в виде прикладных исследований).

ОКР – важнейшее звено материализации результатов предыдущих НИР. На основе полученных результатов исследований создаются и отрабатываются новые товары. На этапе ОКР разрабатывается техническое задание (ТЗ), техническое предложение, эскизное

и техническое проектирование, разработка рабочей документации для изготовления и испытаний опытного образца; проводятся предварительные испытания опытного образца; государственные (ведомственные) испытания опытного образца; отработка документации по результатам испытаний.

На этапе освоения новшества (ОН) осуществляется техническая подготовка производства, т.е. освоение выпуска изделия, полученного в результате ОКР, в условиях конкретного производства.

Промышленное производство (ПП) предполагает запуск в серию продукта с последующим его выводом на рынок (МиС).

Диффузия (Д) представляет собой распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

Согласно теории нововведений Й.А. Шумпетера, диффузия нововведения является процессом кумулятивного увеличения числа имитаторов, внедряющих новшество вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли.

Период, который начинается выполнением теоретических исследований, а заканчивается моментом, когда «новая» техника подлежит замене на более эффективную, называется **жизненным циклом инновации**.

Жизненный цикл инновации включает следующие этапы (рис.

1.2):

- возникновение потребности в новшестве и его создание (приобретение прав на использование новшества у его владельца);
- освоение в производстве;
- диффузия (тиражирование на других объектах);
- рутинизация (стабильное, без изменения, использование).



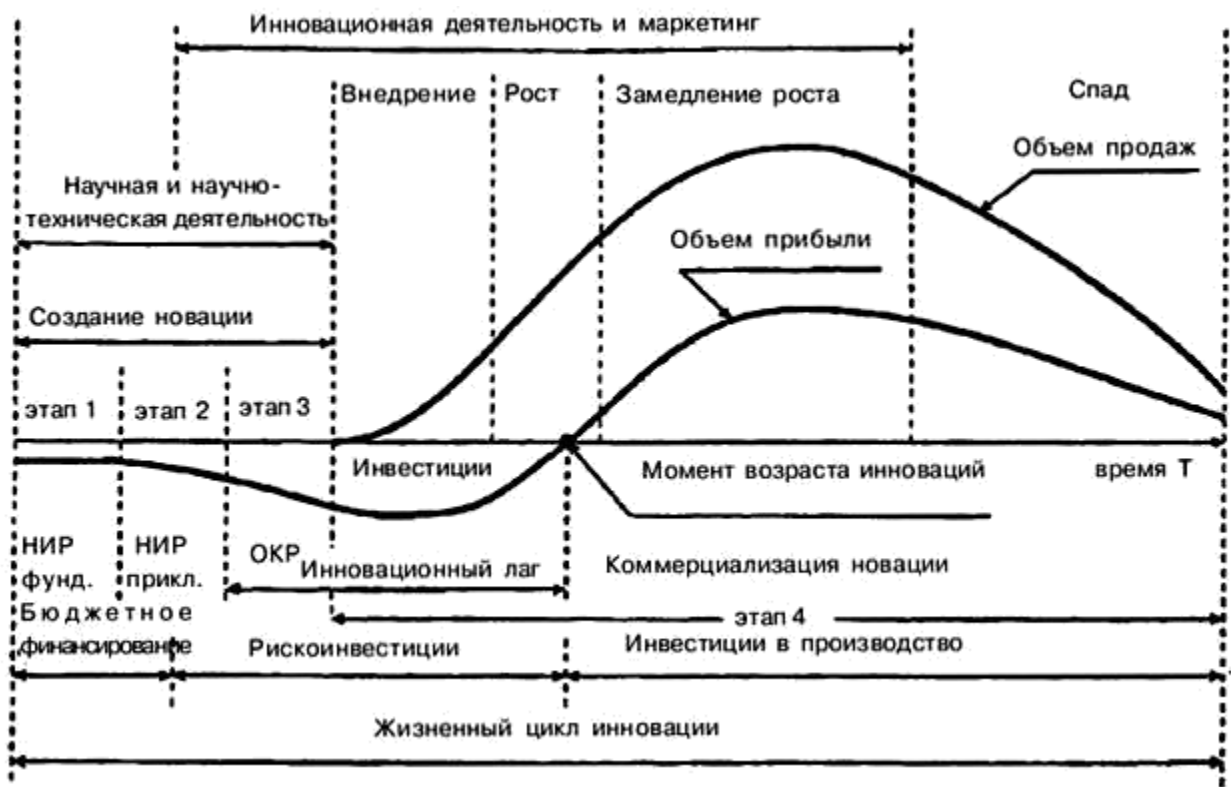


Рис. 1.2. Основные этапы инновационного процесса

Подходы к организации инновационного процесса претерпевали эволюционные изменения.

Исторически первый подход основан на модели «технологического толчка» (рис 1.3), когда инновация становится результатом поступательного развития научно-технического прогресса.

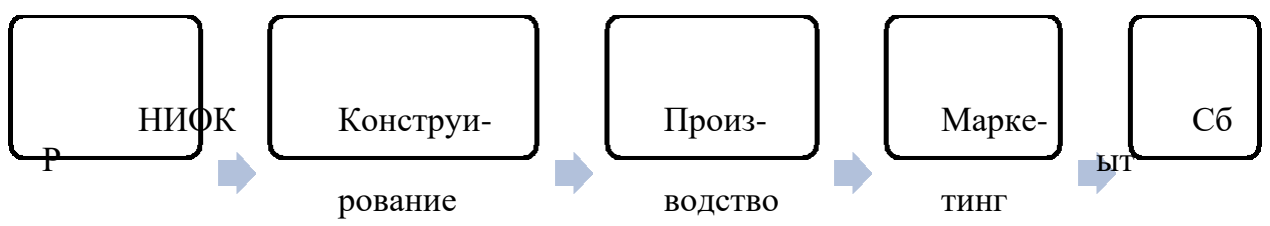


Рис. 1.3. Модель «технологического толчка» (Technology push); 1950 – 1960-е гг.

С развитием рыночных отношений, усилением конкурентной борьбы организации приходят к пониманию того, что не наука, а бизнес должен

инициировать инновации, в основе которых лежат неудовлетворенные потребности потребителя. Начинает формироваться новый подход к организации инновационного процесса, основанный на модели «вытягивания рынком» (рис 1.4).

В 1970-е гг. XX в. предшествующие линейные модели стали рассматриваться лишь как частные случаи более общего процесса, объединяющего науку, технологию и рынок. Исследования таких

авторов, как Р. Ротуэлл (R. Rothwell), К. Фримен (C. Freeman), А. Хор-сли (A. Horsley), А. Джервис (A.B. Jervis), Д. Таунсенд (J. Townsend), Д. Мовери (D.C. Mowery) и Н. Розенберг (N. Rosenberg), подтвердили важность маркетинговых, рыночных и технических факторов для успешной инновации. Инновационный процесс третьего поколения, относящийся к периоду конца 1970-х – начала 1980-х гг., по Ротуэллу, все еще последовательный, но с обратными связями.

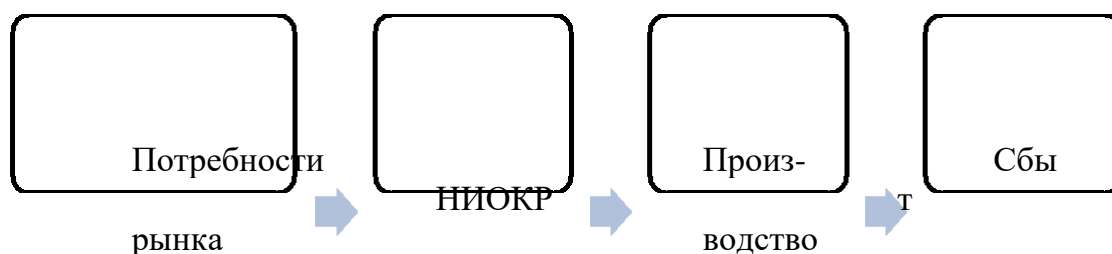


Рис. 1.4. Модель «вытягивания рынком» (Market pull); 1960 – 1970-е гг.

Особенность данной модели заключается в выделении логически последовательных, функционально обособленных, но взаимодействующих и взаимозависимых этапов. Ее достоинством является представление нововведения как результат взаимодополняемости технологических возможностей и рыночных потребностей в рамках инновационной фирмы и отказ от линейного описания инновационного процесса.

Интегрированная модель (четвертое поколение) инновационного процесса, появившаяся в практике компаний во второй половине 1980-х гг., обозначила переход от рассмотрения инновации как преимущественно последовательного процесса к пониманию инновации как параллельного процесса, включающего одновременно элементы исследований и разработок, разработки прототипа, производства и т.д.

По мнению Р. Ротуэлла<sup>9</sup>, модель четвертого поколения соответствует лучшей современной мировой практике. На рис. 1.5 изображен процесс разработки нового продукта в компании «Nissan» (пример интегрированного инновационного процесса).

Как отмечает Ф. Котлер, разработка нового товара наиболее эффективна в тех случаях, когда с самого начала имеет место тесное сотрудничество между отделом исследований и разработок, техническим, производственным, маркетинговым и финансовым подразделениями компании.

---

10 Управление инновациями: учебник для вузов / Баранчев В.С., Мишин В.А., Мас-ленникова Н.К. – М.: Высшее образование, 2009.

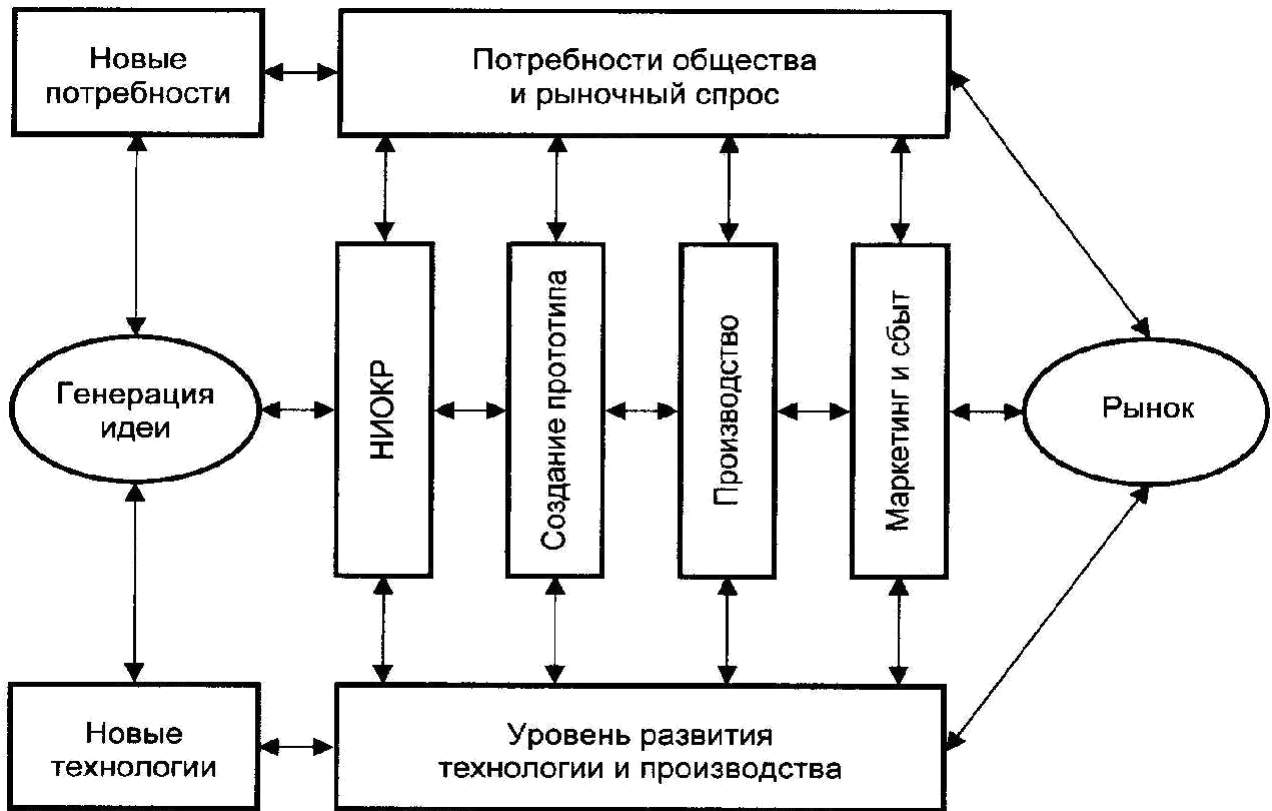
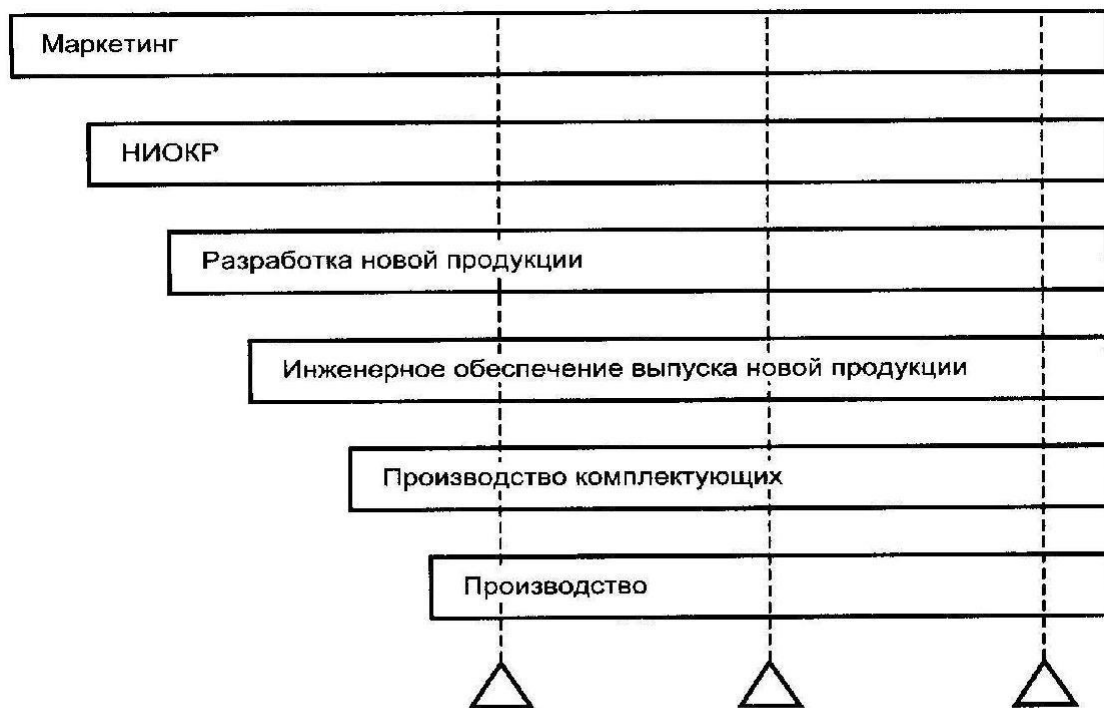


Рис. 1.5. Совмещенная модель организации инновационного процесса, 1970 – 1980-х гг.



*Рис. 1.6.* Модель параллельной организации инновационного процесса, 1980-е гг.

Заложенная в продукт идея должна быть проанализирована с точки зрения маркетинга, а все этапы разработки – координироваться специальной межфункциональной группой. Исследования показывают, что успех новых товаров японских компаний во мно-гом определяется широким использованием работы межфункциональных групп (см. рис. 1.6).

### ***Вопросы для самоконтроля***

22. Дайте определение инновации. В чем отличие инновации и новшества?
23. Охарактеризуйте инновацию-продукт и инновацию-процесс.
24. Что понимается под технологическими инновациями? Назовите виды технологических инноваций.
25. В чем суть стратегических и реактивных инноваций?
26. Приведите примеры управленческих, маркетинговых, социальных, технологических инноваций.
27. Почему инновационный процесс как объект управления более сложен, чем производственный процесс?
28. Какие основные этапы инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.
29. Какие подходы к организации инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.

---

---

## ***Лекция 2. Теоретические основы***

### **инновационного менеджмента**

---

---

*2.1. Инновационный менеджмент: понятие, цели, задачи, функции, основные проблемы.*

*2.2. Место инновационного менеджмента в комплексе дисциплин по теории и практике управления.*

*2.3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты.*

*2.4. Формы инновационного менеджмента.*

### **2.1. Инновационный менеджмент: цели, задачи, функции, основные проблемы**

Инновационный менеджмент представляет собой совокупность принципов и методов, инструментов управления инновационными

процессами. Другими словами, инновационный менеджмент как самостоятельная область экономической науки и профессиональной управленческой деятельности представляет собой одну из разновидностей функционального менеджмента, непосредственным объектом которого выступают инновационные процессы во всем их разнообразии. Это определяет место инновационного менеджмента в системе управленческих дисциплин.

По сути инновационный менеджмент есть не что иное, как управление изменениями, приводящее к росту конкурентоспособности фирмы и её продукции, управление развитием на основе инноваций.

С точки зрения системного подхода инновационный менеджмент – это система (от греч. – целое, составленное из частей) управления, состоящая из двух подсистем: *управляющей* (субъект управления) и *управляемой* (объект управления). Связь субъекта и объекта управления осуществляется посредством передачи информации, которая (процесс распространения и передачи информации) и представляет собой процесс управления.

*Субъектом управления* в инновационном менеджменте может быть один или группа специалистов, которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия организуют целенаправленное функционирование объекта управления.

К субъектам инновационного менеджмента можно отнести следующих специалистов:

- 1) руководители инновационных программ и проектов,
- 2) руководители отделов, служб и подразделений предприятия, реализующих отдельные стадии инновационного процесса или осуществляющие те или иные инновационные изменения, руководитель предприятия в целом, в случае если предприятие осуществляет инновационную деятельность.

*Объектом управления* в инновационном менеджменте являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций (продуцентов, продавцов и покупателей).

*Приоритетными целями инновационного менеджмента* явля-

ются:

- рост и развитие организации на базе активизации инновационной деятельности,

- активное продвижение новых товаров и новых технологий на рынок,
- использование возможностей дальнейшей специализации и диверсификации производства для активного роста, экономического процветания и экспансии на новые рынки.

Достижение приоритетных целей инновационного менеджмента предполагает гармонизацию эндогенных и экзогенных аспектов

в ходе проведения инновационной деятельности;

Эндогенная гармонизация означает согласование деятельности внутренних структурных подразделений предприятия. Для обеспечения эндогенной гармонизации необходимо создать систему внутрифирменного управления организацией, которая предполагает решение следующих задач:

- 7) выработка стратегии инновационной деятельности;
- 8) определение тематических направлений деятельности, формирование инновационных программ и определение источников финансирования;
- 9) построение организационной структуры и структуры управления инновациями;
- 10) выбор, расстановка кадров и обеспечения реализации стратегии;
- 11) календарное распределение работ и контроль за их исполнением;
- 12) создание инновационной культуры в рамках предприятия. Экзогенная гармонизация представляет собой согласование ин-

новационной деятельности предприятия с элементами внешней среды.

Можно выделить следующие задачи по обеспечению экзогенной гармонизации инновационной деятельности:

- 7) изучение инновационного климата в экономике;
- 8) отслеживание и учет объективных тенденций развития НТП;
- 9) организация и проведение маркетинговых исследований;
- 10) учет экологической ситуации и планирование природо-охранных мероприятий;
- 11) оценка и использование опыта и достижений конкурентов;
- 12) организация кооперации в проведении инновационных программ.

Инновационный менеджмент выполняет определенные функции. При этом под функцией управления понимают направления



управленческой деятельности, позволяющие осуществлять определенные управляющие воздействия на инновационный процесс.

К функциям субъекта управления относят прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, координацию, контроль.

По мнению Р.А. Фатхутдинова<sup>10</sup>, инновационный менеджмент является цепью непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации и регулированию.

## 2.2. Место инновационного менеджмента

### в комплексе дисциплин по теории и практике управления

Для эффективного управления инновационным процессом требуется НИОКР и управление ими (инновационный менеджмент). Данные виды работ тесно связаны с общей теорией и практикой менеджмента фирмы, маркетингом, производственным менеджментом, логистикой, стратегическим менеджментом, финансовым менеджментом предприятия. Взаимосвязь дисциплин представлена на рис 2.1.



поведение

Логистика

Социология

*Рис. 2.1. Взаимосвязь дисциплины инновационный менеджмент с другими дисциплинами*

---

- 11 *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент: учеб. для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2012.

### 2.3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление, основные черты

Для инновационного менеджмента, как и для общей науки менеджмента, характерно эволюционное развитие основных теоретических положений и концепций. Можно выделить четыре относительно самостоятельных этапа развития инновационного менеджмента: факторный подход, функциональная концепция, системный и ситуационный подходы<sup>11</sup>.

Для этапа *факторного подхода* характерно рассмотрение науки

и техники в числе важнейших факторов развития экономического потенциала страны. Факторный подход предполагал разработку оценочных критериев и использование преимущественно экстенсивных рычагов развития, связанных с количественным расширением научно-технической сферы. Для этого этапа характерно появление глубоких исследований и практических разработок в области научно-технического потенциала, его оценки и прогнозирования развития.

*Функциональная концепция* рассматривает инновационный менеджмент как совокупность управленческих функций и процессов принятия управленческих решений. Существуют различные классификации функций управления инновациями, основанные на разнообразных принципах. Функциональная концепция базируется на рациональном разделении труда в управлении инновациями, на специализации управленческих звеньев и оптимизации каждого принимаемого управленческого решения. Для функциональной концепции характерно тщательное регламентирование процедурных аспектов управления инновациями на основе специальных положений об отделах и службах, должностных инструкций, делегирования полномочий и обязанностей. В рамках этапа функциональной концепции наибольшее развитие получило экономико-математическое моделирование процессов принятия решений в каждой из функций управления.

*Системный подход* к инновационному менеджменту предполагает рассмотрение инновационного процесса как сложной организационной системы, состоящей из совокупности взаимообусловленных элементов, ориентированных на достижение определен-

---

12 Инновационный менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент».

ных целей развития с учетом эндогенных (внутренних) и экзогенных (внешних) факторов. Системный подход обеспечивает динамичный учет всего множества влияющих на управленческое решение факторов и рассмотрение их во взаимосвязи с внешними и внутренними тенденциями развития инновационной среды.

Применение *ситуационного подхода* основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия и реализации управленческого решения с учетом непредвиденных обстоятельств.

В настоящее время сложность приемов и способов разработки и коммерциализации инноваций, влияние новых технологий на хозяйственный результат деятельности предприятий, а главное – число заинтересованных сторон продолжают увеличиваться по мере развития рынков, усиления конкурентоспособности, а также появления все новых знаний.

На первых порах для успешного внедрения и использования научно-исследовательских разработок в коммерческих целях достаточно было организовать лабораторию и поставить во главе ее опытного ученого. Сегодня для инновационного развития недостаточно ограничиться знаниями ученых и изобретателей. Современным потребителям нужны не столько новые знания, сколько новые возможности и новые выгоды. Поэтому генерацию, отбор и реализацию инновационных идей необходимо, по меньшей мере, осуществлять на основе портфельных матриц, анализа конкурентоспособности, жизненного цикла, дисконтированного денежного потока.

Современный этап развития инновационного менеджмента свидетельствует о резком возрастании роли менеджера. Его личность, способности, квалификация и профессиональные умения фактически определяют судьбу компании. Под влиянием идей инновационного менеджмента перестраивается весь инструментарий управленческого воздействия и процедура принятия управленческого решения. Возрастает значение процессуальных и социально-психологических функций менеджмента (коммуникации, мотивация, делегирование полномочий). Среди способов организации преобладают неформальные виды. Изменяется соотношение между различными видами контроля в пользу стратегического контроля, самоконтроля. Делегирование полномочий ведёт к росту

инициативы, индивидуальной свободы и компетентности персонала, ценностно-ориентированному характеру труда.

## 2.4. Формы инновационного менеджмента

В основе форм инновационного менеджмента лежат три логические формы инновационного процесса:

□ простой внутриорганизационный (натуральный); □ простой межорганизационный (товарный); □ расширенный.

Простой внутриорганизационный инновационный процесс (ИП) предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, однако новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы.

При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя

и производителя новшества от функции его потребителя. Расширенный инновационный процесс проявляется в создании

новых производителей нововведения, в нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара.

В инновационном процессе, как и в любом другом, можно выделить субъекты.

Субъекты инновационного процесса делятся на следующие группы: новаторы, ранние реципиенты, раннее большинство, позднее большинство и отстающие.

Новаторы – люди, склонные к риску, способные абсорбировать финансовые и социальные затраты неудачной покупки. Космополиты по мировоззрению, они склонны использовать в качестве референтной группы других новаторов, а не только окружающих, близких по статусу людей. Они часто моложе, лучше образованы и более мобильны в сравнении с равными себе по статусу. Новаторы экстенсивно используют коммерческие медиа, торговый персонал

и профессиональные источники в познании новых продуктов. Новаторы являются генераторами научно-технических знаний. Это могут быть индивидуальные изобретатели, исследовательские организации. Они заинтересованы в получении части дохода от ис-

пользования изобретений. Инновационные способности (способности к созданию новшеств) персонала – это залог успешного воплощения проекта в жизнь. Поэтому в личности новатора важное значение имеет гармоничное сочетание организаторских и изобретательских способностей

Ранние реципиенты – часто лидеры мнений в локальных референтных группах. Им сопутствует успех, они хорошо образованны и несколько моложе своего статусного окружения. Они готовы принимать рассчитанный риск, но учитывают и неудачу. Они также используют рекламу, профессиональные и межличностные источники и представляют информацию другим. В роли ранних реципиентов выступают предприниматели, первыми освоившие новшество. Они стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок. Они получили название пионерских организаций.

Раннее большинство уважительно относится к инновациям. Они осваивают инновации раньше, чем большинство их социальной группы, но после того, как инновация показала себя успешной на опыте других. Эти люди социально активны, но редко лидеры. Они обычно несколько старше, менее образованны и менее социально мобильны, чем ранние освоители. Раннее большинство полагается

в значительной степени на межличностные источники информации. Раннее большинство представлено фирмами, первыми внедрившими новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль.

Позднее большинство – скептики в отношении инноваций. Они чаще осваивают инновации в ответ на социальное давление или вследствие снизившейся доступности предшествующего продукта, чем в силу позитивной оценки инновации. Они обычно старше и имеют меньший социальный статус и мобильность, чем те, кто осваивают инновации ранее.

Отстающие – локально ориентированы и ограничены в социальных взаимодействиях. Они склонны быть относительными догматиками и ориентированными на прошлое. Инновации адаптируются только с сопротивлением. Отстающие фирмы сталкиваются с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели.

Все группы, кроме первой, относятся к имитаторам. Шумпетер считал ожидание сверхприбылей главной движущей силой внед-

рение новшества. Однако на ранних стадиях диффузии новшества никто из хозяйствующих субъектов не имеет достаточной информации об относительных преимуществах конкурирующих новшеств. Но хозяйствующие субъекты вынуждены внедрять одну из альтернативных новых технологий под угрозой вытеснения с рынка.

Нужно исходить из того, что внедрение новшества является трудным и болезненным процессом для любой организации.

Во всех случаях одним из важных критериев принятия решений каждым субъектом является сравнение альтернативных технологий и решения, принятые предыдущими реципиентами. Но получить такую информацию достаточно сложно, так как это связано с конкурентным положением фирм на рынке. Поэтому каждая фирма может быть знакома с опытом ограниченной выборки фирм, меньшей, чем все множество реципиентов. Это обуславливает неопределенность процессов принятия решений и диффузии новшеств в рыночной экономике. Другая причина неопределенности связана с самыми новыми технологиями. На ранних стадиях диффузии их потенциальная прибыльность остается неопределенной. Неопределенность может быть устранена с накоплением опыта внедрения

и использования новшеств. Однако со снижением неопределенности и риска применения новой технологии исчерпывается потенциал ее рыночного проникновения и снижается ее прибыльность. Возможность извлечения дополнительной прибыли от использования любого нововведения временна, она снижается с приближением предела его распространения.

Следовательно, диффузия нововведения зависит как от стратегии имитаторов, так и от количества пионерских реципиентов. Предприниматели открывают новые технологические возможности, но их реализация зависит от выбора имитатора. Вероятность доминирования на рынке будет большей для технологии с большим числом пионерских организаций. Разумеется, результат конкуренции технологий определяется выбором всех агентов на рынке, но влияние более ранних реципиентов будет большим по сравнению с выполнением последующих.

Вместе с тем трудно оценить относительные преимущества новшества в ранней фазе их диффузии, особенно если речь идет о радикальных нововведениях. В такой ситуации значительную роль в деле будущего технологического развития играет выбор после-

дователей. Дело в том, что каждый выбор позволяет повысить конкурентоспособность соответствующей технологии и увеличивает шанс последней на ее принятие последующими хозяйствующими субъектами, которые будут учитывать ранее сделанные выборы. После накопления достаточного опыта, когда альтернативные технологии освоены многими хозяйствующими субъектами и их относительные преимущества известны с высокой достоверностью, последующие реципиенты принимают решения, основываясь на ожидаемой прибыльности альтернативных технологий. В результате конечное разделение рынка новыми альтернативными технологиями определяется стратегиями имитаторов.

Для быстрого распространения инновации нужна развитая инфраструктура.

### ***Вопросы для самоконтроля***

6. Какие функции субъекта инновационного вам известны? В чем специфические особенности этих функций?
7. Что является объектом управления инновационного менеджмента?
8. Охарактеризуйте основные группы субъектов инновационного процесса.
9. Охарактеризуйте основные этапы в развитии инновационного менеджмента. Какова специфика современного этапа развития инновационного менеджмента?
10. Назовите основные формы инновационного процесса, приведите примеры.

---

---

## ***Лекция 3. Организация инновационной деятельности***

---

---

*3.1. Инновационная деятельность, ее виды. Понятие организации инноваций.*

*3.2. Организационные формы инновационной деятельности.*

*3.3. Организационная структура инновационного управления.*

*3.4. Венчурный инновационный бизнес.*



### 3.1. Инновационная деятельность, ее виды.

#### Понятие организации инноваций

Согласно модельному закону, инновационная деятельность<sup>12</sup> обеспечивает создание и реализацию (введение в гражданский оборот) новшеств (новаций) и получение на их основе практического результата (нововведения) в виде новой продукции (товара, услуги), нового способа производства (технологии), а также реализованных на практике решений (мер) организационного, производственно-технического, социально-экономического и другого характера, оказывающих позитивное влияние на сферу производства, общественные отношения и сферу управления обществом.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике»<sup>13</sup>, инновационная деятельность включает научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность, направлена на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.

К инновационной деятельности относятся следующие виды деятельности:

- 1) изобретательская и рационализаторская деятельность, связанная с созданием новшеств, улучшением потребительских свойств и технических характеристик товаров (услуг) и (или) способов (технологий) их производства;
- 2) разработка, производство и распространение инновационной продукции;
- 3) внедрение новых идей и научных знаний в сфере управления обществом, способствующих улучшению социальных условий и качества жизни, развитию образования, охране природы, здоровья, обеспечению безопасности граждан;
- 4) выполнение проектных, изыскательских, опытно-конструкторских и технологических работ, связанных с созданием и освоением производства инновационной продукции (товаров, услуг);
- б) инжиниринговая деятельность – комплекс работ и услуг, связанных с разработкой и реализацией инновационного проекта,

---

12 Модельный закон «Об инновационной деятельности» // Инновации. 2007. № 1.

13 Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» // Инновации. 2011. № 8.

осуществлением технологического переоснащения и подготовки производства, организацией сервисного сопровождения и обслуживания инновационного продукта;

- б) патентоведческие исследования, оценочная деятельность и экспертиза, выполнение иных работ и услуг, связанных с коммерциализацией интеллектуальной собственности и передачей технологий;
- 7) информационное и консультационное обслуживание, подготовка кадров и персонала для обеспечения инновационной деятельности;
- 8) проведение маркетинговых исследований и осуществление мероприятий, связанных с организацией рынков сбыта инновационной продукции (товаров, услуг);
- 9) проведение испытаний, связанных с сертификацией и стандартизацией инновационной продукции (товаров, услуг);
- 10) пропаганда результатов инновационной деятельности и распространение научно-технической информации о достижениях

в области инновационной деятельности;

- 13) организация и обслуживание биржевой деятельности, брокерская деятельность, связанная с осуществлением сделок в области трансфера (передачи) технологий;
- 14) осуществление инвестиционной и лизинговой деятельности, направленной на создание, производство и распространение новшеств и нововведений.

Организация инновационной деятельности на предприятии означает обеспечение и координацию всех видов деятельности, которые имеют важное значение для успешной реализации любых инновационных проектов и стратегии предприятия. Организацию инноваций следует понимать как процесс упорядочения инновационной деятельности на предприятии.

Все этапы инновационного процесса требуют согласованной работы служб маркетинга, конструкторско-технологических подразделений, служб подготовки производства, производственных подразделений, сбытовиков и службы сервиса. У каждого подразделения есть свои задачи в этой сфере, четкая координация их работы является залогом успеха предприятия на рынке.

Особенности организации инновационной деятельности на предприятии:

- 4) отсутствие жесткой зависимости между затратами и результатами;
- 5) высокий уровень риска;

6) сложность управления.

Вместе с тем практикой выработаны принципы построения и совершенствования организации инновационной деятельности предприятия:

- 1) первичность целей, функций и задач и вторичность органов (подразделений) их решающих;
- 2) рациональное разделение и кооперация труда, а также целе-сообразный уровень специализации подразделений и отдельных исполнителей;
- 3) иерархичность взаимодействия структурных подразделений, реализующих инновационные процессы минимально возможным числом уровней иерархии;
- 4) обеспечение управляемости;
- 5) недопустимость наличия подразделений и специалистов, не создающих и не перерабатывающих информацию, а лишь транслирующей ее сверху-вниз, снизу-вверх, а также по горизонтали;
- 6) недопустимость двойного подчинения подразделений;
- 7) установление размеров подразделений в соответствии с объемом решаемых задач;
- 8) ориентация подразделений на гибкость и быстроту пере-стройки при изменении целей и задач.

Субъектами инновационной деятельности являются:

– физические и юридические лица, создающие и реализующие инновации;  
– органы государственной власти и местного самоуправления и уполномоченные ими организации, участвующие в формировании и реализации государственной инновационной политики и в регулировании инновационной деятельности;

– специализированные организации инновационной инфра-структуры, обеспечивающие инновационную деятельность;

– общественные организации, их объединения, профессиональ-ные саморегулируемые организации, защищающие интересы про-изводителей и потребителей инновационной продукции.

Субъекты инновационной деятельности могут выполнять функции заказчиков и (или) исполнителей инновационных про-грамм и проектов, а также организаций, обслуживающих иннова-

ционный процесс и содействующих разработке, освоению производства и распространению инновационной продукции (товаров, услуг).

### 3.2. Организационные формы инновационной деятельности

Инновационный процесс охватывает все виды деятельности предприятия – от маркетинга и научных исследований до реализации, эксплуатации и утилизации нового товара, что позволяет различным предприятиям и предпринимательским структурам занять свое место на рынке инноваций.

Традиционно в России фундаментальные исследования проходили в академических и отраслевых институтах, лабораториях РАН, прикладные исследования в НИИ, проектных институтах; НИОКР –

в специализированных лабораториях, КБ, опытных производствах; коммерциализация – на предприятиях и фирмах.

В последнее время произошли серьезные изменения. Реформирование государственного сектора науки и приватизация отраслевых научных организаций привели к увеличению удельного веса предприятий частной и смешанной форм собственности в структуре научного потенциала.

Сегодня важная роль в осуществлении инновационных идей принадлежит объединениям предпринимательских организаций: консорциумам, концернам, финансово-промышленным группам (ФПГ) и другим ассоциациям и союзам юридических лиц.

*Консорциум* можно определить как временное соглашение между банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами для осуществления наукоемких и капиталоемких проектов, в том числе и международных. Это временное объединение, которое прекращает свою деятельность после выполнения поставленной цели.

Более сложной структурой является *концерн*, объединяющий предприятия промышленности транспорта, торговли, банковской сферы. Участники концерна объединяют свои усилия для решения каких-либо конкретных общих целей, в том числе для осуществления наукоемких инновационных проектов. Формирование крупных структур имеет следующие преимущества по сравнению с малыми и средними:

– концентрация больших финансовых средств;

– возможность осуществления многоцелевых исследований (возможность привлечь ученых из разных отраслей);

– объединения управленческого опыта и деловых контактов. Тем не менее, как показывает практика, инновационная деятельность крупных и малых предприятий тесно взаимосвязана. *ФПП* – включает предприятия различных отраслей промышленности, науки, торговли, транспорта, сферы услуг и финансовых учреждений. В отличие от концерна, где предприятия находятся под единым финансовым контролем, в *ФПП* предусматривается разделение ответственности и равные права партнеров на основе централизованного управления.

К относительно небольшим организационным формам можно отнести венчурные фирмы. *Венчурная фирма* – это рисковая фирма, мелкая или средняя инвестиционная фирма, занятая научными исследованиями, инженерными разработками. Улавливая и финансируя новые идеи, фирма помогает крупным компаниям разрабатывать новейшие направления НТП. Как правило, венчурные фирмы организуются по инициативе небольшой группы научно-технических работников в целях внедрения и коммерциализации новых разработок.

Важное значение имеют технопарковые формы: инкубаторы, технологические парки, технополисы, регионы науки и технологий.

*Бизнес-инкубатор* – это структура, специализирующаяся на создании благоприятных условий для возникновения и эффективной деятельности малых инновационных организаций. Это достигается предоставлением малой инновационной организации услуг материальных (прежде всего научного оборудования и помещений), информационных, консультационных и др. Инкубатор – это сложный многофункциональный комплекс, предоставляющий широкий спектр инновационных услуг и занимающий одно или несколько зданий. Инновационная фирма покупает или арендует у инкубатора тот или иной набор инновационных услуг, куда обязательно входит аренда помещения на период от 2 до 3 лет, затем инновационная фирма покидает инкубатор и начинает работать самостоятельно.

Можно выделить следующие виды работ, проводимых в инкубаторе:

□ экспертиза инновационных проектов, включая научно-техническую экспертизу (новизна и достоверность проекта), также

экологическую и коммерческую экспертизу (оценка будущего рынка товара и ожидаемая прибыль);

- поиск инвесторов и при необходимости обеспечение гарантий;
- предоставление на льготных условиях помещений, оборудованного и т.д.;
- оказание на льготных условиях правовых рекламных информационных, консультационных и прочих услуг.

Бизнес-инкубатор может существовать на средства регионального или федерального бюджета, поскольку имеет важное значение для развития конкуренции в малом бизнесе, а также формирует предпринимательскую среду и налоговую базу региона. Коммерческие бизнес-инкубаторы менее развиты в России, чем за рубежом.

*Технологический парк* – это научно-производственный территориальный комплекс со сложной функциональной структурой, главная задача которого заключается в формировании максимально благоприятной среды для развития малых наукоемких фирм-клиентов. Здесь предполагается создание комфортных жилищно-бытовых условий. Структурной единицей технопарка является центр, такими центрами могут быть: исследовательский центр, инкубатор, промышленная зона, маркетинговый центр, центр обучения и др. Каждый из перечисленных центров оказывает специализированные услуги.

*Наукоград (технополис)* – научно-производственная структура, созданная на базе отдельного города, в экономике которого заметную роль играют технопарки и инкубаторы. Он объединяет несколько сотен исследовательских учреждений, промышленных фирм, внедренческих венчурных организаций, которые заинтересованы в появлении и скорейшей коммерциализации новых идей.

Технополисы появились в США в начале 50-х годов XX века. Тогда близ Стэнфордского университета стали концентрироваться мелкие исследовательские, внедренческие, консультационные и промышленные фирмы, большинство которых было связано с электронной промышленностью. Университет стал играть роль центра научных идей и подготовки кадров для образовавшегося конгломерата. Этот технополис получил название «Кремниевая долина». Удачное сочетание секторов науки и производства в регионе позволило «Кремниевой долине» в настоящее время стать всемирно признанным центром научно-технического развития.

В нем сосредоточено 8 000 инновационных фирм (70% – из них имеет в своем составе менее 10 чел.), в которых работают 250 тыс. человек, причем 6 тыс. из них – это высококвалифицированные ученые и специалисты. ВВП «кремниевой долины» превышает ВВП Великобритании и приближается к ВВП Франции.

Сегодня в США 300 технополисов, в Германии – около 300 инновационных центров. В России действует около 60 технопарков и несколько наукоградов в городах Обнинск, Дубна, Королев, Саров и др.

В России муниципальное образование, претендующее на присвоение статуса наукограда, должно иметь научно-производственный комплекс, расположенный на территории данного муниципального образования. Научно-производственный комплекс наукограда – совокупность организаций, осуществляющих научную, научно-техническую, инновационную деятельность, экспериментальные разработки, испытания, подготовку кадров в соответствии с государственными приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники Российской Федерации.

Научно-производственный комплекс муниципального образования, претендующего на присвоение статуса наукограда, должен быть градообразующим и отвечать критериям<sup>14</sup>:

1) численность работающих в организациях научно-производственного комплекса составляет не менее 15% численности работающих на территории данного муниципального образования;

2) объем научно-технической продукции (соответствующей приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники Российской Федерации) в стоимостном выражении составляет не менее 50% общего объема продукции всех хозяйствующих субъектов, расположенных на территории данного муниципального образования, или стоимость основных фондов комплекса, фактически используемых при производстве научно-технической продукции, составляет не менее 50% стоимости фактически используемых основных фондов всех хозяйствующих субъектов, расположенных на территории муниципального образования, за исключением жилищно-коммунальной и социальной сферы.

---

<sup>14</sup>Федеральный закон от 07.04.1999 г. № 70-ФЗ (ред. от 02.07.2013 г.) «О статусе наукограда Российской Федерации» URL: <http://base.consultant.ru>

*Регион науки и технологии* охватывает значительную территорию, границы которой могут совпадать с границей целого административного района. Регион науки и технологии может включать в себя технополисы, технопарки и инкубаторы, а также развитую инфраструктуру, поддерживающую научную и бытовую деятельность.

Совокупность функционирующих в экономике страны организаций, обеспечивающих эффективное взаимодействие участников рынка инноваций, называется инновационной инфраструктурой.

### **3.3. Организационная структура инновационного управления**

Организация инновационной деятельности направлена на упорядочение процессов генерации новых идей, поиска и разработки технических решений, создание новаций, а также их внедрение.

Механизм организации инновационной деятельности (ИД) подразумевает формирование и реорганизацию структур, осуществляющих инновационные процессы. Такая работа может проходить

в различных формах: *создание, поглощение, рыночная инновационная интеграция, выделение.*

*Создание* – это формирование новых предприятий или структурных подразделений для осуществления ИД. При такой форме организации применяются матричные и проектные структуры инновационного управления.

Менеджмент современных российских предприятий в основном организован в виде линейно-функциональной структуры. Однако в современных условиях на предприятиях возникают нетиповые проблемы.

Каждая инновация (новая продукция, техническое перевооружение, освоение новых форм организации труда и т.д.) создает производственный конфликт и показывает необходимость создания индивидуальной технологии управления.

Проблемы, создаваемые инновацией, носят временный характер, и для их решения требуется скоординировать усилия различных подразделений, служб и специалистов.

Следовательно, схема управления инновационным процессом должна носить характер проектный или матричный. Матричная структура (рекомендована для инновационных проектов до 2 лет) позволяет увязать линейную ответственность (по вертикали), ле-



жащую на руководителях научно-исследовательских, конструкторских, производственных подразделений, с ответственностью за тему (программу в целом), проходящую горизонтально через все специализированные подразделения предприятия.

Сущность матричной структуры охарактеризована на рис. 3.1.:

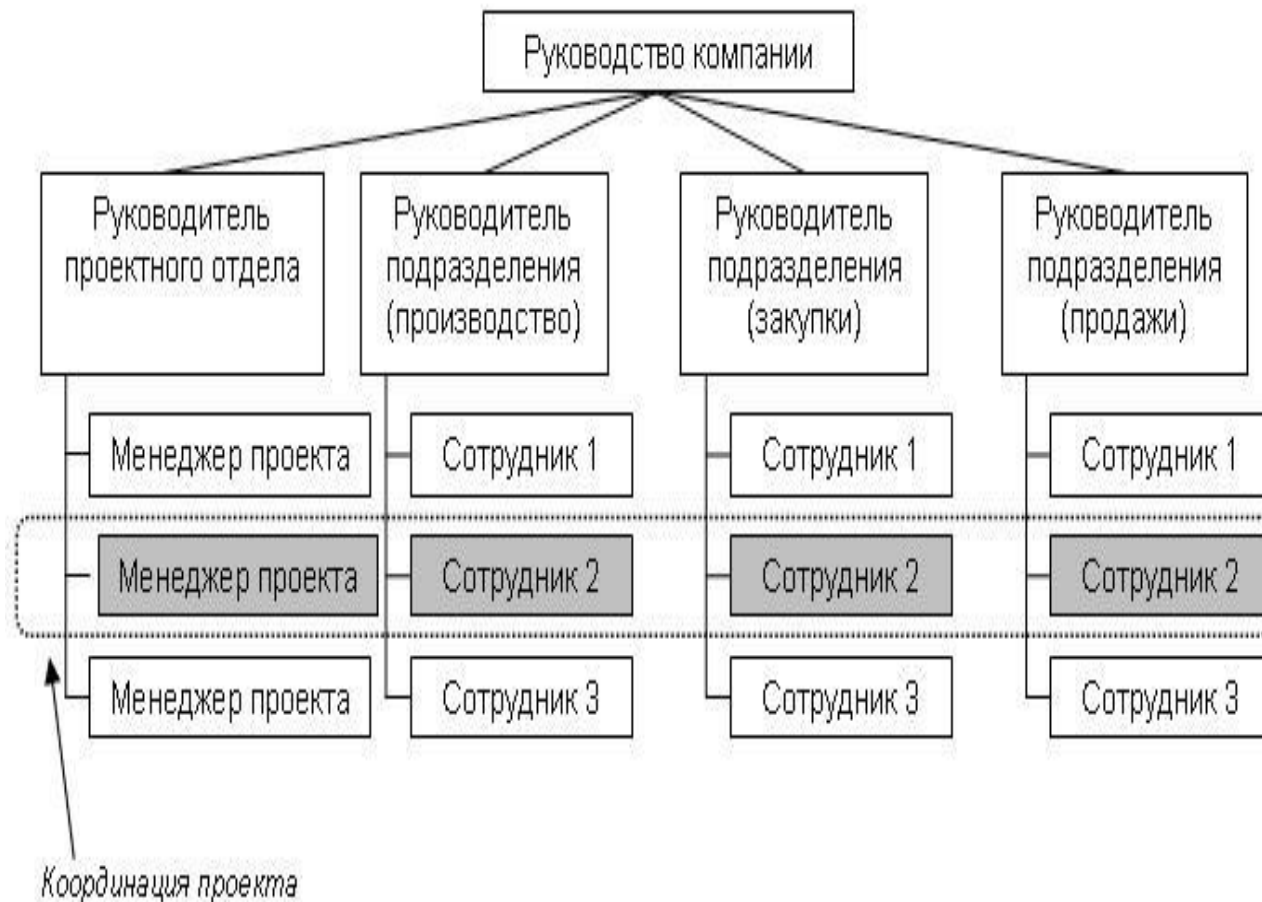


Рис. 3.1. Матричная структура управления

В рамках матричной структуры ученые и специалисты, работающие над отдельным проектом, находятся в подчинении у руководителей функциональных отделов. Это позволяет гибко перемещать специалистов от проекта к проекту. За счет регулярного перераспределения специалистов обеспечивается их оптимальная и рациональная загрузка.

В матричной структуре стабильность состава предприятия сочетается с

возможностью гибкого реагирования на изменение целей и задач отдельных проектов.

К преимуществам матричной схемы можно отнести:

и – отсутствие дублирования функций вновь созданной команды постоянно действующих подразделений фирмы;

– гибкость в развитии и реорганизации команды;

– наличие у членов команды «уверенности в завтрашнем дне», так как после завершения работы в команде проекта специалисты возвращаются в свои производственные подразделения.

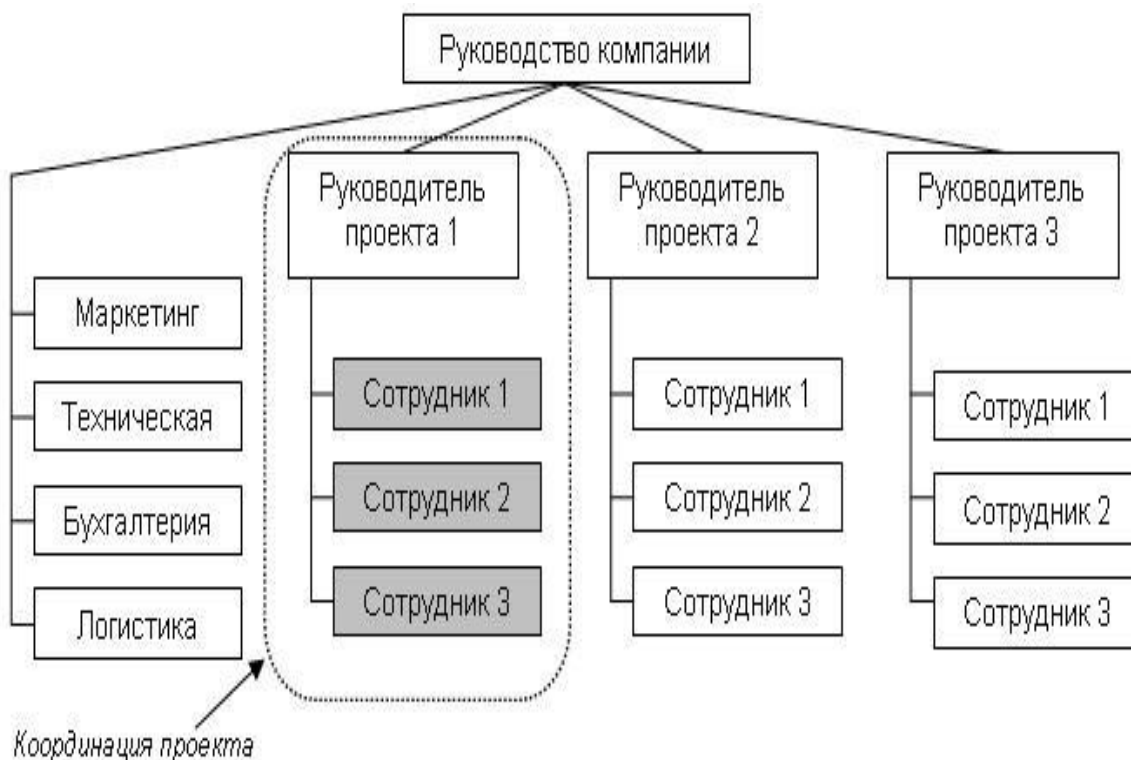
Недостатки:

– руководители проекта не располагают непосредственной административной властью над членами своей команды, сохраняющими свою административную принадлежность к функциональным подразделениям, т.е. нарушается принцип единоначалия;

– короткие сроки реализации проекта затрудняют формирование командного духа,

– временность и двойственность положения участников проекта способствуют возникновению конфликтных ситуаций по вопросам распределения специалистов и ресурсов внутри фирмы.

При крупных проектах и радикальных инновациях обычно применяют проектную схему управления, т.е. внутри фирмы создается ее копия уменьшенного размера и функциональные подразделения этой новой структуры представляют собой проектную команду. В проектной структуре для решения конкретной задачи создается специальная рабочая группа, которая после завершения работы над проектом распускается (рис. 3.2).



*Рис 3.2.* Проектная структура управления

39

Преимущества:

– реализуется принцип единоначалия, так как все члены команды полностью ориентированы на проект и подчинены его руководителю;

– длительность реализации проекта формирует командный дух

и расставляет приоритеты в распределении ресурсов.

Недостатки:

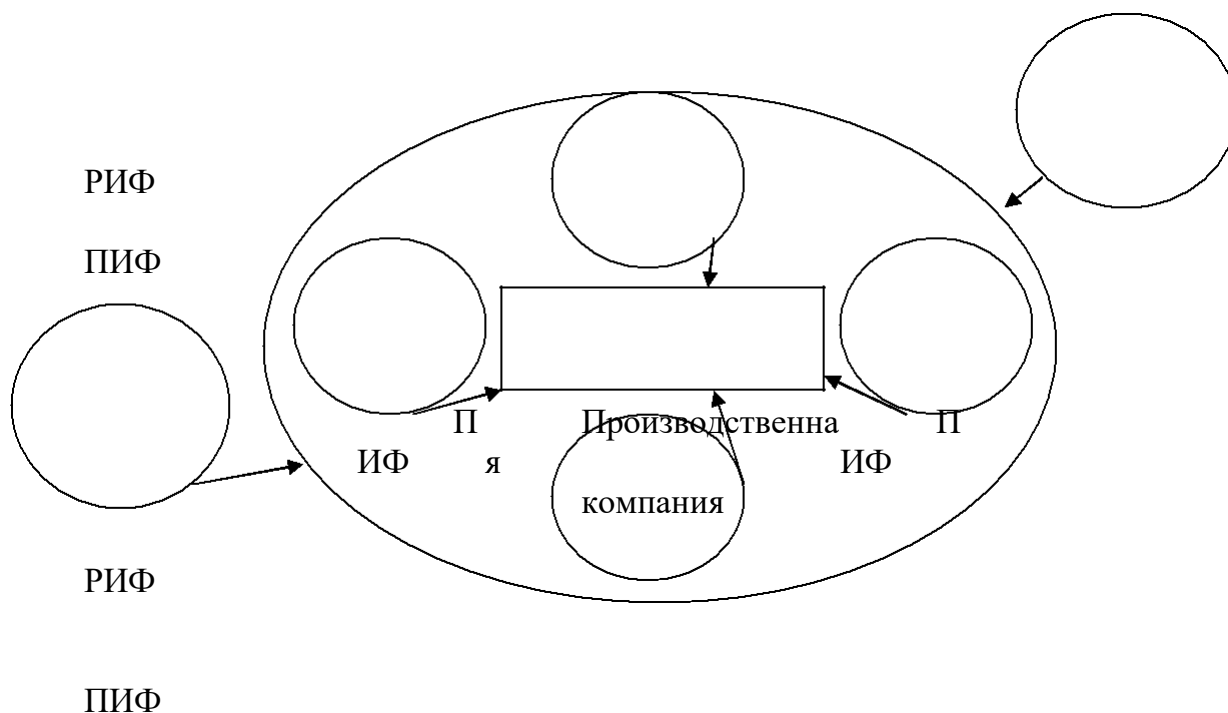
– наличие своеобразных подразделений внутри проектной команды приводит к дублированию функций, перерасходу ресурсов и времени;

– отсутствие гибкости в развитии и реорганизации команды. Весьма эффективным организационным механизмом может

быть *поглощение* крупной компанией небольших инновационных фирм, находящихся в кругу интересов данной компании. Крупная компания осуществляет большие единовременные затраты, но сокращает срок выхода с новым продуктом на рынок, при этом имеет место синергетический эффект от объединения инновационных достижений этих компаний.

*Рыночная инновационная организация* – это дополняющий поглощение механизм установления тесных связей между крупной компанией и малыми инновационными фирмами.

Сочетание *поглощения и рыночной инновационной организации* предполагает *верную организацию ИД* (рис. 3.3).



*Рис. 3.3.* Схема веерной организации инновационного бизнеса

(ПИФ – поглощенная инновационная фирма, РИФ – рыночно-интегрированная фирма)

*Выделение* – организационный механизм, предполагающий со-здание самостоятельных инновационных компаний, ранее бывших частью целостных производственных образований.

Такие действия целесообразно осуществлять, когда образуется новое направление деятельности, не связанное с основной специализацией компании, отвлекающее на себя ресурсы.

### 3.4. Венчурный инновационный бизнес

Термин «венчурный капитал» (с англ. – рисковое предприятие или начинание). Рисковый бизнес представлен двумя основными видами хозяйствующих субъектов: независимые малые инновационные фирмы и предоставляющие им капитал финансовые учреждения.

Модель венчурного бизнеса имеет ряд характерных отличий от других более распространенных механизмов финансирования:

- 4) разделение финансового риска между предпринимателем и инвесторами;
- 5) активное участие инвесторов в управлении проектами на всех этапах их осуществления;
- 6) ориентация инвесторов на новые перспективные направления науки и техники.

Основным мотивом для рискового финансирования являются солидные размеры вознаграждения – это одновременно и плата за риск и за высокие профессиональные навыки инвесторов, сумевших распознать и вовремя поддержать перспективные проекты.

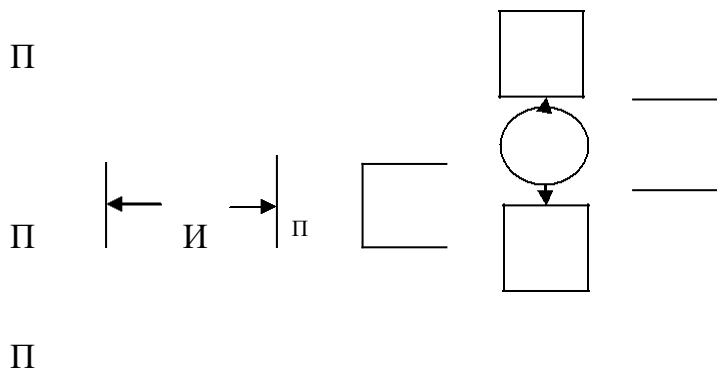
*Основные подходы к снижению инвестиционных рисков:*

1. Уровень риска может быть существенно снижен на основе рационального выбора форм организации инвестиционного процесса.

Простейшая форма организации допускает прямое инвестирование. Оно связано с максимальным риском и максимальной отдачей в случае удачи:

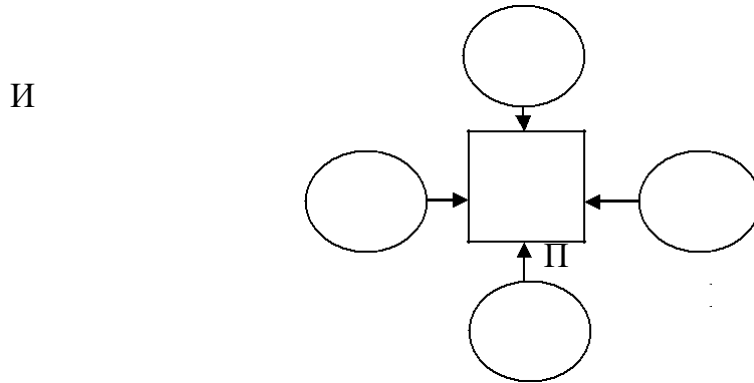


Диверсификация средств инвестора между проектами: 41



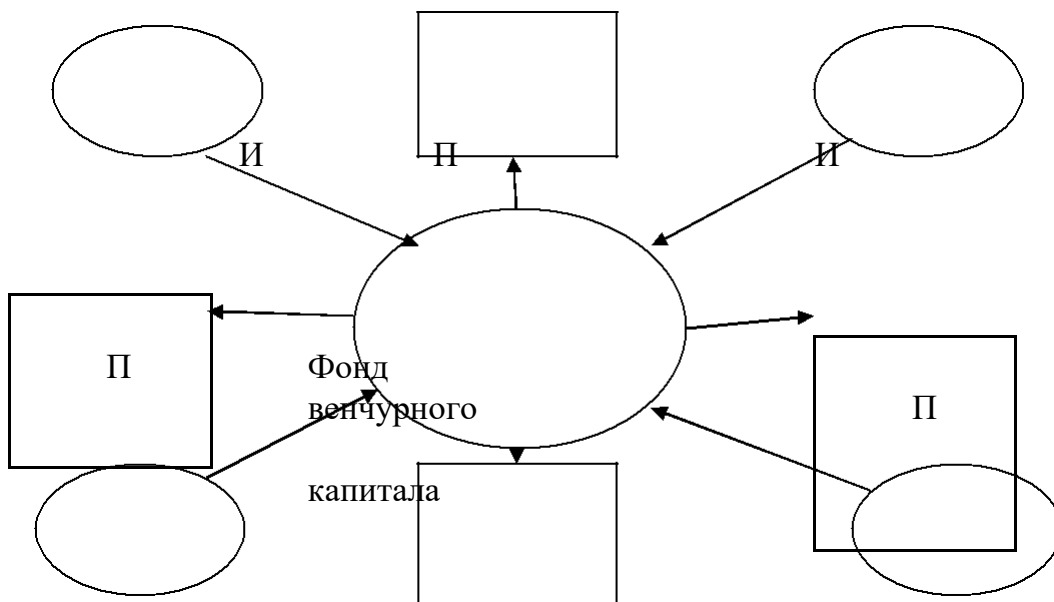
Как показывает практика из каждых 10 проектов: 4 – 5 оканчиваются полной неудачей, 3 – 4 приводят к появлению жизнеспособных проектов не приносящих высокой прибыли, 1 – 2 имеют блестящий результат.

□ Совместное инвестирование предпринимательских проектов. Это позволяет снизить сумму, которой рискует каждый инвестор и создает общую заинтересованность в проекте, обеспечивает синергию от объединения специальных знаний, деловых связей и управленческого опыта.



И

□ Организация фонда венчурного капитала. Их участники получают прибыль и несут убытки пропорционально вложенным средствам. В США в разное время насчитывалось до 600 подобных фондов, это более 75% американского рискового капитала.





И

П

И

5. Другим направлением снижения рисков является экспертиза при отборе предпринимательских инновационных проектов.

Основным документом, определяющим отношения между инвестором и предпринимателем является бизнес-план. Предприниматель должен обосновать состоятельность выдвинутой идеи, рентабельность капиталовложений, возможность получения прибыли.

По результатам опроса, выполненного для конгресса США, средний американский венчурный фонд получал за год около 470 предложений от предпринимателей, т.е. больше 1 инновационного проекта в день. По тем же исследованиям только 1 из 300 оказывается экономически выгодным.

Упрощенная схема отбора предпринимательских проектов:  первичный анализ поступивших предложений;  короткая проверка и сопоставление предложений;

- личная встреча с автором отобранных предложений;
- встречное предложение по условиям участия инвестора;  согласование взаимоприемлемых условий;  сбор дополнительной информации по проекту;  новая встреча для подготовки соглашения;
- подписание соглашения об участии инвестора в реализации проекта.

6. Снижение рисков на стадии создания новой инновационной фирмы и подбора персонала для реализации выбранного проекта

7. Снижение рисков на разных стадиях реализации инновационного проекта.

Одна из особенностей венчурного финансирования поэтапное финансирование инновационного проекта. Основная часть рискованных капиталовложений обычно приходится на более поздние этапы инновационного проекта. В настоящее время в США и Западной Европе удельный вес рискованного инвестирования на достартовом этапе составляет 2 – 5%, в то время как на более поздних стадиях – до 70%. Это свидетельствует о том, что среди профессиональных инвесторов фактор риска превалирует над фактором увеличения прибыли и разрыв между ними имеет тенденцию к увеличению.

**К методам государственного регулирования венчурного бизнеса можно отнести:**

1) косвенные методы:

- благоприятный режим налогообложения инвесторов;
- выработка эффективной системы защиты интеллектуальной

собственности, которая является единственным капиталом фирм на ранних стадиях их развития;

содействие повышению ликвидности рискованных капиталовложений на основе развития рынка капиталов, путем создания специальных бирж для торговли ценными бумагами новых фирм, которые не могут получить доступа на традиционные фондовые биржи из-за отсутствия финансовой истории (IPO, NASDAQ);

обучение предпринимателей, консультирование, распространение информации о перспективных проектах.

2) прямые методы:

участие государства в венчурных фондах или выделение средств малым фирмам напрямую;

предоставление особых финансовых стимулов (гарантий) инвесторам венчурных фондов.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Дайте определение понятиям «инновационная деятельность»

и «инновационная инфраструктура».

10. Какие организационные формы инновационного управления вам известны?

11. Назовите особенности организации инновационной деятельности.

12. Охарактеризуйте принципы эффективной организации инновационного процесса.

13. Что понимается под рисковыми подразделениями компаний?

14. В чем сущность венчурного бизнеса?

15. Охарактеризуйте специализированные технопарковые организационные формы инновационной деятельности. Опишите их роль в создании инноваций на федеральном уровне.

16. Какие организационные изменения принимают крупные и мелкие фирмы при освоении новой продукции?

17. Раскройте достоинства и недостатки проектной и матричной структур управления инновациями?



---

---

## Лекция 4. Управление инновационными

### преобразованиями

---

---

4.1. *Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей.*

4.2. *Инновационный потенциал.*

4.3. *Инновационный климат.*

4.4. *Инновационная позиция организации.*

4.5. *Инновационная активность организации.*

#### **4.1. Инновационные цели: понятие, формулирование, построение дерева целей**

В общепринятом в менеджменте понимании, цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик.

*Конкретность и измеримость.* Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ.

*Наличие горизонта планирования.* Выделяют долгосрочные

(горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

*Достижимость.* Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

*Непротиворечивость.* Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Для достижения цели развития организации вырабатывается инновационная стратегия, реализации которой начинается с формулирования инновационной цели.

Инновационными целями могут быть требования: о создании нового продукта; о переходе на новую технологию; о подготовке новой услуги; о переходе на новый вид ресурса, новую систему управления, новую оргструктуру.

В большинстве случаев хорошая формулировка цели отвечает следующим признакам:

1) начинается с глагола неопределенной формы в повелительном наклонении, характеризующем выполняемые действия («разработать», «улучшить», «уменьшить», «довести», «повысить» и т.п.);

2) конкретизирует требуемый конечный результат в качественном и количественном выражениях и возможность измерения количественных показателей для подтверждения факта достижения цели («Уменьшить затраты на содержание аппарата управления на 20% от ранее представленного бюджета». Есть качественное выражение: «затраты на содержание аппарата управления». Есть количественное выражение: «уменьшить ... на 20%». Есть способ измерить показатель: «...от ... бюджета»);

3) конкретизирует заданный срок достижения цели («к концу текущего года», «к заданному в программе числу ... », «до 28 февраля текущего года»);

4) конкретизирует максимальную величину допустимых затрат, ограничения на выделяемые ресурсы («на реализацию программы выделить не более ... денежных единиц», «собственными силами», «в рамках существующего бюджета»);

5) оговаривает только «когда» и «что» должно быть сделано, не вдаваясь в детали – «почему» и «как» это должно быть сделано.

6) утверждена в качестве управленческого решения и зафиксирована письменно в каком-либо документе, доведена до исполнителя.

Многочисленность и разнообразие целей и задач менеджмента, которые решаются в рамках современных организаций, требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей (рис. 4.1).

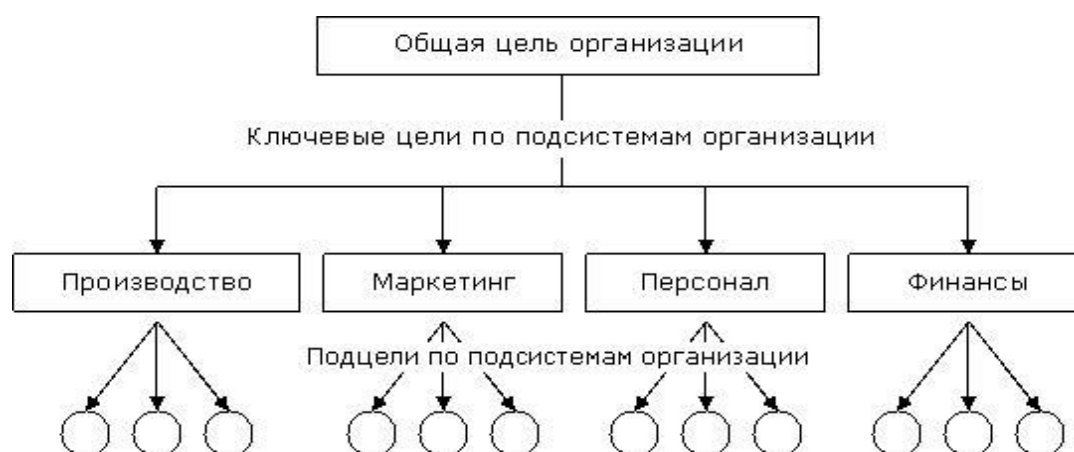


Рис. 4.1. Иерархия целей организации

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

## 4.2. Инновационный потенциал

Инновационный потенциал организации – это мера ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, т.е. мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований и внедрения инновации.

Некоторые авторы определяют инновационный потенциал только как совокупность финансово-экономических ресурсов, не учитывая другие составляющие, необходимые для осуществления инноваций<sup>15</sup>.

Иногда инновационный потенциал характеризуется наличием объектов интеллектуальной собственности и кадровым составом, способным разработать новшество<sup>16</sup>.

Наиболее полным подходом к определению инновационного потенциала можно считать подход, объединяющий финансовый, интеллектуальный, научно-исследовательский, производственный,

---

<sup>15</sup>Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия.

М.: Финансы и статистика, 2005.

<sup>16</sup>Жулькова Ю.Н. Инновационный менеджмент: Основы теории и методологии: учеб. пособ. для вузов. Н. Новгород: Нижегород. госуд. архит.-строит. ун-т, 2006.





организационно-управленческий, информационный, маркетинго-вый (рыночный) потенциалы<sup>17</sup>.

Финансовый потенциал подразумевает наличие финансовых ресурсов, необходимых для производства новых или улучшенных видов продукции, услуг, производственных процессов. При этом оценивается потребность в основном и оборотном капитале, необходимом для реализации инновационного процесса.

Интеллектуальный (человеческий) потенциал характеризуется наличием высококвалифицированных кадров (как управленческих, так рабочих и служащих), способных разработать, произвести реализовать новшество, а также управлять им.

Научно-исследовательский потенциал – это объекты интеллектуальной собственности (изобретение, промышленный образец, полезная модель, фирменное наименование, товарный знак, наименование места происхождения товара, авторское право, ноу-хау), а также материально-техническое обеспечение, необходимое для проведения научно-исследовательских работ (инструментарий, оборудование, приборы, опытно-экспериментальная база).

Производственный потенциал представляет собой производственно-технологическое обеспечение, необходимое для производства новшества (технологии).

Организационно-управленческий потенциал – это эффективное построение организационной структуры в целях реализации новшества, налаженные связи между подразделениями предприятия, а также контроль управляющей системы над управляемой подсистемой в организации.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор и реализация инновационной стратегии, и поэтому его оценка представляет собой необходимую текущую операцию.

Развитие инновационного потенциала организации как целостной системы может осуществляться только через развитие компонентов ее внутренней среды.

Задачи оценки инновационного потенциала организации могут быть поставлены в двух плоскостях:

2) частная оценка готовности организации к реализации одного нового проекта;

---

<sup>17</sup>Заглумина Н.А. Управление инновационными процессами на предприятии на основе оценки совокупного инновационного потенциала // Инновации. 2010. № 20(136). С. 109 – 113.

3) интегральная оценка текущего состояния организации относительно всех или группы уже реализуемых проектов.

Потребности практики выдвигают необходимость в двух схемах анализа внутренней среды и оценки инновационного потенциала: детального и диагностического.

*Детальный подход.* Детальный анализ внутренней среды и оценки инновационного потенциала организации проводится в основном на стадии обоснования инновации и подготовки проекта ее реализации и внедрения. При большой трудоемкости он дает системную и полезную информацию. Схема оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды такова:

- 1) четко устанавливаются те качественные и количественные требования к состоянию потенциала по всем блокам, компонентам блоков и параметрам, которые обеспечивают достижение поставленной инновационной цели и ее подцелей (по дереву цели);
- 2) устанавливается фактическое состояние инновационного потенциала по всем блокам, компонентам и параметрам;
- 3) анализируется рассогласование нормативных и фактических значений параметров потенциала организации; выделяются сильные (с запасом или точно соответствующие нормативной модели)

и слабые (много или мало несоответствующие нормативной модели) стороны потенциала;

5) составляется примерный перечень работ по инновационному преобразованию организации (усилению слабых сторон).

*Диагностический подход.* Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный анализ, отсутствие или недоступность информации об организации (особенно при анализе инновационного потенциала конкурентов) заставляют использовать диагностические подходы к оценке инновационного потенциала организации.

Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния организации по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров.

Обязательные условия качественного проведения диагностического анализа:

- 2) должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;

2) необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров

с другими важными параметрами системы с тем, чтобы по состоянию какого-либо одного диагностического параметра оценить состояние либо всей системы, либо существенной ее части;

4) информация о значениях отобранных диагностических параметров должна быть достоверной, так как при ограничении параметров возрастает риск потерь из-за неточно определенного диагноза состояния системы.

### **4.3. Инновационный климат**

Инновационный климат – это состояние внешней среды организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Проявляется он через влияние на инновационный потенциал.

Структура внешней среды организации. В структуре внешней среды организации выделяют макросреду и микросреду.

В макросреде выделяются четыре стратегические сферы: социальная (С), технологическая (Т), экономическая (Э) и политическая (П). Их влияние на макросреду организации и ее инновационный потенциал устанавливается по результатам PEST-анализа.

Примерами политических факторов могут быть: изменение законодательства, вступление государства в различные надгосударственные структуры, государственное регулирование в отрасли, государственное регулирование конкуренции.

Примеры экономических факторов: динамика ВВП, темпы инфляции, динамика курса валют, динамика ставки рефинансирования Центробанка, изменение цен поставщиков и т.д.

Примеры социальных факторов: демографические изменения, мотивы и базовые ценности, менталитет, религиозные нормы и т.д.

Примеры технологических факторов: темпы и тенденции развития научных исследований, новые патенты, инновационные продукты у конкурентов, развитие технологий в определенной отрасли.

Комплексно анализируются все выделенные факторы (вероятность, степень влияния, ответная реакция).

Микросреда организации рассматривается как совокупность стратегических зон ближайшего окружения, т.е. конкуренты, поставщики, инвесторы, потребители, партнеры.

#### 4.4 Инновационная позиция организации

Стратегическая инновационная позиция организации определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, т.е. инновационного потенциала и инновационного климата. Оценка инновационной позиции происходит с помощью различных матриц. Широкое распространение получил метод SWOT-анализа – оперативный диагностический анализ среды организации.

		Инновационный потенциал (внутренняя среда)						
		Сильные стороны (Strength)				Слабые стороны (Weakness)		
		1	2	3	1	2	3	
ИННОВАЦИОННОСТИ	Возможности (Opportunity)	1	Определение ориентиров стратегического развития («точек роста»)			Определение ориентиров внутренних преобразований		
		2						
		3						
	Угрозы (Threat)	1	Выделение потенциальных стратегических преимуществ			Выделение существенных ограничений стратегического развития		
		2						
		3						

Рис. 4.2. Матрица SWOT-анализа

#### 4.5 Инновационная активность организации

Под *инновационной активностью* принято понимать интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствованных продуктов в хозяйственный оборот.

Показатели, наиболее широко применяемые в отечественной и зарубежной практике и характеризующие инновационную активность организации, ее инновационную конкурентоспособность, можно разбить на следующие группы: затратные, временные, обновляемости, структурные.

Затратные показатели:

5) удельные затраты на НИОКР в объеме продаж, которые характеризуют показатель наукоёмкости продукции фирмы;

- 6) удельные затраты на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау;
- 7) затраты на приобретение инновационных фирм;
- 8) наличие фондов на развитие инновационных разработок.

Показатели, характеризующие динамику инновационного процесса:

- 5) показатель инновационности ТАТ (от англ. turn around time – успевай поворачиваться). Он подразумевает время с момента осознания потребности или спроса на новый продукт до момента его серийного производства. Фирма «Тойота» имеет ТАТ равный 3 годам, «Хонда» – 2,5 годам, «Мацусита» (теле-радиопромышленность)  
– 4 – 7 месяцам.;
- 6) длительность процесса разработки нового продукта (новой технологии);
- 7) длительность подготовки производства нового продукта;
- 8) длительность производственного цикла нового продукта. Показатели обновляемости:
  - 6) количество разработок или внедрений нововведений-продуктов и нововведений-процессов;
  - 7) показатели динамики обновления портфеля продукции (удельный вес продукции, выпускаемой 2, 3, 5 и 10 лет);
- 8) количество приобретенных (переданных) новых технологий (технических достижений);
- 9) объем экспортируемой инновационной продукции;
- 10) объем предоставляемых новых услуг.

Структурные показатели:

- 1) состав и количество исследовательских, разрабатывающих и других научно-технических структурных подразделений (включая экспериментальные и испытательские комплексы);
- 2) состав и количество совместных предприятий, занятых использованием новой технологии и созданием новой продукции;
- 3) численность и структура сотрудников, занятых НИОКР;
- 4) состав и число творческих инициативных временных бригад, групп.  
Наиболее часто используются показатели, отражающие удельные затраты фирмы на НИОКР в объеме ее продаж, численность научно-технических подразделений.

Японская фирма Sony считается самой инновационной фирмой в области бытовой радиоэлектроники. В течение своей пятидесятилетней деятельности она постоянно вводила в обиход принципиально новую технику, изменяющую труд и досуг людей. Объем продаж фирмы в 1991 г. достиг 26 млрд долл., в 1994 г. он вырос до 36,6 млрд долл. Вся продукция фирмы разработана ее научным и

инженерным персоналом, насчитывающим 9 тыс. человек (при общем количестве занятых на фирме 112,9 тыс. чел.). Фирма затрачивает на исследования и разработки 4,5 млрд долл., что составляет 5,7% от объема продаж. Ежегодно фирма предлагает 1000 новых изделий примерно четыре каждый рабочий день. Около 800 из них

– это улучшенные версии изделий, которые уже имеются на рынке: или с улучшенными характеристиками, или с пониженной ценой. Остальные 200 – это оригинальные разработки, нацеленные на от-крытие новых рынков: новинки аудио- и видеотехники, компью-терной техники.

### ***Вопросы для самоконтроля***

3. Дайте определение инновационной цели. Сформулируйте правила построения дерева цели и приведите пример расчета его параметров.
4. Какие требования предъявляются к формулированию инно-вационных целей.
10. Чем характеризуется инновационный потенциал предприятия?
11. Какие существуют подходы к структуре и подходы к оценке инновационного потенциала?
12. В чем суть оценки инновационного климата организации?
13. Какова структура внешней среды организации? Какие инстру-менты применяются для анализа внешней среды предприятия?
14. Как взаимосвязаны понятия «инновационный потенциал», «инновационный климат», «инновационная позиция», «инноваци-онная культура»?
15. Какие показатели позволяют оценить инновационную актив-ность предприятия?

---

---

## ***Лекция 5. Выбор инновационной стратегии***

---

---

*5.1. Инновационный менеджмент и стратегическое управление.*

*5.2. Виды инновационных стратегий.*

*5.3. Технология выбора и реализации инновационной стратегии.*

*5.4. Научно-техническое прогнозирование инновационной дея-тельности.*

*5.5. Формирование инновационных стратегий.*

## 5.1. Инновационный менеджмент и стратегическое управление

Стратегическое управление определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей и задач организации, с поддержанием системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам. В отличие от оперативного менеджмента, который служит для достижения конкретных тактических целей организации, стратегическое управление организацией призвано обеспечивать ее долгосрочные стратегические позиции.

С выбором стратегии связана разработка планов проведения исследований и разработок и других форм инновационной деятельности.

Разработка стратегии начинается с формулировки общей цели организации, которая должна быть понятна любому специалисту. Постановка цели играет важную роль в связях фирмы с внешней средой, рынком, потребителем.

Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и менеджмента. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

Специфика инновационной стратегии организации зависит от профиля ее деятельности, уровня производственно-технического развития, направленности и объема реализуемых в производственных и исследовательских подразделениях работ в рамках инновационного цикла по различным видам новшеств, сферы их применения.

Оценивая инновационную стратегию организации, следует учитывать высокую зависимость перспектив ее развития от результатов деятельности предыдущих периодов, накопленного потенциала.



Большое влияние на содержание и результаты инновационной стратегии оказывают интенсивность и качество взаимодействия между специализированными и профессиональными подразделениями.

Но в любом случае приоритеты инновационной стратегии товаропроизводителя ограничиваются ее инновационным потенциалом в сфере производственной (основной) деятельности.

Конкретный тип инновационной стратегии в отношении новой продукции зависит от ряда факторов, важнейшими из которых считаются технологические возможности и конкурентная позиция организации.

Технологические возможности определяются внутренними и внешними характеристиками инновационной деятельности. К внутренним относятся ранее сформировавшийся научный и технико-технологический потенциал, элементами которого являются кадры, портфель патентов. Примеры внешнего проявления технологических возможностей организации – наличие и масштаб распространения лицензий, формы и характер взаимоотношений с поставщиками, потребителями.

Конкурентные возможности отражают следующие показатели: относительная доля рынка, контролируемая организацией, способность быстро реагировать на динамику рыночных структур и, как следствие этого, гибкий подход к содержанию целей инновационной стратегии организации и т.д.

Таким образом, конкретный тип инновационной стратегии прежде всего зависит от состояния процессов взаимодействия товаропроизводителя с внешней средой в самом широком смысле.

Формирование инновационной стратегии предприятия предусматривает выбор и обоснование направлений инновационной деятельности, объема и структуры инновационных проектов, сроков их выполнения и условий передачи заказчику, оценку состояния организационных структур управления нововведениями. Любая стратегия должна ориентироваться на выявление возможностей диверсификации результатов деятельности организации.

Важной составной частью общей стратегии любого предприятия является его инновационная стратегия, определяющая направленность и содержание нововведений, адекватных потребностями изменениям внешней среды, а в конечном счете – интересам потребителей.

По своей сути любые стратегические меры предприятия, имеют инновационный характер, поскольку они так или иначе основаны на нововведениях в его экономическом, производственном или сбытовом потенциалах. Так, например, одна из характерных для рыночного хозяйствования стратегий – продуктово-рыночная, направленная на развитие новых видов продукции и технологии, сфер и методов сбыта, основана исключительно на инновациях.

Инновации используются как основа достижения стратегического конкурентного преимущества компании. М. Портер писал: «Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы... После того, как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных улучшений... Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций»<sup>18</sup>.

Стратегическое управление инновациями ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс. По своей содержательной направленности стратегическое управление инновациями имеет прагматический характер. В нем на переднем плане стоят реальные факты и потенциальные возможности, которые предприятие должно учитывать, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность.

Под стратегией понимается детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей.

Стратегия инновационной деятельности представляет собой комплексный план достижения инновационных целей.

*Способы разработки стратегии:*

3. Сверху-вниз – стратегический план разрабатывается руководством предприятия и доводится до всех уровней управления;
4. Снизу-вверх – в данном случае каждое подразделение предприятия определяет направление своего развития или дает реко-

---

<sup>18</sup>Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов.

3-е изд. М: Альпина Бизнес Букс, 2007.

мендации, связанные с осуществлением инновационной деятельности.

Рекомендации поступают руководству, и руководство на основе планов развития подразделений вырабатывает стратегический план инновационного развития предприятия в целом.

4. С помощью консалтинговых фирм – из внешней среды предприятия привлекаются консалтинговые фирмы, которые осуществляют анализ деятельности предприятия и рекомендуют стратегию его развития.

## 5.2. Виды инновационных стратегий

В зависимости от объекта инновационных преобразований выделяют следующие инновационные стратегии:

*Продуктовые* – ориентированы на создание новых товаров, услуг.

*Функциональные* – к ним относятся научно-технические, производственные, маркетинговые и сервисные стратегии.

*Ресурсные* – элемент новизны вносится в ресурсное обеспечение.

*Организационно-управленческие* – касаются изменения системы управления.

В зависимости от НТ-политики выделяют следующие виды инновационных стратегий:

– *наступательная* – предприятие стремится стать первым на рынке. Для осуществления такой стратегии необходим высокоэффективный инновационный процесс, высокий научно-технический потенциал, нетрадиционно мыслящее руководство, знание рынка и развитая маркетинговая организация. Характеризуется высоким риском и высокой окупаемостью.

– *оборонительная* – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже имеющихся рынках. Характерен невысокий риск, стабильная прибыль за счет особого внимания к сфере производства и маркетингу. В основном такие организации ориентируются на инновации-продукты и располагают достаточным потенциалом для их модификации.

– *имитационная* – предполагает ориентацию на приобретение инновационных решений (защищаемых патентами), полученными другими фирмами.

– *сегментная* – основана на дифференциации продукта и стремлении удерживать преимущества по максимальной доле маленького рынка.

– *традиционная* – при такой стратегии руководство не стремится ни к чему другому, кроме обеспечения заявленного качества уже существующего продукта, что возможно только на рынке продавца.

– *зависимая* – такая стратегия характерна для предприятий, которым потребители или государство вменяют новый продукт или технологию. Она применяется для предприятий работающих в условиях субподряда.

Стратегии, которые применяются на различных этапах инновационного процесса можно объединить в две группы: стратегии НИОКР и стратегии внедрения и адаптации.

### ***Стратегии НИОКР***

*Лицензионная стратегия.* В соответствии с данной стратегией предприятие основывает свою деятельность в области НИОКР на приобретении исследовательских лицензий на результаты исследований и разработок контрактных научно-технических организаций или других предприятий. Приобретаются незаконченные или завершённые разработки с целью их дальнейшей доработки и использования в процессе осуществления собственных НИОКР. При этом предприятие получает собственные результаты в гораздо более короткие сроки и зачастую с меньшими затратами.

*Стратегия параллельной разработки* предполагает приобретение технологической лицензии на готовый продукт либо процесс с целью их форсированного опытного освоения и проведения с учётом такого освоения собственных разработок и дальнейшего производства технологии уже по результатам собственных разработок. Такая стратегия может быть использована при наличии цели форсированного освоения новых продуктов и процессов, при наличии разработок, которые можно купить за пределами предприятия,

а также для ослабления возможностей конкурентов в освоении данных инноваций (при покупке, например, исключительной лицензии). Данная стратегия позволяет осуществлять инновационное развитие на собственной основе, способствует обеспечению роста доли предприятия на рынке.

*Стратегия исследовательского лидерства* нацелена на дости-

жение долговременного нахождения предприятия на передовых позициях в области НИОКР в определенных направлениях.

*Стратегия опережающей наукоемкости.* Предприятие, использующее данную стратегию, стремится иметь наукоемкость продукции (доля затрат на НИОКР в себестоимости продукции) выше среднего уровня по отрасли. Эта стратегия может быть применена

в условиях острой конкурентной борьбы на рынке, когда имеет значение время выхода нового продукта на рынок.

*Стратегия следования жизненному циклу.* В данном случае НИОКР жестко привязаны к циклам жизни продуктов и применяемых предприятием процессов. Применение такой стратегии позволит постоянно иметь заделы результатов НИОКР, предназначенных для замещения выбывающих продуктов и процессов.

### ***Стратегии внедрения и адаптации***

Стратегия поддержки продуктового ряда относится к числу наиболее простых. Ее смысл заключается в стремлении предприятия улучшать потребительские свойства выпускаемых традиционных товаров, которые не подвержены сильному моральному старению

*Стратегия ретронововведений* применима к устаревшим, но еще пользующимся спросом и находящимся в эксплуатации изделиям. Например, изготовление запчастей для сложной техники с длительным сроком службы. Данная техника может быть уже снята

с производства, но эксплуатироваться и требовать запчастей для ремонта. Инновации здесь будут направлены на совершенствование процессов их изготовления.

*Стратегия сохранения технологических позиций* может быть ис-

пользована предприятиями, которые занимают сильные конкурентные позиции, но в силу определенных причин на некоторых этапах развития испытывают сильный и неожиданный натиск конкурентов и не могут вкладывать необходимые средства в обновление производства и продукции. Такая стратегия не может быть успешной в течение длительного времени.

*Стратегии продуктовой и процессной имитации.* Предприятие может заимствовать технологии со стороны. Причем заимствование касается как продукции, так и процессов ее производства. Если заимствование осуществляется по уже используемым технологиям, то возникает опасность приобрести устаревшие технологии или продукты. Такая стратегия может быть эффективной в тех случаях, когда предприятие сильно отстает от конкурентов по своему науч-

но-техническому потенциалу или входит в новую для себя сферу бизнеса.

*Стратегия стадийного преодоления* предполагает переход к высшим стадиям технологического развития, минуя низшие. Рассматриваемая стратегия тесно связана с имитационными стратегиями, а также с уже рассмотренной выше стратегией опережающей наукоемкости.

*Стратегия технологической связанности* – предприятие осуществляет технологически связанные инновации. Считается, что компания выпускает технологически связанную продукцию, если на долю технологически связанных продуктов приходится более 70% продукции.

*Стратегия технологического трансфера* реализуется головными предприятиями вертикально-интегрированных структур. Они передают уже отработанные технологии малым предприятиям, входящим в названную структуру. Последние, как правило, работают на более крупные и поэтому вынуждены использовать предлагаемые им технологии. Стратегия этих малых (принимающих) предприятий является стратегией вертикального заимствования и рассмотрена ниже.

*Стратегия вертикального заимствования.* Малые предприятия

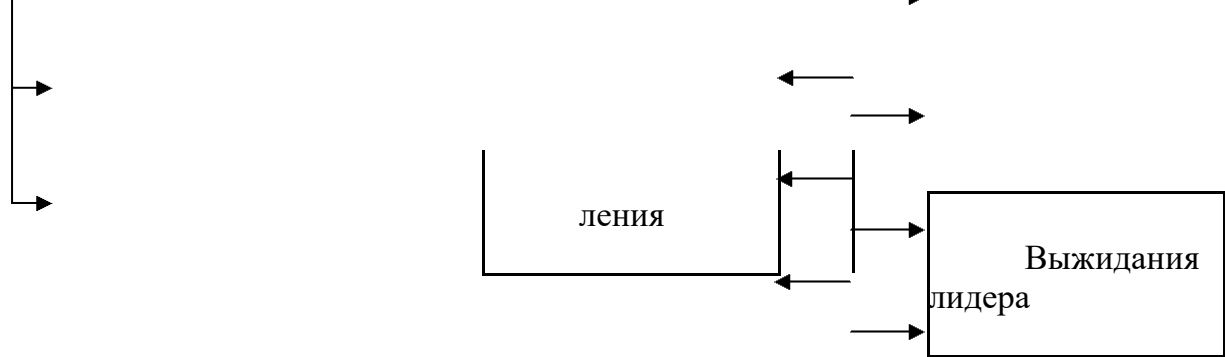
в составе крупных вертикально-интегрированных структур вынуждены принимать и заимствовать технологии у предприятий – лидеров данных структур.

*Стратегия следования за рынком* нацеливает предприятия на выпуск продукции наиболее рентабельной и пользующейся рыночным спросом в данный момент. Такая стратегия может быть использована на начальных стадиях развития фирмы, когда еще не определены точно ее миссия и профиль.

*Стратегия радикального опережения* выражает действия предприятия и его стремление выйти первым на рынок с радикально новым продуктом (или производить его новым способом). Данная стратегия в ряде случаев предполагает реализацию двух стратегий НИОКР – стратегии лидерства и опережающей наукоемкости. Стратегия радикального опережения является очень дорогой и рискованной. Тем не менее в ряде случаев ее целесообразно применять молодым небольшим фирмам, имеющим пионерные разработки по продуктам и процессам.

Стратегия выжидания лидера принимается крупными пред-приятиями-лидерами в периоды выхода на рынок новых продук-тов, спрос на которые еще не определен. Первоначально на рынок выходит малая фирма, а затем инициативу (в случае удачи) пере-хватывает лидер.





### Схема стратегий НИОКР и стратегий внедрения и адаптации

Л.Г. Раменский выделяет следующие типы инновационного поведения (стратегии) предприятия.

**Виолентный.** Такие фирмы действуют в сфере крупного стандартного бизнеса. Фирмы-виоленты – это фирмы с «силовой» стратегией. Они обладают крупным капиталом, высоким уровнем освоения технологии. Виоленты занимаются крупносерийным и массовым выпуском продукции для широкого круга потребителей, предъявляющих «средние запросы» к качеству и удовлетворяющихся средним уровнем цен. Девиз фирм: *«Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо»)*.

К ним относится большинство российских крупных промышленных предприятий. Продукция виолентов обладает высоким качеством, связанным с высоким уровнем стандартизации, унифика-



ции и технологичности; низкими ценами, свойственными массово-му производству. Многие виоленты представляют собой транснациональные компании, создают олигополистический рынок.

**Коммутантный.** Средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей, занимаются фирмы-коммутанты (соединители).

Сила местного неспециализированного предприятия – в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко – и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверх-высокого качества (как у пациента), а на основе индивидуализации услуги. *«Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы»* – лозунг коммутантов.

**Пациентный (нишевый)** стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Их девиз: *«Дорого, зато хорошо»*.

Фирмы-пациенты работают на узкий сегмент рынка, удовлетворяют потребности, сформированные под действием моды, рекламы и других средств. В пациентной (нишевой) стратегии четко прослеживаются две составляющие подстратегии: 1) ставка на дифференциацию продукта и 2) необходимость сосредоточить максимум усилий на узком сегменте рынка.

**Эксплерентный (пионерный) тип стратегии** связан с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Эти фирмы – первопроходцы в поиске и реализации революционных решений. Среди подобных фирм преобладают первопроходцы в выпуске персональных компьютеров, биотехнологии и др.

Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Эксплеренты в 85 случаях из 100 терпят крах, но за счет редких случаев получают огромный технический, финансовый

и моральный успех. Они являются двигателями научно-технического прогресса. Девиз эксплерентов: *«Лучше и дешевле, если получится»*.

Венчурные фирмы и фирмы-эксплеренты создали условия для научно-технических прорывов в современной западной экономике.

### 5.3. Технология выбора и реализации

#### инновационной стратегии

Выбор стратегии осуществляется на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Если фирма выпускает несколько видов товара, то по ним она часто использует разные стратегии и формирует портфели инновационных стратегий. В этом случае нивелируется риск в целом по фирме.

В настоящее время как в стратегическом, так и инновационном менеджменте широко используются базовые (эталонные) стратегии. Они направлены на развитие конкурентных преимуществ, по-

этому их называют *стратегиями роста*.

Базовые стратегии роста делятся на четыре группы:

- 1) стратегия концентрированного роста;
- 2) стратегия интеграционного роста;
- 3) стратегия диверсификации;
- 4) стратегия сокращения.

При осуществлении **стратегии концентрированного роста** организация наращивает свой потенциал путем лучшего использования своих внутренних сил и тех возможностей (в рамках традиционной отрасли), которые предоставляет внешняя среда.

Известны три стратегии концентрированного роста:

- *существующий товар на существующем рынке* – стратегия направлена на более глубокое проникновение с данным товаром на рынок;
- *новый товар – старый рынок* – это продуктовая инновационная стратегия, при которой разрабатывается товар с новыми потребительскими свойствами и он реализуется на старом рынке;
- *старый товар – новый рынок* – маркетинговая инновационная стратегия, направленная на реализацию известного товара в новых рыночных сегментах.

В *практике бизнеса*

Мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола», несмотря на свои гигантские размеры, продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд долл. Таких крупных инвестиций она не

осуществляла ни разу за всю свою более чем столетнюю историю. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепсико», работающей в России с начала 70-х гг.

Придя в Россию существенно позже, чем «Пепсико», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн долл. Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулковом под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн долл.

В качестве одного из наиболее привлекательных для развития бизнеса районов «Кока-кола» рассматривает Сибирь. В 1995 г. она попыталась добиться согласия крупнейшего в Сибири производителя напитков Новосибирской фирмы «ВИНАП» о начале совместной деятельности. Но проиграла «Пепсико», которая стала стратегическим партнером «ВИНАП». Однако это не остановило фирму «Кока-кола». Она начала строительство завода в Красноярске. Кроме этого «Кока-кола» планирует построить свои заводы в других городах Сибири.

Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири

– дистрибьюторских центров в ряде городов. Также предполагается создать систему транспортировки напитков, которая будет учитывать особенности региона. В частности, для доставки грузов будет использоваться такой специфический вид транспорта, как речной.

**Стратегии интеграционного роста** Известны три стратегии интегрированного роста:

- *вертикальная интеграция с поставщиками;*
- *вертикальная интеграция с потребителями;*
- *горизонтальная интеграция (взаимодействие с отраслевыми предприятиями-конкурентами).*

## **В** *практике бизнеса (вертикальная интеграция с потребителями)*

На московском рынке отечественных мясопродуктов сложилась очень жесткая конкуренция. Рынок практически полностью поделен между шестью мясоперерабатывающими комбинатами, и любое увеличение объема продаж может происходить только за счет отвоевывания части рынка у конкурентов. К началу 1997 г. лидером рынка мясопродуктов являлся крупнейший московский мясокомбинат «Микомс». На его долю приходилось 30% рынка. Однако за 10 месяцев эта доля сократилась до 17%, в результате чего «Ми-комс» оказался на третьем месте, пропустив вперед Черкизовский МПК (доля рынка 28%) и Царицынский МПК (доля рынка 24%).

Столь резкое ухудшение положения «Микомса» на московском рынке было вызвано стечением ряда неблагоприятных обстоятельств. В частности, в результате сокращения поголовья скота и перехода на импортное мясо существенно сократилась загрузка мощностей по забою скота. Недогрузка этих мощностей негативно сказалась на экономических показателях работы комбината. Также негативно на деятельности комбината сказалась огромная задолженность покупателей. Ситуация комбината стала настолько тяжелой, что встал вопрос о продаже контрольного пакета акций, которым распоряжается руководство комбината.

Новый генеральный директор задался целью за полгода вывести комбинат из кризиса. Основной и наиболее действенной мерой по развитию комбината, предложенной генеральным директором, является отказ от посредника между комбинатом и оптовиками, каковым является Центральная база «Микомс», и строительство двух собственных рынков, один из которых станет торговать мясом, а на другом будет осуществляться мелкооптовая торговля. Ожидается, что эти меры приведут к снижению розничной цены на продукцию комбината, так как из цепочки комбинат – конечный потребитель будет исключен посредник.

**Стратегия диверсификации** она оправдана тогда, когда отрасль не дает организации возможностей для дальнейшего роста или возможности за пределами этой отрасли значительно привлекательнее.

Диверсификация представляется наиболее подходящим путем для капиталовложений и уменьшения степени риска для тех компаний, которые располагают значительным объемом капиталов, получаемых в основных сферах своего бизнеса. Кроме того, синер-

гизм новых подразделений со старыми позволяет расширить дело, добиться значительных результатов.

Известны три стратегии диверсификации.

1. *Центрированная (концентрической) диверсификация* (создание новых производств не совпадающих с профилем предприя-

тия) продуктовая стратегия, направленная на поиск и использование дополнительных возможностей бизнеса; схема реализации стратегии: новый продукт – старая технология – старый рынок.

*В практике бизнеса*

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные конференц- и банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», имеющих приставкой к своему названию «бизнес хотэл» (гостиница для бизнесменов) или «Инн» (постоялый двор).

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных площа-

дей (до конца XX века планировался рост площадей на 50%), руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания. Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса. Стоимость номера

в гостинице новой сети «Хилтон Гарден Инн» будет находиться в пределах 50 – 80 долл. При этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет телефон и принтер, кухня с микроволновой печью.

3. *Горизонтальная диверсификация* предполагает изменения в продукте и технологии; схема реализации стратегии: новый продукт – новая технология – старый рынок;

### *В практике бизнеса*

Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности (35% всего производства шин осуществляется из этого сырья) ФПГ «Нефтехимпром», купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина». Эта покупка ознаменовала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее бизнес – шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов): «Оргсинтез», Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно», «Нипромтекс». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов ФПГ «Нефтехимпром» осуществляла сбыт шин, производимых из ее сырья по ее заказу, через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения

в группу небольших, местного значения шинных заводов.

3. *Конгломеративная диверсификация* используется по схеме:

новый продукт – новая технология – новый рынок.

### *В практике бизнеса*

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Длительное время такое представление о концерне «Даймлер-Бенц» не вызывало сомнений. Однако начало 1996 г. ознаменовалось сенсацией. Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов и что предстоят серьезные перестройки внутри концерна.

Созданный в 1926 г. автомобильный концерн «Даймлер-Бенц» в середине 80-х гг. взял курс на резкое расширение за счет диверсификации своей деятельности. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн. В качестве основной сферы расширения концерна было выбрано авиастроение. В 1985 г. «Даймлер-Бенц» приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье», которую в 1988 г. он выкупил полностью. Наряду с выходом в авиастроительную отрасль «Даймлер-Бенц» пошел также в электротехническое производство. В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехниче-

ской компании «АЕГ». В 1986 г. он увеличил свою долю в акционерном капитале «АЕГ» до 56%, а в 1988 г. – до 80%.

Диверсификация производственной деятельности потребовала проведения структурного преобразования концерна. В 1989 г. концерн «Даймлер-Бенц» был преобразован в холдинговую компанию, объединявшую четыре подразделения: автомобильное подразделение «Мерседес-Бенц», авиастроительное подразделение «Дойче аэроспэйс» (сокращенно «Даса»), электротехническое подразделение «АЕГ» и подразделение «Даймлер-Бенцинтер-сервисес».

На этом программа развития «Даймлер-Бенц» не заканчивалась. Курс на глобализацию деятельности привел к тому, что в 1993 г. акции концерна были включены в листинг Нью-Йоркской фондовой биржи.

Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер» о приобретении ее акций. Переговоры были начаты в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Эти переговоры закончились приобретением «Даса» в 1993 г. 51% акций «Фоккер». Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила в «Фоккер» свыше 600 млн долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки. «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье».

Однако потери, связанные с деятельностью аэрокосмического отделения «Даса», не были единственными для «Даймлер-Бенц». Убыточная деятельность на рынке турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности – автомобилестроении.

В настоящее время крупные американские, японские, европейские компании формируют стратегии и идут по пути концентрации и диверсификации производства. Примером могут служить: американские корпорации General Motors, Ford, General Electric, японские Sony, Toyota, шведская Electrolux, германская Siemens, южнокорейская Samsung и многие другие.

**Стратегия сокращения** проявляется в том, что организации выявляют и сокращают нецелесообразные издержки. Эти действия предприятия влекут за собой приобретение новых видов материалов, технологий, изменения организационной структуры.

Существует несколько видов стратегии сокращения:

- *сокращение структурных звеньев (подразделений)* предполагает

изменения в структуре предприятия и, как следствие, ликвидация отдельных структурных звеньев;

- *управление себестоимостью* предполагает оптимизацию издержек при использовании различных резервов для ее снижения;
- *сокращение кадров* предполагает изменение технологического процесса (например, автоматизация производства) в целях сокращения кадров и общих издержек.

Таблица 5.1

### Инновационная составляющая базовых стратегий роста

Базовые (эталонные) стратегии роста фирмы			
Группа стратегий концентрированного роста	Группа стратегий интегрированного роста	Группа стратегий диверсификационного роста	Группа стратегий сокращения
Существующий товар на существующем рынке (глубокое проникновение)	Вертикальная интеграция вниз с поставщиками	Центрированная диверсификация	Сокращение издержек (управление себестоимостью)
Локальные инновационные стратегии в связи с изменением состояния элементов системы	Организационная инновация: слияние, поглощение, альянсы с поставщиками.	Конструкторская (продуктовая) инновация: новый продукт, старая технология, старый рынок	Локальная инновационная стратегия связана с изменением состояния элементов фирмы
Новый рынок —	Вертикальная инте-	Горизонтальная дивер-	Сокращение струк-



старый товар (развитие рынка)	грация вверх с потре-	сификация	турных звеньев
<b>Маркетинг</b>	бителями <b>Организацио</b>	<b>Конструкторск</b>	<b>Организацио</b>
<b>овая</b>	<b>нная</b>	<b>ая</b>	<b>нные</b>
<b>инновация</b>	<b>инновация:</b> Слияние, поглоще- ние, альянсы с по- ребителями и сбы- товыми фирмами	<b>технологическа</b> <b>новация</b> новый про- дукт, техноло- гия, рынок	<b>и</b> <b>управленческие</b> <b>инновации</b>
		новая старый	

Новый товар старый рынок (развитие продук- та)	Горизонтальн ая ин- теграция (с отрасле- выми организациями- конкурентами) <b>Организацио нная</b>	Конгломеративн ая ди- версификация	Сокращение кадров
<b>Продуктова я ин- новация</b>	<b>инновация:</b> слияние, поглоще- ние, альянсы с разви- вающимися и производящим и ор- ганизациями отрасли	<b>Конструкторск ая технологическа маркетинговая вация – новый продукт, техноло- гия, рынок</b>	<b>Технологиче ская, организацио нная и управленческая инновация</b>

Специалисты в области стратегического менеджмента Томпсон и Стрикленд<sup>19</sup> предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы.

Таблица 5.2  
**Матрица выбора стратегии развития Томпсона-Стрикленда**

	<b>Быстрый рост рынка</b>		
<b>лаба якон круп или</b>	II. Квадрант стратегий: Пересмотр стратегии концентрации. Горизонтальная интеграция слияние. Сокращение. Ликвидация	I. Квадрант стратегий: Концентрация. Вертикальная интеграция. Центрированная диверсифика- ция (в смежную отрасль)	<b>ошип</b>
	III. Квадрант стратегий: Сокращение расходов. Диверсификация. Сокращение. Ликвидация	IV. Квадрант стратегий: Центрированная диверсификация. Конгломера- тивная диверсификация. Совместное предприятие в новой области	
	<b>Медленный рост рынка</b>		

## 5.4. Научно-техническое прогнозирование

### инновационной деятельности

Выработка эффективной стратегии ИД предприятия не возможна без использования НТ-прогнозирования.

**Прогноз** – это научнообоснованное суждение о поведении (из-менении) интересующего нас объекта прогнозирования в будущем.

Прогнозирование – это процесс разработки прогнозов.

---

20 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. М., 2006.

В настоящее время существуют более 130 методов разработки прогнозов. Все эти методы можно объединить в три группы: 1) **методы экстраполяции** (динамическая экстраполяция и статистическая экстраполяция); 2) **методы экспертных оценок**: индивиду-альные (оценка типа интервью); коллективные (метод комиссии, метод мозговой атаки, метод Дельфи, метод взвешенных оценок);

4) **методы моделирования**: логическое (историческое, метод сценариев); информационное (метод потоков научных публикаций, метод анализа патентной информации); математическое (экономико-математическое моделирование, статистическое моделирование).

### **Методы экстраполяции**

В наиболее общем виде предполагают проведение анализа поведения объекта прогнозирования в прошлом, выявление тенденций этого поведения и перенос их на будущее.

Условия применения методов экстраполяции:

1) для прогнозирования количественных характеристик интересующего нас объекта прогнозирования,

2) период анализа поведения объекта в прошлом должен как минимум в 3 раза превышать период прогноза.

Этапы прогнозирования:

1) производится анализ поведения объекта в прошлом;

2) выбор сглаживающей кривой (линейная, степенная, гипер-бола, логарифмическая и т.д.);

3) определяется уравнение, характерное сглаживающей кривой;

4) прогнозирование интересующего нас показателя в будущем.

### **Методы экспертных оценок**

Суть экспертных методов состоит в том, что прогноз строится на основе суждений (оценок) квалифицированных специалистов.

Условия использования:

Экспертные методы, как правило, используются для прогнозирования качественных изменений и качественных характеристик интересующего нас объекта прогнозирования.

Индивидуальные методы экспертизы предполагают работу с каждым экспертом и получение частного, предварительно не согласованного с мнениями других экспертов заключения.

Формы получения экспертных оценок: интервью, анкеты.

Недостаток индивидуальных методов: оценка эксперта является продуктом его интуитивного мышления.

В целях повышения обоснованности прогнозов индивидуаль-ные оценки нескольких экспертов сопоставляются и объединяются между собой, образуя коллективную экспертную оценку. Методы, предусматривающие такое объединение, получили название групп-повых.

### **Методы моделирования**

Их суть состоит в том, что на основе изучения поведения объек-та прогнозирования разрабатывается соответствующая модель. Модели могут быть логические, математические, физические и т.д.

Логическое моделирование включает тщательное изучение внутренней логики развития прогнозируемого объекта и разра-ботку на этой основе соответствующих логических моделей.

Практический интерес представляют методы построения раз-личных информационных моделей. Так, в частности, на основе ана-лиза потоков научных публикаций можно спрогнозировать изме-нения, которые произойдут в интересующей нас сфере в будущем. Во многих странах использование патентной информации опреде-ляет техническую политику фирм и их объединений.

Изобретения сегодня – это инновации завтра. Соответственно, на основе патентной информации можно получить представление

о реальных изменениях техники и технологии в ближайшее время.

### **5.5. Формирование инновационных стратегий**

Инновационные стратегии предприятия можно объединить и представить в виде двух основных типов: **стратегии лидера**, направленную на разработку и реализацию принципиально новых продуктов, и **стратегии последователя**, подразумевающей выведе-ние на рынок усовершенствованных технологий. Эти цели инно-вационного развития можно достигнуть различными способами.

Число организационных стадий разработки и реализации инно-ваций будет единым для базисных или улучшающих технологий, отражая стадии их жизненного цикла. *Причина в том, что продук-товые и технологические инновации независимо от степени их но-визны и масштабов проходят определенные стадии жизненного*

цикла: рождение, рост, зрелость, спад. Что касается структурного содержания каждого из осуществляемых этапов, то характер действий, необходимых для разработки и реализации стратегий лидера или последователя, будет различным.

Выделим и сгруппируем основные сходства и отличия в управлении процессами внедрения новых и улучшающих технологий (табл. 5.3). *Базовые или принципиально новые технологии целесообразнее выводить сначала на промышленный рынок и только затем*

*– на потребительский. Такой вывод сделан на основе анализа значительного числа неудач, связанных с выведением принципиально новых технологий сразу на потребительский рынок в обход промышленного.*

Таблица 5.3  
Этапы внедрения базисных и улучшающих инноваций

Этап	Инновации	
	Базисные	Улучшающие
Исследовательский	Выявление новых технических возможностей (фундаментальные и прикладные исследования)	Выявление новых рыночных потребностей (маркетинговые исследования)
Конструктивный	Создание промышленного прототипа (НИР)	Создание промышленного образца (ОКР)
Концептуальный	Коммерциализация инновации на рынок производственной продукции (промышленный маркетинг)	Коммерциализация инновации на потребительский рынок (потребительский маркетинг)
Дистрибутивный	Формирование нового рынка (сфера предложения)	Формирование нового продукта на рынке (сфера спроса)

Совокупные потребности в ресурсах, необходимых для реализации той или иной стратегии инновационного развития, выбираются на поэтапном и на поэтапном уровнях.

Этапы разработки и внедрения технологий обозначим следующим образом:

- исследовательский;
- конструктивный;
- концептуальный;
- дистрибутивный.

При разработке инвестиционного проекта необходимо, в частности, учитывать затраты, связанные с оплатой труда, а также с отчислением некоторых налогов и сборов, в их числе, к примеру, единый социальный налог, обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и от профзаболеваний.

Кроме того, следует также принимать во внимание часть накладных расходов в виде оплаты затрат на технологическую электро-энергию, пар, воду, коммунальные услуги, услуги связи, транспортные расходы. Вместе с тем нельзя не учитывать затраты, связанные с приобретением машин, оборудования и других постоянных активов, необходимых для реализации стратегии инновационного развития, которые в виде суммы амортизационных отчислений постепенно переносят свою стоимость на продукцию по мере их износа.

### ***Вопросы для самоконтроля***

7. Назовите основные принципы, по которым можно сгруппировать инновационные стратегии.
8. Какие стратегии инновационной деятельности выделяются в зависимости от объекта инновационных изменений?
9. Какие стратегии выделил исследователь Л.Г. Раменский? В чем их суть? Соотнесите типы стратегий Л.Г. Раменского с классификацией Х. Фризвинкеля.
10. Какие стратегии НИОКР и стратегии внедрения и адаптации вам известны? От чего зависит выбор и принятие к реализации той или иной стратегии?
11. Каков порядок (алгоритм) разработки инновационной стратегии?
12. Какие базовые стратегии роста вам известны? От чего зависит выбор стратегии?

---

---

## ***Лекция 6. Подбор персонала и стимулирование результативности инновационной деятельности***

---

---

*6.1. Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности.*

*6.2. Мотивация работников в инновационной сфере деятельности.*

*6.3. Кадровое планирование в инновационной деятельности.*

*6.4. Методы активизации творческого труда.*

### **6.1. Типы специалистов, занятых в инновационной деятельности**

Подбор специалистов для осуществления ИД на предприятии, их профессии, специальности, квалификации будут зависеть от ти-



па предприятия и специфики реализуемых инновационных проек-тов.

Всю совокупность предприятий, занимающихся ИД в зависимо-сти от охвата стадий инновационного процесса можно подразде-лить на:

- 3) предприятия, реализующие одну стадию инновационного процесса,
- 4) предприятия, реализующие две и более стадий инновацион-ного процесса.  
В зависимости от охвата стадий ИП (ФИ-ПИ-ОКР-ОН-ПП) пред-приятию потребуются специалисты определенного типа (таблица).

Таблиц  
а 6.1.

**Характеристика труда на разных этапах инновационного процесса**

Характерис- тики и показатели труда	Инновационный процесс				
	ФИ	ПИ	ОКР	ОН	ПП
Вероятность достижения конеч- ных результатов	Очень не значит ельна	Более значи- тельна	Значительна, особенно на стадии освоения новш ества		Близка к 100%
Степень новизны решения, ориги- нальность постав- ленных задач	Очень высо- ка	Значите льная	Менее значительная, большую роль играет применение стандартов		Приме нение станда ртов и повтор яю- щихся опера- ций в зави- симост и от типа произ- водств а
Комплексна я оценка результата- тов деятельности	Возмо жна только по экспер тной и экспертно- бальн ой си-	Эксперт ная и эксперт но- бальная си- стема допол- няются эко-	Оценка осуществляется на экономиче- ских показателей	Оценке на основе	Систем а эконо- миче- ских показа телей

	стеме	номическими показателями		
Возможность нормирования	Практически невозможно	Возможности нормирования ограничены, только на основе экспертного метода	Возможности нормирования увеличиваются, используются опытно-статистический и расчетно-аналитический метод	Нормирование необходимо и обязательно
Ритмичность	Невозможна	Не оправдана	Возможна, но с учетом специфики работы	Обязательна
Использование техники и оборудования	Эпизодическое, по мере необходимости	Стремление к эффективному использованию		Интенсивное, с расчетом показателей сменности и загрузки

Характеристики и показатели труда	Инновационный процесс				
	ФИ	ПИ	ОКР	Н	О
Планирование (по объекту)	По темам			По изделиям	
Планирование (по степени жесткости)	Гибкое		Жесткое		
Планирование (по содержанию)	Выбор перспективных направлений	Номенклатура, определяются этапы и сроки, а также число и квалификация исполнителей	По объемам (руб.) и номенклатуре, этапам и срокам, а также количеству и квалификации исполнителей	В соответствии с планом подготовки новой продукции. По объемам (руб. шт.), номенклатуре, срокам, виду и количеству оборудования также число и квалификация исполнителей	
Режим работы сотрудников	По возможности должен быть свободным, как правило, применяется гибкий режим		Регламентирован в разумных пределах		Строго регламентирован и привязан к существующей технологии

Для характеристики персонала, занятого в ИД, предприятиями используются следующие укрупненные группы специалистов:

- 7) исследователи,
- 8) техники,
- 9) конструкторы,
- 10) технологи,
- 11) рабочие опытного производства,

12) вспомогательный персонал.

**Исследователи** – это работники профессионально занимающи-еся НИР и непосредственно осуществляющие создание новых зна-ний, продуктов, процессов, методов и систем, а также управление указанными видами деятельности. Исследователи, как правило, имеют высшее образование. В эту же категорию относят и админи-стративно-управленческий персонал, осуществляющий непосред-ственное руководство исследовательским процессом.

**Техники** участвуют в НИР, выполняя технические функции по эксплуатации и обслуживанию научных приборов, вычислитель-ной техники, подготовке материалов, проведению экспериментов, опытов, анализов. В основном имеют среднеспециальное образова-ние, необходимые знания и опыт работы.

**Конструктор** осуществляет разработку конструкторской доку-ментации на основании результатов прикладных исследований

или самостоятельного поиска конкретных решений изделий, средств эксперимента, оборудования, инструментария и оснастки. Конечные продукты деятельности конструктора это комплект чер-тежной документации в соответствии с требованиями ЕСКД.

**Технологи** осуществляют разработку технологических процес-сов в соответствии с результатами конструиования и исследова-ния в области получения новых изделий и материалов для условий конкретного производства. Конечный продукт деятельности тех-нолога, это комплект технической документации, оформленный в соответствии с требованиями ЕСТД.

**Вспомогательный персонал.** Охватывает работников, выпол-няющих вспомогательные функции при проведении НИР. Это ра-ботники планово-экономических и финансовых подразделений, работники патентных служб, работники подразделений НТ-информации, рабочие, осуществляющие монтаж, наладку, ремонт научного оборудования, лаборанты, работники, обслуживающие опытно-экспериментальных производств.

**Рабочие опытного производства,** т.е. рабочие, которые участ-вуют в технологических процессах по изготовлению опытно-экспериментальной продукции, а также осуществляющие ремонт, перемещение грузов, участвующие в проведении экспериментов. Рабочие опытного производства участвуют в производственном процессе и выполняют все виды работ по изготовлению и испыта-нию элементов моделей, опытных образцов и опытных партий из-делий, материалов, средств эксперимента, технологического обо-рудования, оснастки и инструментария.

Помимо характеристики персонала с точки зрения профессии, специальности, квалификации важное значение имеет социально-психологическая характеристика специалистов, занятых в иннова-ционной сфере.

В.Я. Ядов<sup>20</sup> выделяет следующие группы исследователей по ви-дам мотивации.

1. Подлинные исследователи. К ним можно отнести специали-стов, для которых процесс познания представляет собой самоцель и способ их реализации.

Данная группа исследователей представляет наибольший инте-рес сточки зрения получения инновационных результатов.

---

21 Социальные проблемы и факторы интенсификации научной деятельности / под ред. В.А. Ядова, Д.Д. Райковой. М.: Наука, 1992. С. 4-5.

4. Вполне квалифицированные и компетентные специалисты, которые трезво смотрят на науку и на ее место в жизни общества. Они стремятся сочетать научное творчество с заслуженными материальными и нематериальными благами, которые выполняют роль эффективного стимулятора их деятельности.

5. Честолюбивые инициативные и прагматичные ученые, которые прежде всего обеспокоены достижениями высокого положения в официальной структуре (люди, обеспокоенные карьерой).

А.И. Пигожин выделяет два типа специалистов: 1) инноваторы – разработчики, 2) инноваторы – реализаторы.

Эффективность ИД в рамках предприятия будет зависеть от наличия следующих составляющих.

6. Благосклонность руководства к инновациям (понимание значения ИД для развития предприятия и оказание поддержки со стороны руководства).

7. Должна быть выработана система подбора и найма специалистов, особенно для начальных стадий ИП.

8. В рамках предприятия должна существовать и совершенствоваться система стимулирования результатов на всех стадиях ИП.

9. В организации должен быть создан благоприятный инновационный климат. Организация должна быть творческой.

10. Применение и совершенствование современных методов повышения результативности творческого труда.

#### *Особенности творческой организации*

4. Идеи не являются результатом логического мыслительного процесса и традиционного способа мышления.

5. Рядом исследователей отмечается низкая корреляция между творческими способностями и уровнем знаний отдельного человека.

6. Творческий процесс практически не поддается управленческому воздействию.

### **6.2. Мотивация работников в инновационной сфере деятельности**

Для достижения соответствующих результатов в инновационной сфере большое значение имеет стимулирование труда работников, занятых в этой сфере.

Система конкретных мер, направленных на стимулирование труда, будет эффективна только тогда, когда учитывается специфика и особенности ИД на предприятии, а также мотивация специалистов.

Мотивация (Motivation) – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.

Когда речь идет о мотивации, предполагается выделять две группы факторов (двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга. Предложена во второй половине 50-х гг.):

□ гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой;

□ факторы мотивации (внутренние, присущие работе).

К первой группе факторов обычно относят такие, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, уважительное отношение начальника и т.д. Эти факторы автоматически не определяют положительную мотивацию.

Вторая группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение.

С точки зрения выделения факторов-мотиваторов интерес представляет теория человеческих потребностей, предложенная в 40-е гг. Абрахамом Маслоу.

Он указывал, что после удовлетворения очередной потребности

ее влияние на поведение человека прекращается. В то же время для того чтобы следующий более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Люди начинают искать свое место в сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности.

Первичные потребности часто удовлетворяются с помощью денег. Но деньги побуждают к действиям (по оценкам западных специалистов) 30 – 50% работников. Остальных побуждают к действию более возвышенные потребности: в знаниях, авторитете, творчестве. Людьюми движут нравственные идеалы, великие цели, моральные убеждения, привычки, традиции, мода и т.д. Последние факторы часто имеют определяющее значение для ученых.

Вместе с тем преуменьшать роль денег все же не следует. Особенно в том случае, когда заработная плата является чрезмерно низкой и составляет незначительную часть от прожиточного минимума. В этом случае деньги побуждают к действию большее число работников и становятся одним из главных факторов мотивации, другие же факторы мотивации играют определенное значение только лишь для узкого круга ученых.

Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияли на изменение в системе ценностей. Так, возникновение новых и более широких возможностей приводит к увеличению роли денег. Это, очевидно, не могло не повлиять на совокупность мотивационных установок ученых, когда на первый план выходят материальные потребности, а профессиональные интересы занимают второстепенные места.

За рубежом также отмечается, что материальные потребности играют у ученых важную роль среди других потребностей.

Так, например, руководство итальянской фирмы «Оливетти» подчеркивает, что для управления «смертельная ошибка считать, что творческие люди не беспокоятся о зарплате».

Поэтому в наукоемких фирмах разрабатываются различные системы должностей и званий для научно-технического персонала. В фирмах Западной Европы все более активно используется американо-американский опыт по разграничению научных и научно-административных функций работников в сфере НИОКР. В связи с этим используются специфические схемы развития карьеры персонала с соответствующими системами окладов.

Можно выделить следующие способы стимулирования труда в инновационной сфере:

- участие в прибылях от использования новшества;
- уровень текущей заработной платы работников занятых в сфере НИОКР должен быть несколько выше, чем в среднем по организации;
- учитывая, что реализация ИП связана с высоким уровнем неопределенности важнейшим стимулом к результативному труду будет гарантия безопасности занятых в этом ИП;
- обеспечение возможности проведения исследования в интересующей исследователя области;
- гибкий режим рабочего дня;



- возможность совмещения научного роста и продвижения по служебной лестнице;
- разработка одного ИП несколькими группами в условиях жесткой конкуренции.

### **6.3. Кадровое планирование инновационной деятельности**

Роль кадрового планирования возрастает в связи с развитием научно-технического прогресса, что обусловлено удлинением сроков подготовки специалистов, повышением доли квалифицированных работников и т.д.

Из вышесказанного следует, что в научных учреждениях роль кадрового планирования выше, чем в каких-либо других предприятиях, фирмах.

Ошибки в кадровом планировании могут привести к отсутствию необходимых работников в определенном месте, а также могут привести к социальным издержкам для всего общества.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы.

Сколько работников, какой квалификации, где и когда необходимы (планирование потребности в кадрах)?

Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения персонала)?

Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

Каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров для выполнения квалифицированных видов работы (планирование кадрового развития)?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Во многом эффективность работы научных коллективов зависит от правильного привлечения персонала. Планирование привлечения персонала позволяет ответить на вопрос: «Как можно с перспективой на будущее удовлетворить фактическую потребность в кадрах?»

При этом следует рассматривать как внутренний (коллектив действующего предприятия), так и внешний по отношению к предприятию рынок труда.

В целом внутреннее привлечение следует считать лучшим, так как укрепляется уверенность в том, что на собственном предприятии можно получить повышение.

Однако в каждом конкретном случае следует рассматривать преимущества и недостатки названных способов привлечения персонала.

Вся система кадровой работы, связанная с привлечением персонала должна проводиться с определенным опережением по отношению к научно-технической работе, так как то, что делается в области кадровой работы сегодня, завтра будет влиять на уровень исследовательской или проектной работы.

Очень важную роль играют подбор и подготовка резерва научных и инженерных кадров на выдвижение. При этом должны учитываться такие факторы, как уход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с окончанием срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Резерв должен представлять собой группу работников перспективного возраста (40 – 45 лет), которые зарекомендовали себя как способные руководители и специалисты. Эта группа работников становится основным источником пополнения руководящих кадров в случае освобождения вакансий.

Формы подготовки резерва могут быть различными. Так, эти лица могут замещать руководителей во время их болезни, отпуска, командировки; могут быть назначены на промежуточные должности; могут проходить стажировки в других организациях; обучаться на различных курсах и т.д.

Формирование и подготовка резерва на выдвижение должны сопровождаться созданием необходимого морально-психологического климата в коллективе.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах, журналах и т.п., заключение контрактов с высшими учебными заведениями, организация работы студентов во время практики.

Обычно лицам, претендующим на определенную вакансию предлагается представить следующие документы: резюме; анкету по установленной форме; рекомендации; список научных трудов и т.д.

Резюме играет большую роль в отборе персонала. Так, например, в Америке существуют бюро, специализирующиеся на состав-

лении резюме. Хорошо составленное резюме должно давать полное представление о трудовом опыте, образовании, других деловых качествах. Для ученых в резюме рекомендуется приводить и наиболее значимые публикации.

Резюме состоит из следующих основных частей.

8. Фамилия, имя, отчество, адрес и телефон.
9. Должность, на которую Вы претендуете.
10. Трудовой опыт (Experience) (начиная с последней работы и перечисляя в обратном порядке).
11. Образование (Education) (начиная с указания последнего учебного заведения, которое Вы закончили и перечисляя их в обратном порядке).
12. Личные данные (Personal).
13. Рекомендации (References).
14. Список наиболее значимых научных трудов.

Иногда полезно привести краткое описание опыта и достижений. Даты начала и окончания работы в том или ином учреждении или годы учебы в институтах, университетах, аспирантуре и т.д. могут быть указаны либо слева, перед соответствующим названием, либо после него.

Определенные возможности для составления резюме предусмотрены в текстовом процессоре Microsoft Word. В данном случае необходимо в шаблоне заменить приведенные данные (адрес, этапы карьеры и т.д.) на ваши собственные.

Что касается рекомендаций, то они должны удовлетворять определенным условиям: их автор должен знать уровень продуктивности и качества работы заявителя и сам должен быть достаточно компетентным, чтобы его оценить. Существует мнение, что рекомендательные письма необходимы в отношении тех видов работ, которые предстоят заявителю.

Желательно, чтобы рекомендательные письма отправлялись отдельным письмом и кандидат не мог их прочитать. В этом случае достигается наибольшая объективность оценки кандидата.

В резюме в разделе «рекомендательные письма» могут быть указаны фамилия, должность, место работы, адрес и телефон лица (или лиц), предоставляющего отзыв.

Можно также указать, что рекомендательные письма предоставляются по требованию (available upon request).

Обычно вышеназванные документы требуют для отбора ученых при получении грантов и оформлении зарубежных контрактов и стажировок. В ситуации с фондами проявляется довольно четкая тенденция перехода от выделения индивидуальных грантов к сов-местным проектам с участием зарубежных партнеров.

На этапе отбора рассматривают наиболее подходящих кандида-тов из резерва, созданного в ходе набора. Рекомендуется выбирать кандидата, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе.

Объективное решение о выборе может основываться на следу-ющих характеристиках:

- образование кандидата;
- уровень его профессиональных навыков;
- опыт предшествующей работы;
- медицинские характеристики;

персональные характеристики и личные качества.

Обычно эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающего пер-сонала. Уровень образования должен сравниваться с требованиями выполняемой работы. Обычно работодатели отдают приоритет претендентам с более высоким уровнем образования. Опыт отожд-ествляется с возможностями работника, характеризуется трудо-вым стажем.

Учитывать медицинские характеристики следует в том случае, если выполняемая работа требует определенных физических ка-честв: остроты зрения, слуха, выносливости и т.п. Если прямой за-висимости между конкретной работой и состоянием здоровья нет, то такой критерий отбора в ряде стран рассматривается как дис-криминирующий. Важными персональными характеристиками яв-ляются возраст, состояние в браке и т.д.

Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наибольшее значение будут иметь образование и опыт.

Существуют различные методы сбора информации, которая необходима при отборе: собеседование, испытание, центры оценки.

Наиболее широко применяемым методом отбора являются со-беседования. Вместе с тем возникают проблемы, которые снижают

эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем носит эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления без учета сказанного и остальной части собеседования. Желательно, чтобы человек, проводящий собеседование, был хорошо знаком с работой.

Кандидат в своем рассказе должен охватить три области:

- 1) прошлое (о прежней работе и достижениях);
- 4) настоящее (мнения, суждения, образ жизни и т.д.);
- 5) будущее (задачи, намерения, планы).

Испытания должны показать, сколько эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик (уровень интеллекта, энергичность, эмоциональная устойчивость, внимание

к деталям). Большое значение в связи с вышесказанным имеют различные тесты, измеряющие какой-либо показатель человека. Например, тест на психомоторные способности позволяет оценить время принятия решений. Тест Отиса проверяет способности к счету, а также некоторые умственные действия. Шкала Веклера включает вопросы по информатике, арифметике, проверяет словарный запас и др. Иногда применяются тесты, позволяющие оценить личные качества и темперамент человека. Одним из известных тестов является тест Роршака с чернильными кляксами. Человеку предлагается ответить, что он видит в этих кляксах. Иногда применяются тесты на честность с применением прибора регистрирующего изменения в дыхании, давлении, пульсе, реакции кожи. Человеку задаются нейтральные вопросы (для оценки нормального состояния) и вопросы, которые важны для работодателя. Центры оценки были созданы во время второй мировой войны для отбора агентов секретной службы. В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования.

Для принятия объективного решения необходимо сравнивать информацию, полученную в ходе анализа анкеты, рекомендательных писем, проведения собеседований, испытаний и т.д.

Большое значение с точки зрения повышения эффективности работы имеет аттестация специалистов.

Под аттестацией сотрудника понимают определение его квалификации, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах.

В материалах аттестации отражаются замечания к аттестуемому, даются рекомендации по устранению недостатков, а в случае необходимости – рекомендации руководству о продвижении работника по службе, материальном поощрении или же несоответствии его занимаемой должности.

Обычно аттестационные комиссии рассматривают следующие документы: характеристики переизбираемых, списки опубликованных научных трудов и научных отчетов, патентов; акты внедренных законченных исследований; сведения из отдела кадров о поощрениях и дисциплинарных недочетах.

#### **6.4. Методы активизации творческого труда**

Все многообразие этих методов можно разделить на три основные группы.

- Методы, основанные на психологической активизации творческого мышления.
- Методы, систематизирующие и активизирующие перебор вариантов.
- Методы целенаправленного решения творческих задач.

##### *Психологическая активизация творческого мышления*

Все методы этой группы направлены на преодоление психологических барьеров, препятствующих творческому мышлению. Наиболее широко известен метод «мозгового штурма», предложенный А. Осборном (США) ещё в 40-х годах. «Мозговой штурм» – это метод коллективного поиска новых идей, основная его идея – снятие боязни «ляпнуть что-нибудь не то» за счет того, что, во-первых, процесс генерации идей и их критика разделены во времени, во-вторых, требуется придумать как можно большее количество идей за ограниченное время, в-третьих, атмосфера всеобщего творчества эмоционально «заряжает» всех участников.

К менее известным методам психологической активизации творческого мышления относится использование аналогий, в том числе метод «Синектика». Этот метод был предложен У. Гордоном (США) в 1952 году, он использует свойство нашего мозга устанавливать ассоциативные связи (вспомним героиню Агаты Кристи

Мисс Марпл, которая лихо раскрывала самые запутанные преступления, основываясь на аналогиях). Известно несколько видов аналогий, и каждая может быть использована для поиска идеи супер-Солонки.

**Прямая аналогия** – используются готовые решения аналогичных задач в других областях знаний, с последующей их адаптацией.

**Личная аналогия** – предлагается войти в роль изобретаемого объекта, сконцентрироваться на ощущениях и путях решения проблемы.

**Фантастическая (сказочная) аналогия** предлагает ввести в задачу фантастические средства или персонажи.

#### *Методы систематизированного поиска идей*

Этих методов существует также немало, наиболее известны метод контрольных вопросов, метод фокальных объектов, морфологический анализ.

Метод **контрольных вопросов** используется для того, чтобы с помощью задаваемых в определенной последовательности вопросов лучше понять проблему. Таких списков контрольных вопросов существует достаточное количество для разных областей деятельности.

**Метод фокальных объектов** – отличается простотой и неограниченными возможностями поиска новых точек зрения на решаемую проблему. Базируется он на установлении связей между фокусом и случайным словом.

**Морфологический анализ.** Прародителем морфологического анализа является представитель алхимической элиты своего времени, философ, богослов и миссионер Раймунд Луллий (1235 – 1314), идеи которого развил в последствии швейцарский астрофизик Цвикки. Суть метода – в сравнении аналогичных объектов и определении их существенных составляющих. Главным инструментом является построение так называемого морфологического ящика – таблицы, «шапку» которой составляют выделенные существенные составляющие, а в столбцы вносятся возможные варианты их проявления.

#### *Методы целенаправленного решения творческих задач*

К наиболее совершенным методам решения творческих задач относится **ТРИЗ** (Теория решения изобретательских задач) и системы, созданные на ее основе. Основоположником ТРИЗа является

Генрих Саулович Альтшуллер – инженер, изобретатель и писатель-фантаст (известный в этом качестве под псевдонимом Генрих Аль-тов). Основной инструмент ТРИЗ – Алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ). АРИЗ представляет собой ряд последовательных шагов, выявляющих и разрешающих противоречия, существующие в системе. В своем развитии АРИЗ имел ряд модификаций, это сложные методики, для освоения которых требуется специальная подготовка.

ТРИЗ позволяет поставить творчество «на поток», напрочь лишает его налета мистики и таинственности, заменяя муки творчества и радости озарения очень технологичными, даже рутинными процессами, дающими на выходе нужный результат.

Хотя изначально ТРИЗ создавался для решения технических задач, его подходы оказались универсальными. В настоящее время ТРИЗ приобретает второе дыхание и новое развитие. На ее базе сформированы самостоятельные направления и школы, ТРИЗ-методики перекочевали из технической области в другие сферы, где особенно велика потребность в креативном мышлении. Особенно активно приложения, основанные на методологии ТРИЗ, используются для решения бизнес-задач, в маркетинге, рекламе, избирательных технологиях.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

13. Кого можно отнести к научным работникам?
14. Какова структура персонала занятого в инновационной деятельности?
15. Каковы особенности труда на различных этапах инновационного процесса?
16. В чем особенности мотивации творческого труда?
17. Какие методы развития креативности вам известны?
18. Какими качествами должен обладать менеджер по инновациям?

---

---

### ***Лекция 7. Инновационный проект***

---

---

*7.1. Сущность инновационного проекта.*

*7.2. Структура инновационного проекта.*

*7.3. Методы оценки эффективности инновационного проекта.*



## 7.1. Сущность инновационного проекта

Согласно Модельному закону об инновационной деятельности, инновационный проект<sup>21</sup> – документ, определяющий по срокам и исполнителям комплекс работ, организационных условий, требований к источникам финансирования, к способам организации производства, к техническим характеристикам и потребительским свойствам разрабатываемой и поставляемой на внутренние и внешние рынки конкурентоспособной наукоемкой продукции.

Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике», инновационный проект<sup>22</sup> – это комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов.

Таким образом понятие «инновационный проект» (ИП) употребляется в двух смыслах:

- 3) дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей;
- 4) система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий.

Таким образом, ИП рассматривается как форма целевого управления ИД, процесс осуществления инноваций, комплекс документов.

Инновационный проект – система взаимосвязанных целей и задач, представляющая собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и др. мероприятий, соответствующим образом увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям, оформленных комплектом проектной документации и обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической задачи.

Для инновационного проекта характерны следующие особенности:

- однократность исполнения,
- определенность начала и окончания,

---

21 Модельный закон «Об инновационной деятельности» // Инновации. 2007. № 1.

22 Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» // Инновации. 2011. № 8.

ограниченность во времени средствах,  сложность,

необходимость привлечения специалистов различных проф-лей.

*Основными участниками инновационного проекта являются:*

- 7) заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта (юридические, физические лица);
- 8) инвестор – юридические, физические лица, которые вкладывают деньги (заказчик и инвестор могут совпадать);
- 9) проектировщик – разработчик проекта;
- 10) поставщик – организация, которая обеспечивает материально-техническое обеспечение;
- 11) руководитель проекта – юридическое или физическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работ по проекту;
- 12) команда проекта, создается на период работ.

*Виды инновационных проектов по основным типам*

3. По периоду реализации проекта могут быть:

- краткосрочными (1 – 2 года);
- среднесрочными (до 5 лет);

- долгосрочными (более 5 лет).

4. По характеру целей проекта могут быть:

- конечными – отражать цели, решения проблемы в целом;
- промежуточными.

4. По виду удовлетворяемых потребностей могут быть:

- ориентированы на удовлетворение существующих потребностей;
- на создание новых потребностей.

5. По типу инноваций могут быть:

- введение нового или усовершенствованного продукта;
- создание нового рынка;
- освоение нового источника сырья или полуфабрикатов;
- реорганизация структуры управления.

6. По уровню принимаемых решений могут носить международный, федеральный, региональный, отраслевой, внутрифирменный характер.

С точки зрения масштабы решаемых задач инновационные проекты подразделяются следующим образом:

4) монопроекты – проекты, выполняемые, как правило, одной организацией или даже одним подразделением; отличаются поста-новкой однозначной инновационной цели (создание конкретного изделия, технологии), осуществляются в жестких временных и фи-нансовых рамках; требуется координатор или руководитель про-екта;

5) мультипроекты представляются в виде комплексных про-грамм, объединяющих десятки монопроектов, направленных на достижение сложной инновационной цели: создание научно-технического комплекса, решение крупной технологической про-блемы, проведение конверсии одного или группы предприятий во-енно-промышленного комплекса; требуются координационные подразделения;

б) мегапроекты – многоцелевые комплексные программы, объ-единяющие ряд мультипроектов и сотни монопроектов, связанных между собой одним деревом целей; требуют централизованного финансирования и руководства из координационного центра. На основе мегапроектов могут достигаться такие инновационные це-ли, как техническое перевооружение отрасли, решение региональ-ных и федеральных проблем конверсии и экологии, повышение конкурентоспособности отечественных продуктов и технологий.

## **7.2. Структура инновационного проекта**

Состав стадий и этапов проекта определяется его отраслевой и функциональной принадлежностью.

Любой проект от возникновения идеи до полного своего завер-шения проходит через определенные ряд последовательных сту-пеней своего развития. Полная совокупность ступеней развития образует жизненный цикл проекта.

Стадии жизненного цикла проекта могут различаться в зависи-мости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить:

□ начальную (прединвестиционную) стадию, состоящую из сле-дующих этапов:

1) формализация идеи – предполагает поиск и отбор инноваци-онных идей, трансформация инновационной идеи в новшество (поисковые и прикладные исследования, создание макета, экспе-риментального образца);

- 7) формирование портфеля новшеств и (или) инноваций;
  - 8) выбор варианта проекта;
  - 9) предварительное технико-экономическое обоснование;
  - 10) исследование инвестиционных возможностей, предвари-тельная оценка эффективности проекта, выбор форм и источников инвестиций, подготовка предложений для потенциального инве-стора;
  - 11) подготовка бизнес-плана, привлечение инвестора;
- стадию реализации проекта, состоящую из следующих этапов: 1) подготовка проектной документации (выработка архитек-турных и инженерных решений);
- 6) подготовка контрактной документации (выработка условий финансирования и контроля выполнения работ);
  - 7) организационно-технологическая подготовка производства;
  - 8) строительно-монтажные, наладочные работы;
  - 9) эксплуатация объекта, мониторинг экономических показате-лей (организация и управления производством, финансами, кадра-ми, снабжением и сбытом);
- стадию завершения работ по проекту – сдачу результатов ИП заказчику и закрытие контрактов.

В случае, когда организация приобретает исследовательскую или технологическую лицензию, начальная (прединвестиционная) стадия существенно сокращается.

Инновационный проект отличается от инвестиционного проек-та более высокой степенью неопределенности, привлечением уни-кальных ресурсов и научно-технической новизной.

#### *Бизнес-план инновационного проекта*

Любой ИП обычно требует привлечения инвестиций и оформ-ляется в форме бизнес-плана. Бизнес-план ИП – комплексный стра-тегический документ, дающий представление о будущем предпри-ятия, обращенный к потенциальному инвестору в инновации с це-лью привлечения его капитала.

Этапами разработки бизнес-плана являются:

- выявление источников достоверной информации;
- формулирование целей подготовки бизнес-плана стоящих пе-ред предприятием проблем;
- определение круга целевых читателей (внутренние или внеш-ние участники организации);



- формирование общей структуры документа;
- сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов.

### 7.3. Методы оценки эффективности инновационного проекта

Методические рекомендации по оценке проектов и их отбору для финансирования, методика ЮНИДО и прочие отечественные и зарубежные работы по оценке эффективности проектов предлагают множество применяемых для этой цели методов. Все методы оценки эффективности проекта подразделяются на две группы, основанные на дисконтированных и учетных оценках.

Выбор метода определяется сроками осуществления проекта, размером инвестиций, наличием альтернативных проектов

и другими факторами.

В мировой практике наиболее часто для оценки эффективности проектов применяют методы оценки эффективности проекта, основанные на дисконтированных оценках, поскольку они значительно более точны, так как учитывают различные виды инфля-

ции, изменения процентной ставки, нормы доходности и т.д.

К этим показателям относят метод индекса рентабельности, метод чистой текущей стоимости, метод внутренней нормы доходности и метод текущей окупаемости.

Чистая текущая стоимость (NPV) представляет собой величину равную разности результатов и затрат за расчетный период, приведенных к одному, обычно начальному, году, т.е. с учетом дисконтирования результатов и затрат. Напомним, что с течением времени под влиянием инфляции и конкуренции изменяется реальная покупательная способность денег: как для инвестора, так и для инноватора «сегодняшние» и «завтрашние» деньги не эквивалентны. Мерой соответствия при этом выступает дисконтный коэффициент, приводящий финансовые показатели, рассчитываемые для разных периодов времени, к сопоставимым значениям.

Дисконтированный доход:

$$PVR = PVR_1 \cdot \alpha^1 + PVR_2 \cdot \alpha^2 + \dots + PVR_t \cdot \alpha^t .$$

Дисконтированные капитальные затраты:

$$PVK = PVK_1 \cdot \alpha^1 + PVK_2 \cdot \alpha^2 + \dots + PVK_t \cdot \alpha^t .$$

Чистая приведенная стоимость:

$$NPV = PVR - PVK ,$$

где  $NPV = PVR - PVK$  – денежные потоки по каждому расчетному году,  $t$  – порядковый номер расчетного года. Причем дисконтированный доход и дисконтированные капитальные затраты складываются из всех доходов и расходов соответственно, связанных с реализацией проекта.

Как мы уже говорили, коэффициент дисконтирования учитывает различные виды инфляции, изменения процентной ставки, нормы доходности и т.д. Он определяется на каждый расчетный год как

$$\alpha_t = 1 / (1 + E)^t,$$

где  $E$  – норма дисконта, равная сумме банковской ставки (в расчет предпочтительнее брать наиболее надежные банки, например Сбербанк), уровню инфляции и риска проекта.

Проект эффективен при любом положительном значении  $NPV$ .

Чем это значение больше, тем эффективнее проект.

Чистую текущую стоимость называют также: интегральный эффект, чистый дисконтированный доход, чистый приведенный эффект.

**Метод индекса рентабельности (PI)** позволяет проводить ранжирование различных проектов в порядке убывающей рентабельности.

Индекс рентабельности (PI) представляет собой отношение дисконтированного дохода (PVR) к приведенным инновационным расходам (PVK) – те же величины, что мы использовали для получения чистой текущей стоимости (NPV).

Другими словами, здесь сравниваются две части потока платежей: доходная и инвестиционная. По сути, индекс рентабельности показывает величину получаемого дохода на каждый рубль инвестиций. Отсюда видим, что проект будет эффективным при значении индекса рентабельности, превышающем 1.

Очевидно, что индекс рентабельности тесно связан с интегральным эффектом. Если интегральный эффект положителен, то индекс рентабельности  $> 1$ , следовательно, инновационный проект считается экономически целесообразным. И наоборот.

Предпочтение должно отдаваться тем инновационным решениям, для которых наиболее высок индекс рентабельности.

Индекс рентабельности имеет и другие названия: индекс доходности, индекс прибыльности.

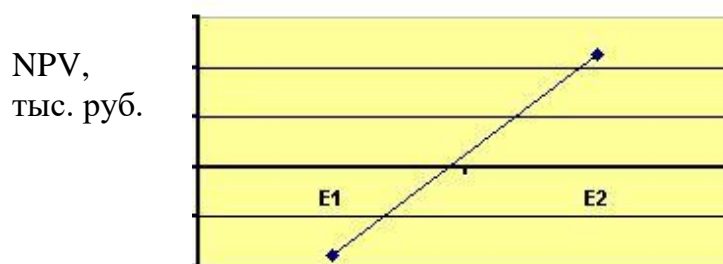
**Метод внутренней нормы доходности (IRR).** Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой ту норму дисконта ( $E$ ), при которой суммарное значение дисконтированных доходов (PVR) равно суммарному значению дисконтированных капитальных вложений (PVK).

За рубежом расчет нормы рентабельности часто применяют в качестве первого шага количественного анализа инвестиций и для дальнейшего анализа отбирают те инновационные проекты, внутренняя норма доходности которых оценивается величиной не ниже 15 – 20%.

Другими словами, норма рентабельности определяется как такое пороговое значение рентабельности, которое обеспечивает ра-

венство нулю интегрального эффекта (NPV), рассчитанного за экономический срок жизни инноваций.

Значение внутренней нормы доходности (IRR) лучше всего определять по графику зависимости чистой текущей стоимости (NPV) от величины нормы дисконта ( $E$ ). Для этого Вам достаточно рассчитать два значения NPV при двух любых значениях  $E$  и построить такой график:



норма дисконта  $E$ , %

Искомое значение IRR получаем в точке пересечения графика с осью абсцисс, т.е.  $IRR = E$  при  $NPV = 0$ .

Данный показатель преимущественно используется при необходимости выбора между несколькими альтернативными проектами. Чем выше значение IRR, тем более выгодным считается проект. В любом случае величина IRR должна быть выше банковской ставки, иначе риск инвестирования денег в инновацию не будет оправдан, поскольку проще и без риска деньги можно будет вложить в банк.

Отсюда становится понятным, что если инновационный проект полностью финансируется за счет ссуды банка, то значение нормы рентабельности указывает верхнюю границу допустимого уровня



банковской процентной ставки, превышение которого делает данный проект экономически неэффективным.

Показатель внутренней нормы доходности имеет другие названия: норма рентабельности, внутренняя норма прибыли, норма возврата инвестиций.

Период окупаемости (PP) является одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиций. Он представляет собой временной интервал, за пределами которого чистая текущая стоимость (NPV) становится положительной величиной, т.е. окупаемость достигается в периоде, когда накопленная положительная текущая стоимость становится равной отрицательной текущей стоимости всех вложений.

Другими словами, период окупаемости – это число лет, необходимых для возмещения вложенных инвестиций.

Инвестирование в условиях рынка сопряжено со значительным риском, и этот риск тем больше, чем более длителен срок окупаемости вложений. Слишком существенно за это время могут измениться и конъюнктура рынка и цены. Этот подход неизменно актуален и для отраслей, в которых наиболее высоки темпы научно-технического прогресса и где появление новых технологий или изобретений может быстро обесценить прежние инвестиции.

Ни один из перечисленных методов сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Каждый из методов анализа инновационных проектов дает возможность рассмотреть лишь какие-то из характеристик расчетного периода, выяснить важные моменты и подробности. Поэтому для комплексной оценки рассматриваемого Вами проекта Вы должны использовать все эти методы в совокупности.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

6. Дайте определение инновационного проекта и раскройте его содержание.
7. В чем отличие инновационных и инвестиционных проектов? Приведите пример.
8. В чем особенности подходов к оценке эффективности инновационных проектов?
9. Какие показатели используются при оценке экономической эффективности инновационного проекта?
10. Охарактеризуйте основные этапы инновационного проекта?

---

---

## **Лекция 8. Финансирование инновационной деятельности**

---

---

*8.1. Источники финансирования инновационной деятельности.*

*8.2. Формы финансирования инновационной деятельности.*

*8.3. Критерии инвестиционной привлекательности*

### **8.1. Источники финансирования инновационной деятельности**

Успех инновационной деятельности в значительной степени определяется формами ее организации и способами финансовой поддержки.

Исходными принципами, на основе которых должна строиться система финансирования инноваций являются:

- 6) четкая целевая ориентация финансовой системы на эффективное внедрение НТ достижений;
- 7) логичность, обоснованность и юридическая защищенность используемых приемов и механизмов финансирования;
- 8) множественность источников финансирования;
- 9) широта и комплексность системы, т.е. возможность охвата широкого круга новинок и их практического применения;
- 10) адаптивность и гибкость финансовой системы.

В развитых странах финансирование инновационной деятельности осуществляется как из государственных, так и из частных источников. Для большинства стран Западной Европы и США характерно примерно равное распределение финансовых ресурсов для НИОКР между государственным и частным капиталом.

К сожалению, сегодняшнее состояние инновационной деятельности и инвестиционного климата в России далеко от идеала. В настоящее время объемы государственного финансирования, нехватка собственных средств у предприятий и отсутствие стратегического мышления у их руководителей не восполняются притоком частного капитала.

#### **Источники финансирования инноваций**

*По формам собственности источники финансирования делятся на:*

- государственные инвестиционные ресурсы (бюджетные средства, средства внебюджетных фондов, государственные заимствования, пакеты акций, имущество государственной собственности);

инвестиционные, в том числе финансовые, ресурсы хозяйствующих субъектов, а также общественных организаций, физических лиц и т.д.

Это инвестиционные ресурсы коллективных инвесторов, в том числе страховых компаний, инвестиционных фондов и компаний, негосударственных пенсионных фондов. Сюда же относятся собственные средства предприятий, а также кредитные ресурсы коммерческих банков, прочих кредитных организаций и специально уполномоченных правительством инвестиционных банков.

*На уровне государства и субъектов Федерации источниками финансирования являются:*

- собственные средства бюджетов и внебюджетных фондов,
- привлеченные средства государственной кредитно-банковской и страховой систем,
- заемные средства в виде внешнего (международных заимствований) и внутреннего долга государства (государственных облигационных и прочих займов).

На уровне предприятия источниками финансирования являются:

- собственные средства (прибыль, амортизационные отчисления, страховые возмещения, нематериальные активы, временно свободные основные и оборотные средства);
  - привлеченные средства, полученные от продажи акций, а также взносы, целевые поступления и пр.;
  - заемные средства в виде бюджетных, банковских и коммерческих кредитов.

## **8.2. Формы финансирования инновационной деятельности**

2. *Госбюджетное финансирование* Законодательным путем закреплено положение о том, что ас-

сигнования на финансирование научных исследований и разработок гражданского назначения выделяются из федерального бюджета в размере не менее 3% от расходной части бюджета. Бюджетные ассигнования осуществляются на основе сочетания двух форм:

- базового финансирования научной организации. Применение базового финансирования направлено на сохранение современной материально-технической базы, а также высококвалифицированных и творческих кадров организации. Такая форма применима как для научных организаций, так и для организаций, обладающих вы-

соким научным авторитетом, но переживающих период структурных перестроек;

□ конкурсного распределения средств на проведение фундаментальных и поисковых исследований (система грантов) и реализацию заданий государственных НИТ программ (система контрактов). Такая форма способствует формированию конкурентной среды в инновационной сфере. Возможна двойная форма проведения конкурсов: госзаказ на основе конкурсных предложений и госзаказ на основе готовых решений.

### 3. *Внебюджетное финансирование*

По мере развития рыночных отношений становятся популярными внебюджетные методы финансирования. Создаются специальные внебюджетные фонды финансирования НИОКР, которые образуются предприятиями и региональными органами управления. Приоритетные направления фонда определяются задачами целевых программ федерального, регионального и отраслевого уровня, в то же время государство не контролирует осуществление научных программ и проектов. В фонде формируется инфраструктура, способствующая продвижению на рынок перспективных разработок. Поддержка госбюджета не превышает 6% объема инновационных затрат.

Основным источником финансирования ИД предприятия в настоящее время являются собственные средства предприятия. Во всех развитых странах собственные средства организаций и по объему и удельному весу занимают лидирующее положение. Так как предприниматели заинтересованы в получении законченных НИР, на основе которых можно развернуть производство новой конкурентоспособной продукции. Источниками финансирования в данном случае является прибыль, накопленный амортизационный фонд и уставный капитал.

Также для финансирования ИД предприятия могут привлекать

и заемные средства. Коммерческие банки финансируют инновационные проекты, обладающие реальными сроками окупаемости (срок окупаемости меньше срока реализации проекта), имеющими источники возврата предоставляемых финансовых средств, обеспечивающие значительный прирост инвестируемого капитала.

Банковский кредит предоставляется на определенный срок под проценты, размер которых зависит от срока займа, величины риска по проекту, характеристик заемщика и пр.

#### 4. Венчурное финансирование

Венчурное финансирование можно представить как источник долгосрочных инвестиций, предоставляемых обычно на 5 – 7 лет вновь создающимся и функционирующим в составе крупных кор-пораций фирмам для их модернизации и расширения. Венчурный капитал представляет собой товарищество с ограниченной ответственностью, формируемое за счет личных средств состоятельных партнеров, средств фондов, страховых компаний, свободных средств крупных корпораций.

Для инвестора венчурного капитала характерны следующие черты.

- Долгосрочные инвестиции выделяются поэтапно по мере успешного хода реализации проекта.
- Ожидания прибыли (в целях компенсации значительного рис-ка) составляют не менее 30 – 40% в год.
- Активное участие в руководстве фирмы или прямым присут-ствием в совете директоров или путем консультационной под-держки.
- Предъявление строгих требований в отношении инвестируе-мой фирмы, возможность смены руководителей команды в случае кризисной ситуации.
- Инвестор выращивает новую фирму для того, чтобы потом ее выгодно продать.

Основное отличие венчурного финансирования от банковского кредита в том, что рискованные предприятия не должны возвращать фирмам венчурного капитала инвестированные ими средства. Вен-чурное финансирование рассчитывает не на процент и на регуляр-ные доходы на инвестированный капитал, а на развитие самих рискованных предприятий.

Риск венчурных инвесторов велик, однако в случае удачи он компенсируется сверхприбылью. Статистика показывает, что в 15% случаев венчурный капитал полностью теряется, в 25% – рискофирмы терпят убытки в течение большего срока, чем плани-ровалось, в 30% – получают умеренные прибыли и в 30% – сверх-прибыли (превышение «риско-капитала» в 30 – 200 раз). Снижения рисков при осуществлении венчурного финансирования удастся достичь при тщательном отборе проектов, а также за счет одно-временного вложения средств в несколько инновационных проек-тов, находящихся на разных стадиях реализации.

## 5. *Ценные бумаги*

Еще одной формой финансирования ИД является эмиссия и рас-пространение ценных бумаг – облигаций и акций. В этом случае проценты (дивиденды) по выпущенным бумагам будут выплачи-ваться за счет текущих прибылей до начала поступления доходов от финансируемого таким образом проекта. Ценные бумаги, ис-пользуемые на финансовом рынке подразделяются на долговые, обычно с твердофиксированной процентной ставкой (твердодо-ходные) и обязательством выплатить сумму долга в определенный срок (обычно это облигации), и долевые капитальные, представ-ляющие собой непосредственную долю их держателя в реальной собственности (акции).

## 6. *Финансовый лизинг*

Финансовый лизинг – процедура привлечения заемных средств в виде долгосрочного кредита, предоставляемого в натуральной форме и погашаемого в рассрочку.

При осуществлении финансового лизинга лизингодатель обяза-ется приобрести указанное лизингополучателем имущество у определенного продавца и передать его лизингополучателю на определенный срок во временное владение и пользование. Срок действия договора по финансовому лизингу больше или равен сро-ку полной амортизации предмета лизинга. После завершения срока действия договора предмет лизинга может быть передан в соб-ственность лизингополучателю при условии полной выплаты сумм по договору лизинга.

Данная процедура позволяет, с одной стороны, осуществлять реализацию дорогостоящего оборудования большему количеству пользователей, с другой стороны, сократить единовременные за-траты арендополучателей, связанных с приобретением капитало-емкой продукции.

## **8.3. Критерии инвестиционной привлекательности**

Движущие мотивы финансирования инновационной деятельно-сти существенно зависят от того, реализуется ли инновация на свои или привлеченные средства. Однако для большинства инно-ваций в случаях финансирования и за счет собственных средств, и за счет привлеченных финансовых ресурсов в основе лежит пока-затель цены капитала.

*Цена собственного капитала* определяется дивидендной политикой инноватора (цена привлечения акционерного капитала) пропорционально доле акционерного капитала в собственных средствах организации:

$C_s$  – цена собственного капитала;

$p$  – отношение суммы дивидендов к рыночной капитализации компании (p/e-ratio);

$U$  – акционерный капитал;  $A$  – амортизационный фонд;  $M$  – прибыль;

$B$  – безвозмездные поступления.

Цена собственного капитала для самофинансирования инновации является нижним пределом рентабельности: решение о реализации инноваций при доходности менее цены капитала может серьезно ухудшить основные финансовые показатели компании, привести к неплатежеспособности и банкротству инноватора.

Для внешнего инвестора цена собственного капитала инноватора является гарантией возврата вложенных средств, показателем достаточного уровня финансовой надежности объекта инвестиций.

Рыночная капитализация компании составляет 5000 тыс. руб. Дивиденды, выплаченные в последнем отчетном периоде, составили 130 тыс. руб.

Для оценки цены собственного капитала, направляемого на инвестиционную деятельность, производятся следующие расчеты:

а) отношение выплаченных дивидендов к рыночной капитализации ( $p$ ):

$p = 130 : 5000 - 100\% = 2,6\%$ ;

б) цена собственного капитала WACC<sub>in</sub> (Weighted Average Cost of

Capital):

$WACC_{in} = 2,6 \cdot 3000 : (3000 + 600 + 1300 + 100) = 1,56\%$ .

*Цена привлеченного капитала* рассчитывается как средневзвешенная процентная ставка по привлеченным финансовым ресурсам:

$C_{in}$  – цена привлеченного капитала;

$k_i$  – ставка привлечения финансового капитала ( $k_i = 0$  для безвозмездных ссуд), % годовых;

$V_j$  – объем привлеченных средств;

$t$  – число источников привлеченных средств. 102

Цена привлеченного капитала зависит от внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам в первую очередь относится деловая репутация инноватора. На деловую репутацию фирмы влияют не только финансовые показатели ее деятельности, но и авторитет высшего менеджмента, сложившаяся система взаимоотношений с партнерами и конкурентами, имидж, политическая поддержка и др.

Внешние факторы, влияющие на цену привлеченного капитала, определяются макроэкономической ситуацией (уровнем инфляции, ставкой рефинансирования ЦБ РФ, темпами роста ВВП и др.), государственной инвестиционной политикой и ситуацией на финансовом рынке.

Ставки по кредитам и векселям составляют 20% годовых. Купон по облигациям установлен в размере 25% годовых.

Для оценки цены привлеченного капитала (WACCout), направляемого на инвестиционную деятельность, производится следующий расчет:

$$WACC_{out} = (300 \cdot 20 + 70 \cdot 25 + 130 \cdot 0) : (300 + 70 + 130) = 15,5\%.$$

*Цена капитала* – отношение общей суммы платежей за использование финансовых ресурсов к общему объему этих ресурсов:

WACC – средневзвешенная цена капитала;  $k_i$  – цена  $i$ -го источника;

$d_i$  – доля  $i$ -го источника в капитале компании.

Доля собственных средств:

$$d_{собств} = 5000 : (500 + 5000) 100\% = 90,91\%.$$

Доля привлеченных средств:

$$d_{собств.} = 500 : (500 + 5000) 100\% = 9,09\%.$$

Средневзвешенная цена капитала (WACC):

$$WACC = (1,56 \cdot 90,91 + 15,5 \cdot 9,09) : 100\% = 2,83\%.$$

Цена капитала определяет нижнюю границу доходности инновационного проекта – норму прибыли на инновацию. Таким образом, инноватор, принимая решение о начале реализации проекта, должен учитывать следующие факторы:

- цену собственного капитала;
- цену привлеченного капитала;
- структуру капитала (соотношение собственных и привлеченных средств).

Интеграция этих факторов в показателе цены капитала является



ся базой для определения инвестиционной привлекательности ин-новационного проекта.

### ***Вопросы для самоконтроля***

7. Какие источники финансирования инновационной деятельности вам известны?
8. Какие формы финансирования инновационной деятельности вам известны?
9. Охарактеризуйте принципы, на основе которых должна строиться система финансирования инноваций?
10. Какие, на ваш взгляд, источники финансирования инноваций наиболее доступны и приемлемы для современных предприятий?
11. Какие недостатки характеризуют акционерную форму финансирования инновационной деятельности?
12. Что такое финансовый лизинг?

---

---

## ***Лекция 9. Интеллектуальная собственность***

---

---

*9.1. Понятие интеллектуальной собственности.*

*9.2. Авторское право.*

*9.3. Патентное право.*

*9.4. Лицензии и их виды.*

*9.5. Товарные знаки.*

*9.6. Ноу-хау.*

### **9.1. Понятие интеллектуальной собственности**

***Понятие интеллектуальной собственности*** охватывает два типа объектов:

- 3) промышленной собственности,
- 4) авторского права.

К ***промышленной собственности*** относятся изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки и знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров, фирменные наименования, конфиденциальная информация.

***Авторское право*** охватывает преимущественно результаты литературного и художественного творчества (литературные про-

изведения, музыку, картины и т.п.), к которым в последнее время добавились и объекты научно-технической сферы (программы для ЭВМ, базы данных топологии интегральных микросхем) и веб-страницы.

Для каждого объекта интеллектуальной собственности существуют специфические формы защиты, в том числе:

- патент (изобретения, полезные модели, промышленные образцы),
- свидетельство (товарные знаки, авторские произведения, компьютерные программы),
- ноу-хау.

Особенности интеллектуальной собственности:

В отличие от материальных активов (движимой и недвижимой собственности) интеллектуальная собственность является:

- Невещественной*, она заключается не в вещественных воплощениях, а в реализованной в них информации;

- Ее можно воплощать в осязаемые объекты неограниченное число раз*, она не подвержена физическому износу, ее можно использовать до тех пор, пока она не устареет;

- Владелец этой собственности обладает монополией *исключительного права*, смысл которой состоит в запрете кому-либо, кроме владельца, присваивать избыточную прибыль, возникающую в результате ее использования. Поэтому основным значением системы охраны интеллектуальной собственности является предоставление (обычно на ограниченный срок) исключительного права на использование ее объектов.

## 9.2. Авторское право

На все произведения, являющиеся результатом творческой деятельности, независимо от его назначения и достоинства, распространяется *авторское право*.

Авторское право принадлежит автору пожизненно и действует не менее 50 лет после его смерти.

*Авторское право не распространяется на:*

- официальные документы (законы и тексты законодательного, административного и судебного характера), а также их официальные переводы;

- государственные символы и знаки (флаги, гербы, ордена, денежные знаки и иные государственные символы и знаки);

- произведения народного творчества;
- сообщения о событиях и фактах, имеющие информационный характер.

Авторское право на произведение науки, литературы и искусства возникает в силу факта его создания. Для возникновения и осуществления авторского права не требуется регистрации произведения, иного специального оформления произведения или соблюдения каких-либо формальностей.

Менеджеру, осуществляющему инновацию, особенно в области создания и модернизации нового продукта или услуги, необходимо знать следующее.

1. Авторское право на произведение, созданное в порядке выполнения служебных обязанностей или служебного задания работодателя (служебное произведение) принадлежит автору служебного произведения.
2. Исключительные права на использование служебного произведения принадлежат лицу, с которым автор состоит в трудовых отношениях – работодателю, если в договоре между ним и автором не предусмотрено иное.
3. Размер авторского вознаграждения за каждый вид использования служебного произведения и порядок его выплаты устанавливаются договором между автором и работодателем.
4. Работодатель вправе при любом использовании служебного произведения указывать свое наименование либо требовать такого указания.

### **9.3. Патентное право**

*Патент* – это охраняемый документ, который подтверждает исключительное право его владельца на объект интеллектуальной собственности: изобретение, полезную модель, промышленный образец.

Патент, выданный Российским патентным ведомством, действует только на территории Российской Федерации. После публикации патента ни в одной стране мира иной заявитель не сможет получить патент на аналогичное техническое решение. При этом описанное в патенте техническое решение может быть свободно использовано любым лицом в своей продукции в других странах. Ввоз продукции из этих стран на территорию действия патента запрещен Законом. Поэтому, при наличии заинтересованности на за-

рубежном рынке, рекомендуется провести патентование в других странах.

*Изобретение* – это техническое решение, которое позволяет на практике решить определенную проблему.

Примером изобретения могут служить: станки, приборы, лекарственные препараты и т.д.

*Условия патентоспособности изобретения*

5. *Новизна.* Изобретение является новым, если оно не известно из уровня техники (уровень техники включает в себя любые сведения, ставшие общедоступными в мире до даты подачи заявки на выдачу патента).

6. *Изобретательский уровень.* Изобретение не должно быть очевидным.

7. *Промышленная применимость.* Может быть использовано в промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении и других отраслях деятельности.

8. *Срок действия* – 20 лет.

*Полезная модель* – это техническое решение, относящееся к устройству.

*Условия патентоспособности полезной модели*

4. *Новизна.* Изобретение является новым, если оно не известно из уровня техники (уровень техники включает в себя любые сведения, ставшие общедоступными в мире до даты подачи заявки на выдачу патента).

5. *Промышленная применимость.* Может быть использовано в промышленности, сельском хозяйстве, здравоохранении и других отраслях деятельности.

6. *Срок действия* – 15 лет.

*Промышленный образец* – художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид.

Предоставляется правовая охрана, если он является новым, оригинальным.

*Срок действия* – 10 лет.

*Регистрация изобретения, полезной модели, промышленного образца*

2. Составление и подача заявки:  заявление о выдаче патента;  реферат (не более 1000 знаков);

- материалы, поясняющие сущность изобретения, полезной модели, промышленного образца (чертежи, схемы, рисунки);
- формула изобретения, полезной модели, промышленного образца;
- описание изобретения, полезной модели, промышленного образца.

## 2. Рассмотрение заявки в Роспатенте:

- формальная экспертиза;
- экспертиза по существу (кроме полезной модели).

## 4. Выдача патента:

- уплата госпошлины;
- публикация сведений о выдаче патента в бюллетене Роспатента;
- внесение в Государственный реестр изобретений (полезных моделей, промышленных образцов).

### *В чем отличие свидетельства от патента?*

В соответствии с законом (ГК РФ, ч. 4) Патенты выдаются на технические и художественно-конструкторские решения, т.е. описывающие конкретные материальные объекты (машины, механизмы, различные устройства, составы, смеси и т.д.), в то время как свидетельства выдаются на объекты, относящиеся к творческим произведениям, т.е. изобразительным, фантазийным объектам, таким как художественные изображения.

Такие объекты, как компьютерные программы, базы данных и топологии интегральных микросхем, в России и большинстве других стран также охраняются свидетельствами и их относят авторскому праву, а например в Америке их считают объектами промышленной собственности и выдают на них патенты.

### *Кто выдает свидетельства?*

Свидетельства на товарный знак, программу, базу данных, топологию интегральных микросхем выдает патентное ведомство России – Роспатент (ФИПС), свидетельства на все остальные виды деятельности выдаются Российским Авторским Обществом (РАО).

## **9.4 Лицензии и их виды**

*Лицензирование* представляет собой одну из основных форм торговли технологиями.

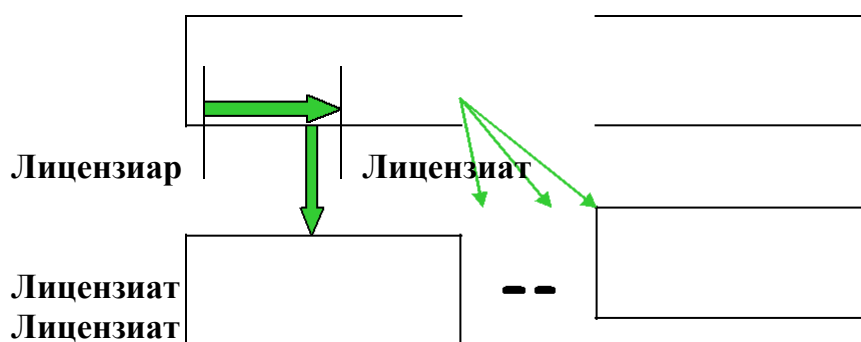
*Лицензия* – разрешение, выдаваемое владельцем технологии (лицензиаром), защищенной или не защищенной патентом, заин-

тересованной стороне (лицензиату) на *использование этой тех - нологии* в течение определенного времени, на определенной тер-ритории и за определенную плату.

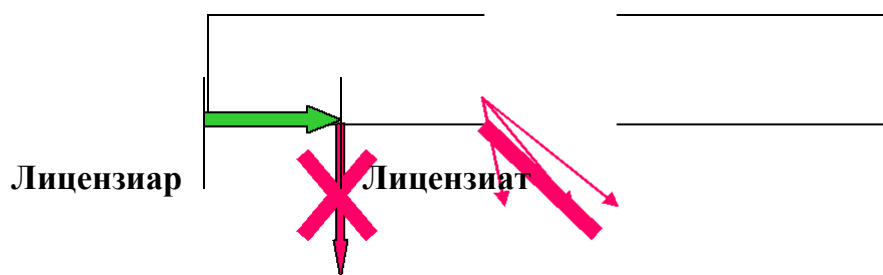
*Виды лицензий:*

- *патентная лицензия* – передача прав на использование патен-тованного изобретения, т.е. продажа патентных без ноу-хау;
- *беспатентная лицензия* – передача прав на использование конфиденциальной информации, незапатентованных технических достижений, ноу-хау;
- *неисключительная, или простая, лицензия* оставляет лицензи-

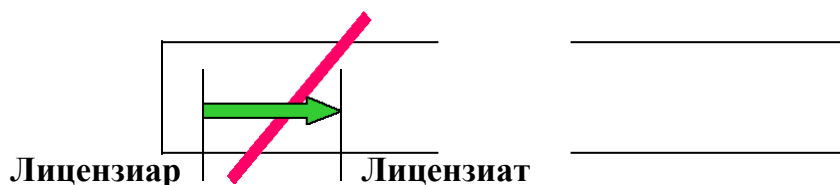
ару право предоставлять лицензии на данную технологию и дру-гим лицензиатам на данной территории:



- *исключительная лицензия* дает монопольное право лицензиа-ту использовать и продавать купленную технологию, но в объеме, определенном условиями договора. Это может быть, в частности, только производство изделия без его продажи, использование ли-цензии только на определенной территории либо количественное ограничение объемов производства изделий. Одновременно ли-цензиар лишается этих прав:



- *полная лицензия* предоставляет лицензиату исключительное право на использование патента без территориальных ограниче-ний или ноу-хау в течение срока действия соглаше-ния и преду-сматривает отказ лицензиара от самостоятельного использования предмета лицензии в течение этого срока (в основном предостав-ляется на результаты фундаментальных исследований):



- *принудительная лицензия* в качестве антимонопольной меры выдается государством компаниям на производство продукта, запатентованного другой компанией.

Лицензионный договор подлежит регистрации в Патентном ведомстве и без регистрации считается недействительным.

## 9.5. Товарные знаки

*Товарный знак и знак обслуживания* – это обозначения, способные соответственно *отличить товары и услуги* одних юридических лиц или граждан от товаров и услуг других юридических лиц

и граждан. Формой правовой охраны является *свидетельство на товарный знак*. Срок действия свидетельства обычно составляет 10 лет с возможностью продления на 10 лет неограниченное число раз.

*Бренд* – широко известный товарный знак или наименование фирмы, имеющей заслуженную репутацию и производящей качественные продукты и услуги.

*Фирменное наименование* – имя или обозначение, позволяющее идентифицировать предприятие и охраняющее против неправомерных действий третьих лиц. В странах с развитой законодательной системой исключительное право на использование фирменного наименования предоставляется после его регистрации в установленном порядке. Право на фирменное наименование является бессрочным и прекращается в случае ликвидации фирмы. Будучи имущественным неотчуждаемым правом, оно не подлежит продаже.

## 9.6. Ноу-хау

Ноу-хау – это полностью или частично конфиденциальные знания технического, организационно-административного, финансово-экономического, управленческого характера, которые не являются общеизвестными и практически применимы в производственной и хозяйственной деятельности.

*К объектам ноу-хау относятся:*

- знания и опыт производственного характера (без которых не-возможно выпустить продукцию, оказать услугу), включая их про-ектирование, расчеты, строительство и изготовление каких-либо объектов или изделий научно-исследовательских, опытно-конструкторских, пусконаладочных и т.д. работ;
- знания и опыт технического, административного, финансово-го и экономического характера;
- разработка и использование технологических процессов;
- научно-техническая, опытно-конструкторская документация;
- составы или рецепты материалов, веществ, сплавов и т.д.;
- методы и способы лечения заболеваний, поиска и добычи по-лезных ископаемых;
- отчеты о патентных исследованиях;
- отчеты НИОКР – отчеты, связанные с процессом подготовки и проведения научных анализов, исследований экспериментов, про-диктованных потребностями фундаментальных, прикладных и от-раслевых наук;
- маркетинговые исследования – исследования, связанные с мероприятиями по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта продукции или услуги;
- социально-экономические концепции;
- социально-экономические прогнозы;
- прочие новшества.

Механизм правового регулирования использования и защиты объектов ноу-хау на сегодняшний день разработан недостаточно. Это касается большинства стран мира. Однако если рассматривать ноу-хау как «знания и опыт», т.е. в виде технической, организаци-онной и коммерческой информации, носящей секретный характер, то юридическая охрана предоставляется ноу-хау исключительно как коммерческой тайне. При этом необходимо подчеркнуть, что ноу-хау не является объектом исключительного права, однако воз-можна его передача (продажа) по лицензионному договору, если в договор внесены специальные условия о конфиденциальном ис-пользовании информации принимающей стороной. Кроме того, факт наличия ноу-хау может быть документально подтвержден в учредительных документах (если ноу-хау является вкладом в уставной фонд) или договором дарения.



*В качестве форм передачи ноу-хау могут выступать:*

3) материальные формы (техническая информация и техниче-ские данные):

- научно-техническая документация;
- фотографии, копии, компьютерные перфокарты, микрофиль-мы;
- архитектурные планы зданий заводов, диаграммы и схемы расположения оборудования на заводах, чертежи машин;
- списки запчастей, инструкции по эксплуатации оборудования;  перечни и характеристики новых материалов, расчеты рабо-чего и машинного времени; схемы процессов, инструкции по хра-

нению и упаковке;  сведения об устойчивости к влиянию окружающей среды: ин-  
струкции техническому персоналу и специалистам.

4) Нематериальные формы:

- Технические услуги (демонстрация способа производства, консультирование и т.п.); техническая помощь, обучение;
- Управленческие услуги (руководство отдельными стадиями в организации производства, планирование, финансовое управление, подбор кадров, маркетинг и т.п.).

### ***Вопросы для самоконтроля***

6. Какие виды интеллектуальной собственности вам известны?
7. Какова роль патентов в инновационной деятельности?
8. Что представляет собой лицензирование?
9. На какие виды подразделяются лицензии?
10. Какие объекты в интеллектуальной собственности охраняются законом РФ?

---

---

## ***Лекция 10. Государственное регулирование***

### ***Инновационной деятельности***

---

---

*10.1. Государственная инновационная политика: цели, задачи, принципы.*

*10.2. Методы государственного регулирования инновационной деятельности.*

*10.3. Формы и направления государственной поддержки иннова-ционной деятельности.*

## **10.1. Государственная инновационная политика:**

### **цели, задачи, принципы**

Указом Президента РФ № 884 от 13 июня 1996 года одобрена и утверждена доктрина развития российской науки – система взглядов на роль и значение науки в обеспечении независимости и процветания России, а также принципов, определяющих механизм государственного регулирования научной деятельности, которыми с учетом конкретной социально-экономической ситуации руководствуются федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, научные работники, научно-исследовательские организации, научно-технические общества и объединения.

Системный кризис, сопровождающий период социально-экономического переустройства страны, привел к тому, что перед отечественной наукой встали серьезные трудности: крайне недостаточное бюджетное финансирование научно-исследовательских

и опытно-конструкторских работ не обеспечивает своевременного обновления материально-технической базы науки, создания нормальных условий жизни и труда ученых, осложняет эффективное государственное регулирование в научной сфере, по-прежнему остро стоит проблема более эффективного использования результатов научных исследований в экономике и пр.

Для выхода из кризиса необходимо разрабатывать стратегию сохранения и развития научно-технического и инновационного потенциала страны по следующим направлениям:

- реструктуризация научно-технического потенциала в различных отраслях экономики с учетом концентрации материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов на «прорывных» направлениях науки и техники;
- создание фонда имущества науки и инноваций за счет объектов науки, являющихся федеральной собственностью и не используемых по назначению;
- разработка системы использования лизинга как эффективного рыночного механизма для субъектов инновационной деятельности, разрабатывающих и производящих наукоемкую продукцию с использованием дорогостоящих приборов и оборудования;
- совершенствование механизмов системы привлечения банковского кредита для расширения инновационной деятельности и создания условий для развития рынка капитала;

- разработка и использование системы обязательных отчислений части прибыли от экспорта нефти, нефтепродуктов, газа и минерального сырья для создания фонда инноваций в топливно-энергетическом комплексе;
- создание в финансово-промышленных группах наряду с системой консолидации финансовых и производственных потенциалов специальных инновационных центров, координирующих и реализующих инновационные проекты;
- формирование института разработчиков и управляющих инновационными проектами из числа научно-технических работников, ученых и специалистов;
- образование на базе фондов, поддерживающих инновационную деятельность, ассоциации фондов с развитым финансовым капиталом для помощи «прорывным» проектам;
- формирование системы целевого использования средств амортизационного фонда на финансирование мероприятий, связанных с проведением НИОКР, экспериментальных и других видов работ, освоением инноваций, патентованием новых решений, приобретением и освоением отечественных и зарубежных патентных и беспатентных лицензий;
- разработка предложений об изменении налогового законодательства, обеспечивающих значительное повышение инновационной активности.

Цель государственной инновационной политики – развитие, рациональное размещение и эффективное использование научно-технического потенциала, формирование его структуры, увеличение вклада науки и техники в развитие экономики страны, реализацию важнейших социальных задач, в обеспечение прогрессивных структурных преобразований в сфере материального производства, повышение его эффективности и конкурентоспособности, укрепление обороноспособности страны и безопасности личности, общества и государства.

Задачи государственной инновационной политики:

- обеспечение скоординированной деятельности государственных органов, хозяйственных и научных организаций для реализации структурной перестройки экономики;
- обеспечение эффективного использования научно-технического потенциала для стабилизации развития экономики на главных направлениях, определяющих стратегию, темп и про-

порции развития народного хозяйства и его структурной сбалансированности;

- сохранение научного потенциала и обеспечение «прорывных» исследований;
- углубление специализации и повышение надежности связей по кооперации общественного производства с наукоемкими техно-логиями;
- перемещение центра тяжести экономических реформ и стимулов в сферу инновационной деятельности, повышение инвестиционной и инновационной активности малого и среднего бизнеса.

Важнейшие принципы государственной инновационной политики:

- опора на отечественный научный потенциал;
- свобода научного творчества, последовательная демократизация научной сферы, открытость и гласность при формировании и реализации научной политики;
- стимулирование развития фундаментальных научных исследований;
- сохранение и развитие ведущих отечественных научных школ;
- создание условий для здоровой конкуренции и предпринимательства в сфере науки и техники, стимулирование и поддержка инновационной деятельности;
- создание условий для организации научных исследований и разработок в целях обеспечения необходимой обороноспособности и национальной безопасности страны;
- интеграция науки и образования, развитие целостной системы подготовки квалифицированных научных кадров всех уровней;
- защита прав интеллектуальной собственности исследователей, организаций и государства;
- обеспечение беспрепятственного доступа к открытой информации и права свободного обмена ею;
- развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций различных форм собственности, поддержка малого инновационного предпринимательства;
- формирование экономических условий для широко использования достижений науки, содействие распространению ключевых для российской экономики научно-технических достижений;

- повышение престижности научного труда, создание достойных условий жизни и работы ученых и специалистов;
- пропаганда современных достижений науки, их значимости для будущего России.

Основы инновационной политики закладываются путем принятия свода законодательных актов, адекватных реальной экономической, социальной и политической ситуации в стране. Именно в них определяются субъекты и объекты управления, их права, обязанности и ответственность.

Законодательство является основным регулятором инноваций

и научно-технической деятельности.

В современных условиях нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности предполагает разработку и введение

в действие законов и нормативных актов, которые бы обеспечивали:

- заинтересованность государства, общественных организаций, предприятий и частных лиц вкладывать значительную часть своих доходов в инновационную деятельность за счет льготного налогообложения этой доли средств и прибыли, полученной от реализации продуктов инновационной деятельности;

- заинтересованность всех участников и партнеров по кооперации в доведении инновационной идеи и разработки до товарного вида и его коммерческой реализации на рынке, за счет освобождения их от уплаты или уменьшения размеров налогов;

- возможность получения гарантированного и льготного кредита участникам инновационной деятельности;

- обеспечение защиты прав интеллектуальной собственности как научных коллективов, так и отдельных ученых и разработчиков;

- обеспечение общепризнанного социального статуса и страховой защиты как исполнителей и участников инновационных процессов, так и инвесторов, финансирующих эти процессы.

## **10.2. Методы государственного регулирования инновационной деятельности**

По характеру государственного воздействия на научную и инновационную деятельность различают методы прямого и косвенного регулирования (проводимые в рамках налоговой, кредитно-

финансовой, амортизационной и внешнеэкономической полити-ки).

Прямое регулирование включает в себя, прежде всего, бюджет-ное финансирование научной сферы, а также охватывает содержа-тельную сторону инновационной деятельности (выбор приорите-тов, заключение правительственных контрактов, формирование государственного заказа, субсидирование и предоставление гаран-тий частным банкам).

В качестве негативных сторон прямого государственного регу-лирования можно отметить:

неуверенность в отношении кратко- и среднесрочной ориен-тации государственной политики, ограниченной бюджетными трудностями, состоянием конъюнктуры и др.;

субъективный подход к принятию решений со стороны чи-новников, которые, как правило, не располагают достаточными знаниями о действительной потребности в средствах или не задей-ствованы непосредственно в реализации своих решений;

замедление исследовательского процесса в связи с бюрокра-тическим характером оформления заявок;

концентрацию выделяемых средств в крупнейшие монопо-лии;

неприемлемость для частного бизнеса вмешательства госу-дарства в принятие решений об инвестициях.

Косвенные методы встроены в рыночный механизм, который сам по себе обладает уникальными возможностями выявления и удовлетворения потребностей в исследованиях и разработках. Сущность косвенного регулирования заключается в создании об-щего благоприятного инновационного климата, поощрении орга-низаций, ориентированных на инновационную деятельность, в ме-рах по формированию высокого социального статуса в обществен-ном мнении и престижа образования и науки. При этом государ-ство не контролирует конкретные научные проекты.

Таким образом, ключевым элементом реформирования системы государственного управления инновационной сферой становится совершенствование механизмов финансирования, организации научных исследований и налоговой политики, а именно:

выделение средств из федерального бюджета на финансиро-вание научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ гражданского назначения в размере 3% его расходной части с еже-

годным увеличением этого размера по мере стабилизации экономики до уровня, характерного для высокоразвитых стран;

обеспечение устойчивого государственного финансирования Российской академии наук, Российской академии медицинских наук, Российской академии сельскохозяйственных наук, Российской академии образования, Российской академии архитектуры и строительных наук, Российской академии художеств, государственных научных центров и организаций, работающих по приоритетным направлениям науки и техники, государственных университетов и других высших учебных заведений, научных библиотек, музеев и информационных центров;

обеспечение множественности источников финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ за счет активной поддержки целевых государственных фондов;

создание благоприятных условий для инвестирования в науку средств промышленными предприятиями, банками, международными организациями и частными лицами;

развитие конкурсных начал в распределении средств на научные программы и проекты при открытости принимаемых решений

и привлечении научного сообщества к контролю за использованием средств;

поэтапное введение федеральной контрактной системы в сфере научно-технических и опытно-конструкторских разработок;

введение налоговых и таможенных льгот для стимулирования

и поддержки научной деятельности;

создание условий и предоставление необходимых ресурсов для участия российских ученых в международных проектах;

создание благоприятных условий для работы общественных научных объединений.

Организационный механизм государственного регулирования инновационной деятельности должен обеспечивать учет мнений всех прямо или косвенно заинтересованных структур и в то же время создавать условия для согласованного принятия мер по стимулированию инноваций. Субъектами инновационной политики выступают органы государственной власти (центральной и местной), предприятия и организации государственного сектора, самостоятельные хозяйствующие формирования, общественные организации, сами научные работники и инноваторы, смешанные образования.

### 10.3. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности

Основные функции государственных органов в инновационной сфере:

- аккумуляция средств на научные исследования и инновации;
- координация инновационной деятельности;
- стимулирование инноваций, конкуренции в данной сфере, страхование инновационных рисков, введение государственных санкций за выпуск устаревшей продукции;
- создание правовой базы инновационных процессов, особенно системы защиты авторских прав инноваторов и охраны интеллектуальной собственности;
- кадровое обеспечение инновационной деятельности;
- формирование научно-инновационной инфраструктуры;
- институциональное обеспечение инновационных процессов в отраслях государственного сектора;
- обеспечение социальной и экологической направленности инноваций;
- повышение общественного статуса инновационной деятельности;
- региональное регулирование инновационных процессов;
- регулирование международных аспектов инновационных процессов.

Общие вопросы инновационной политики находят отражение в указах Президента РФ. В подготовке этих документов принимает участие Отдел науки и образования аппарата Президента. В 1995 году при Президенте РФ создан Совет по научно-технической политике, являющийся консультативным органом. Основные задачи Совета:

- информирование Президента о процессах, происходящих в научно-технической сфере в стране и за рубежом;
- разработка предложений о стратегии научно-технической политики и формировании приоритетных направлений в ее реализации;
- анализ и экспертиза поступающих на заключение Президента проектов законодательных актов по научно-техническим вопросам;



- подготовка предложений о заключении межгосударственных соглашений по научно-техническим вопросам;
- участие в подготовке официальных документов и материалов по научно-техническим вопросам для Президента РФ.

Органы законодательной власти РФ – Государственная Дума и Совет Федерации – имеют право инициирования законов в сфере научно-технической и инновационной деятельности. В обеих палатах функционируют соответствующие комитеты – Комитет Госдумы по образованию, культуре и науке и Комитет Совета Федерации по науке, культуре и образованию.

Основным органом, координирующим деятельность министерств и ведомств в научно-технической и инновационной областях, является Правительственная комиссия по научно-технической политике, которую непосредственно возглавляет Председатель Правительства. Основными функциями комиссии является обеспечение согласованной работы федеральных органов исполнительной власти и исполнительных органов субъектов РФ, Российской академии наук, отраслевых академий наук по формированию и реализации государственной научно-технической политики, стимулирование реализации в производстве научно-технических достижений, определение путей реформирования научно-технической сферы в условиях рыночной экономики.

Миннауки и технологий РФ является центральным органом исполнительной власти, обеспечивающим формирование и практическую реализацию государственной и научно-технической политики, осуществление мер по созданию и развитию научно-технического потенциала. Основные задачи данного органа исполнительной власти:

- организация научно-технического прогнозирования;
- выбор и оценка приоритетных направлений развития науки и техники;
- разработка и применение организационно-экономических механизмов реализации выбранных приоритетов;
- разработка государственных научно-технических программ и проектов;
- методическое руководство подготовкой региональных и меж-региональных научно-технических программ;
- финансирование гражданских НИОКР общегосударственного значения;

- создание и развитие благоприятной среды для научной и ин-новационной деятельности;
- формирование соответствующих систем экономического сти-мулирования и организационных структур;
- создание условий для опережающего развития фундамен-тальных научных исследований;
- обеспечение формирования государственной политики в об-ласти международных связей в сфере науки и техники и др.

Министерство экономики РФ в рамках разработки форм и мето-дов государственного воздействия на экономику непосредственно разрабатывает государственную инновационную политику, опре-деляет приоритеты в развитии народного хозяйства страны и ее регионов, разрабатывает основные направления инвестиционной политики, в том числе меры по стимулированию инновационной активности, организует разработку федеральных целевых про-грамм по развитию приоритетных отраслей и сфер экономики, ре-шению внеочередных социально-экономических проблем.

Госкомитет РФ по промышленной политике координирует вы-полнение стратегии развития промышленности и научно-технической политики. Комитет участвует в разработке структур-ной и научно-технической политики в промышленности, разраба-тывает предложения по основным направлениям инвестиционной политики, разрабатывает и осуществляет меры по развитию пред-принимательства, конкуренции, поддержке малого и среднего биз-неса в промышленном комплексе России. Госкомпром имеет право определять перспективные направления исследований в промыш-ленности, участвовать в распределении финансовых ресурсов на их исполнение, в согласовании получения, распространения и исполь-зования результатов научных исследований и разработок, техники

и инноваций.

Минфин РФ осуществляет бюджетное обеспечение иннова-ционной политики и аудит использования финансовых ресурсов.

### ***Контрольные вопросы***

4. Основные функции государственных органов в инновацион-ной сфере.
5. Формы и направления государственной поддержки иннова-ционной деятельности.
6. Зарубежный опыт государственного регулирования иннова-ционной деятельности.

### **Библиографический список**

10 Голубков Е.П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и

Сервис, 2012.

- 11 *Дагаев А.В.* Государственные гарантии для малого инновационного бизнеса// Проблемы теории и практики управления. 2006. № 2. С. 81 – 88.
- 12 *Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации коллективных разработок: учеб. пособие / под ред. К.А. Хомкина.* М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009.
- 13 *Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития/ под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева.* М.: Дело, 2007.
- 14 *Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров/под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк.* М.: Проспект, 2013.
- 15 *Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой.* М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012

16

Дополнительная литература .

- 8 *Попова В.Л.* Управление инновационными проектами. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2009.
- 9 *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд. М: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- 10 *Посталюк М.П.* Инновационные отношения в экономической системе: теория, методология и механизм реализации. Казань: Изд-во КГУ, 2006.
- 11 *Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Сов. публ. ОЭСР и Евростата / пер. с англ. 3-е изд. М.: «Центр исследований и статистики науки» (ЦИСН), 2010.*
- 12 *Социальные проблемы и факторы интенсификации научной деятельности / под ред. В.А. Ядова, Д.Д. Райковой* М.: «Наука», 1992. С. 4 – 5.
- 13 *Сурин А.В.* Инновационный менеджмент: учебник для вузов. М.: Ин-фра-М, 2009.
- 14 *Твисс Б.* Управление нововведениями. М.: Экономика, 2009.  
) РЭУ им. Г.В. Плеханова.

## ГЛОССАРИЙ

**и Адаптационные инновации** – продуктовые, управленческие, технологические и маркетинговые нововведения, явившиеся

результатом реакции фирмы на уже произошедшее изменение во внешней среде.

- и **Активное большинство** – тип потребителей, которые приобретают товар, позиционированный как новинка, при условии функциональной необходимости в нем и оптимальном соотношении цены и качества.
- и **Активные инновационные стратегии** – предполагают, что компания постоянно выводит на рынок принципиально новые продукты и внедряет совершенно новые технологии для их производства.
- и **Вертикальная диверсификация** – освоение выпуска новых продуктов за счет выхода в смежные области деятельности, как правило в рамках различных этапов производственного цикла.
- и **Вторичные инновации** – внедрение фирмой продуктов, услуг, технологий и т.д., представляющих новизну только для самой компании, но уже имеющих аналоги на рынке.
- и **Горизонтальная диверсификация** – освоение выпуска новых продуктов в рамках той же отрасли, где фирма действовала и раньше.
- и **Диверсификация** – освоение выпуска новых для компании изделий, новых технологий, новых услуг, т.е. выход в новые сферы деятельности.
- и **Доход по новому продукту** – разница между маржинальным доходом и прямыми постоянными издержками или прямыми постоянными расходами (заработная плата производственных рабочих, амортизация, аренда производственных мощностей и др.).
- и **Запланированные инновационные стратегии** – классическое стратегическое планирование, при котором на основе предвидения будущих изменений последовательно разрабатываются стратегии адаптации к этим изменениям.
- и **Инновации** – целенаправленные проводимые изменения во всех сферах хозяйственной деятельности компании для обеспечения эффективной адаптации к внешней среде.
- и **Инновации первой волны** – вывод на рынок абсолютно нового продукта, не имеющего аналогов, в который заложена передовая научно-техническая идея.
- и **Инновации второй волны** – внесение значимых технических изменений в формулу уже существующего продукта при сохранении базового потребительского свойства.
- и **Инновационный маркетинг** – технология использования комплекса маркетинговых мер на протяжении всего ЖЦТ, для адаптации к изменениям во внешней среде с целью получения долгосрочных рыночных преимуществ.
- и **Инновационный менеджмент** – процесс управления изменениями во всех сферах хозяйственной деятельности фирмы, с применением присущих менеджменту принципов и функций управления

(планирование, организация, контроль, координация инновационных процессов на фирме).

- и **Интеграционная, или конгломератная, диверсификация** – освоение выпуска новых для компании изделий, технологий, услуг за счет выхода в совершенно новые для фирмы отрасли.
- и **Каннибализм** – в инновационном маркетинге означает искусственное прерывание стадии зрелости (реже роста) жизненного цикла продукта.
- и **Классификация инноваций** – выделение групп нововведений по трем основным принципам:

ее 1) по степени рыночной новизны;

ее 2) причинам проведения;

ее 3) объекту.

ее **Конкурентоспособность товара** – способность продукции наилучшим способом, по сравнению с товарами конкурентов, удовлетворять потребности покупателей.

ее **Конкурентоспособность фирмы** – способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, которые выделяют фирму среди конкурентов и дают рыночное преимущество ее продукции.

ее **Консерваторы** – тип потребителей, которые принципиально не приобретут товар, пока он позиционирован как новый.

ее **Лабораторное тестирование** – проверка соответствия фактических показателей нового продукта запланированным техническим (физическим) характеристикам.

ее **Лидеры** – тип потребителей, которые из всего ассортиментного ряда выберут товар, позиционированный как новинка, при наличии необходимости в его потребительских свойствах.

ее **Маржинальный доход** по новому продукту – разница между чистой выручкой компании, т.е. объемом продаж, и прямыми переменными издержками (себестоимостью продукции).

ее **Маркетинг нового товара** – использование маркетинговых исследований и всего комплекса маркетинг-микса для разработки, коммерциализации и управления жизненным циклом нового продукта. Обычно сфокусирован:

ее **Маркетинговые инновации** – нововведения в комплексе маркетинговых инструментов и подходов:

ее **Массовая кастомизация** (от англ. *customization* – ориентация на потребителя) – изготовление массовой продукции под конкретный заказ потребителя путем ее комплектации дополнительными элементами и принадлежностями.

ее **Модернизированная продукция** – усовершенствование базовой технической формулы продукта, что связано с его серьезными функциональными изменениями.

- ее **Модифицированная продукция** – незначительное усовершенствование продукта без изменения его технической формулы.
- ее **Новаторы** – тип потребителей, которые стараются приобретать только новинки, позиционируя себя в обществе как технически продвинутых и следующих тенденциям будущего.
- ее **Новый товар** – в инновационном маркетинге понимается как совершенно новый товар, товар усовершенствованный, товар новой сферы применения, товар рыночной новизны.
- ее **Пассивные маркетинговые инновационные стратегии** – стратегии перманентного внедрения нововведений в области маркетинга. Пассивные маркетинговые инновационные стратегии предполагают использование новых маркетинговых подходов к продвижению старой традиционной продукции.
- ее **Первичные инновации** – вывод на рынок продукта, услуги, применение технологии производства, использование маркетинговых мер, создание управленческой структуры и т.д., не имеющих аналогов на рынке.
- ее **Продуктовые инновации** – выпуск нового продукта или услуги.
- ее **Ребрендинг** – репозиционирование продуктового или корпоративного бренда.
- ее **Репозиционирование** – новое позиционирование старого продукта без внесения в него каких-либо изменений.
- ее **Рыночное тестирование** – выявление реакции рынка на новый продукт до начала его массовой коммерциализации.
- ее **Скептики** – тип потребителей, которые скептически относятся ко всему новому. Принятие ими решения о приобретении товара, позиционированного как новинка, характеризуется длительным сравнительным анализом.
- и **Совершенно новый товар** – товар, не имеющий аналогов на рынке, явившийся результатом внедрения первичных инноваций первой волны.
- и **Стратегические, или опережающие, инновации** – нововведения, явившиеся результатом предвидения изменений во внешней среде.
- и **Стратегия блокирования** – разработка и реализация мер по защите фирмой своих инноваций от копирования конкурентами. Основная стратегическая цель заключается в создании условий, в которых копирование либо невозможно, либо невыгодно.
- и **Стратегия зависимости** – признание фирмой второстепенности своей роли по отношению к лидеру и внедрение инноваций только в случае, когда этого требуют новые технологические стандарты отрасли, установленные лидерами и последователями.
- и **Стратегия кооперации** – политика фирмы, направленная на стимулирование конкурентов к копированию ее собственных новых продуктов и технологий.

- и **Стратегия копирования** – полное копирование новых продуктов компаний-конкурентов.
- и **Стратегия опережения** – фокусирование инновационной деятельности фирмы на создании условий, позволяющих ей постоянно опережать конкурентов в предложении рынку первичных инноваций.
- и **Стратегия следования за лидером** – типичное для компании поведение, основанное на внесении в идею нового продукта конкурента-лидера серьезных технологических изменений.
- и **Стратегия технологического лидера** – типичное для компании поведение, основанное на представлении рынку первичных инноваций и технологическом опережении конкурентов.
- и **Стратегия усовершенствования** – усовершенствования товара с главной целью снижения его себестоимости.
- и **Тестирование нового продукта** – проверка соответствия фактических физических и потребительских свойств нового продукта запланированным критериям.
- и **Технологические инновации** – нововведения в технологической сфере производства того или иного продукта.
- и **Товар новой сферы применения** – старая продукция, позиционированная как новинка за счет акцента на новые области ее использования.
- и **Товар рыночной новизны** – продукт, который позиционируется фирмой как новый при выходе на новые географические рынки.
- и **Управленческие инновации** – нововведения в области управления персоналом, организационного построения, корпоративной культуры.
- и **Чистый доход по новому продукту** – разница между чистой выручкой компании и суммой прямых переменных издержек, расходов на рекламу, маркетинг, транспортных, складских и прочих прямых коммерческих расходов.
- и **Эмерджентная инновационная стратегия** – стратегия поведения фирмы, разрабатываемая в момент, когда изменение во внешней среде уже произошло и нужна комплексная реакция, определяющая последующее позиционирование на рынке.