



УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

Ж. Д. Дармилова

# Инновационный менеджмент

Учебное пособие



**Ж. Д. Дармилова**

# **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано уполномоченным учреждением  
Министерства образования и науки РФ —  
Государственным университетом управления  
в качестве учебного пособия для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся по направлению  
подготовки «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»)*

Регистрационный номер рецензии 448 от 21.09.2012 г.  
(Федеральный институт развития образования)

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
2013

**УДК 65**  
**ББК 65.29**  
**Д20**

**Автор:**

*Ж. Д. Дармилова* — доктор экономических наук, доцент.

**Рецензенты:**

*Ю. С. Колесников* — доктор экономических наук, профессор, зав. отделом региональной экономики и социологии, экономики предпринимательства и менеджмента Северо-Кавказского НИИ экономических и социальных проблем Южного федерального университета;

*Л. А. Воронина* — доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета.

**Дармилова Ж. Д.**

**Д20**

Инновационный менеджмент: Учебное пособие для бакалавров / Ж. Д. Дармилова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 168 с.

ISBN 978-5-394-02123-7

В учебном пособии кратко излагается курс по управлению инновациями на предприятии. В нем раскрываются основные понятия инновационного менеджмента, классификация инноваций, технологии управления инновационным процессом, методы экспертизы и оценки рисков и эффективности инновационных проектов, рыночные технологии инновационного менеджмента.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки “Менеджмент”, а также предпринимателей, работающих в сфере малого инновационного бизнеса, менеджеров, управляющих инновационными процессами на предприятиях.

ISBN 978-5-394-02123-7

© Дармилова Ж. Д., 2012

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2012

# Содержание

---

<b>Введение</b> .....	5
1. Инновационный менеджмент в системе наук об управлении: предмет, функции, проблематика .....	8
2. Теория инноваций и ее современные концепции .....	13
3. Классификация инноваций .....	21
4. Инновационный процесс: этапы, виды, фазы инновационного цикла .....	26
5. Национальная инновационная система и ее структура .....	35
6. Ресурсы инновационной деятельности: нематериальные активы .....	46
7. Особенности организации инновационной деятельности на предприятии .....	52
8. Инновационная стратегия развития предприятия .....	61
9. Управление рисками инновационного предприятия .....	81
10. Коммерциализация результатов научных исследований — объектов интеллектуальной собственности .....	90

11. Инновационный проект: виды, особенности, порядок разработки, финансирование, оценка .....	102
12. Типовые стратегии поведения предприятий на рынке инновационных продуктов и услуг .....	120
13. Образование малого инновационного предприятия. Стратегирование и запуск малого предприятия .....	134
14. Рыночные технологии инновационного менеджмента .....	144
<b>Литература</b> .....	152
<b>Словарь основных понятий инновационного менеджмента</b> .....	154
<i>Приложение. Типовая структура лицензионного договора</i> .....	163

## Введение

---

Модернизация России как процесс переустройства ее экономики, технологического уклада, социальной сферы и управления на основе непрерывно развивающихся инноваций — базовый тренд современного социально-экономического развития. Модернизация имеет своей целью создание более эффективных институтов и инновационной среды, обеспечивающих мотивацию всех хозяйствующих субъектов и экономических агентов к производству и освоению инноваций.

Ключевой задачей экономической и инвестиционной политики должно стать создание условий, при которых роль и функции ведущей силы экономического развития и роста постепенно перейдут от ресурсно-сырьевых отраслей к инновационному сектору экономики.

В России приняты законы, регулирующие научно-техническую и инновационную деятельность, разработаны и приняты стратегия и программы инновационного развития страны.

В контексте современного мирохозяйственного развития и мировых трендов экономического роста ключевое значение инноваций для модернизации России обусловлено действием четырех основных факторов.

*Первый фактор* связан с тем, что уже в ближайшие годы ожидается появление на мировых рынках конкурентных альтернативных носителей энергии (например, сланцевого газа), дальнейшее замедление темпов расширения добычи и наращивания экспорта нефти и газа, доходы от которого составляют основу бюджета страны, самочувствие ее экономики.

*Второй фактор* состоит в растущей необходимости снижения издержек производства и ликвидации дефицита рабо-

чей силы, сокращения чрезмерного расходования энергии, сырья, материалов.

*Третий фактор* связан с тем обстоятельством, что в условиях усиливающейся конкуренции на мировых рынках товаров и услуг, которые заняты, как правило, сильными и опытными транснациональными и сетевыми компаниями, российские компании могут потеснить конкурентов только с помощью высоких технологий, продвинутых маркетинговых технологий и стратегического инновационного менеджмента.

По данным Всемирного банка, доля инновационного сектора России в мировой экономике составляет 0,34% при доле ВВП — 1,8%.

Размер инновационного сектора России составляет 30 млрд долл., или 4,5% от общего объема промышленного производства. Причем 80% объема инновационной продукции приходится на оборонные отрасли, авиа- и судостроение и т.п., остальные 20% производства инноваций приходятся на небольшую группу инновационных компаний — “Яндекс”, “Лаборатория Касперского”, “Элеси”, “Диаконт”, “Транзас” и др. [29].

*Четвертый фактор*, особенно важный в условиях вступления России в ВТО, — наличие жесткой системы международных стандартов и экономических требований, которым в значительной мере уже не соответствует старая система технологий, используемых в отраслях производства в России.

В силу действия этих факторов главная цель инновационного развития российской экономики состоит в повышении конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей, расширении сбыта товаров и услуг, снижении издержек производства, а в конечном итоге — в создании высокопроизводительной экономики, основанной на знаниях.

Под инновациями обычно понимают нововведения в области техники, технологии, организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта. С позиции экономической теории инновация — это процесс трансформации затрат в выпуск продукции, характеризу-

ющейся более высоким качеством и более низкими издержками, чем прежде.

Инновационная деятельность представляет собой выполнение работ и услуг, направленных:

- на создание и организацию производства принципиально новой или с новыми потребительскими свойствами продукции (товаров, работ, услуг);
- создание и применение новых или модификацию существующих способов (технологий) производства, их распространение и использование;
- применение структурных, финансово-экономических, кадровых, информационных и иных инноваций (нововведений) при выпуске и сбыте продукции, обеспечивающих экономию затрат или создающих условия для такой экономии.

Управление инновационной деятельностью осуществляется на макро- (страна), мезо- (отрасль, регион) и микроуровнях (предприятие).

На каждом из них действуют свои специфические задачи, условия, методы. В процесс инновационного развития и роста вовлечены все без исключения отрасли производства, социальной сферы, управления. Они взаимосвязаны не только единством и неразрывностью фаз инновационного цикла (от рождения идеи до ее промышленного освоения, или коммерциализации), целостностью и взаимосвязью всех составляющих народно-хозяйственный комплекс экономических сегментов и структур, но и единой общей институциональной средой, единой инфраструктурой национальной инновационной системы, единым общенациональным рынком инноваций.

В этой связи в данном учебном пособии представлены не только основные разделы инновационного менеджмента на уровне отдельной организации (предприятия), но и проблемы развития инновационной среды, формирования институтов поддержки инновационной активности в более широком — мезо- и макроэкономическом контекстах.



# **1. Инновационный менеджмент в системе наук об управлении: предмет, функции, проблематика**

---

*Сущность инновационного процесса. Инновационный процесс как объект управления. Содержание инновационной деятельности. Предмет инновационного менеджмента. Функции и методы инновационного менеджмента.*

Инновационный процесс в экономической теории трактуется как система взаимосвязанных этапов, стадий, действий, процессов, воспроизводящих новое знание, трансформирующееся в результате активности хозяйствующих субъектов и экономических институтов в новую продукцию, услугу, форму организации и управления, и обладающих новизной, практическое применение которых в процессе их коммерциализации приносит прибыль и удовлетворяет новые общественные потребности.

Инновационный процесс интегрирует потенциал науки, техники, предпринимательства, он охватывает комплекс отношений между экономическими агентами, возникающий на различных стадиях воспроизводства инноваций — от возникновения идеи до превращения ее в материальный или нематериальный актив производства и коммерческой реализации инновации.

Как процесс осуществления инноваций он представляет собой совокупность выполненных в определенной последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям.

Таким образом, инновационный процесс следует понимать как разработку новшеств, их материализацию, диффузионное

распространение и использование на рынке в виде технологий, продуктов, услуг.

В условиях рыночной экономики большинство неудач с выведением инноваций на рынок связано с тем, что новшества возникают вначале как результат получения новых знаний, достижений науки и техники, а не идентификации их продуцентом потребностей экономики, рыночного спроса. Однако покупателям новшества — агентам рынка — необходимы не “новое знание”, а новый конкурентный товар, приносящий прибыль.

Поэтому инновационный процесс должен начинаться с поиска (или создания) новых потребностей и затем генерации идей, на основании которых возможно создание инноваций, их коммерциализация и вывод на конкурентные рынки товаров и услуг. Эти задачи как раз и являются предметным полем инновационного менеджмента.

Инновационный менеджмент в системе наук об управлении, подобно любой другой науке, отличается прежде всего своим предметом и методами.

Предметом инновационного менеджмента как науки является процесс управления изменениями в технологическом базисе труда и производства и связанных с ними процессах обмена и потребления, в системе экономических и социальных институтов, обеспечивающих внедрение и продвижение инноваций на рынок.

Инновационный менеджмент охватывает все содержание процессов управления инновациями в организации (предприятии, фирме) или любой другой локализованной организационно-экономической системе (отрасли, производственном кластере, территориально-производственном комплексе, свободной экономической зоне и т. п.).

Выделяются два вида инновационного менеджмента — функциональный (оперативный) и стратегический.

*Функциональный менеджмент* сконцентрирован на конкретных мероприятиях по управлению разработкой, ее внедрением, производством и коммерциализацией.

*Стратегический менеджмент* ориентирован на разработку и реализацию долгосрочных задач управления, планирование стратегий изменения в технологических и организационно-структурных подсистемах экономики в ответ на изменение внешней конкурентной среды, внешние вызовы и угрозы.

Объектом инновационного менеджмента выступают процессы качественного изменения технического базиса труда и производства институциональных, организационно-экономических и социальных технологий, т. е. совокупность мероприятий и форм деятельности, имеющих своей целью практическое использование новшеств и нововведений, их продвижение на рынок.

Инновационная деятельность по своей предметной форме включает научно-исследовательскую, проектно-конструкторскую, проектно-маркетинговую, внедренческую и организационно-управленческую деятельность, охватывая, таким образом, все фазы инновационного цикла.

В содержание понятия инновационного менеджмента следует также включать совокупность материально-вещественных и организационно-институциональных условий управленческой деятельности, а также кадровую, информационную составляющую, инфраструктуру ее поддержки.

В структуру основных компонентов инновационного процесса как объекта управления входят:

- результаты законченных исследований, опытно-конструкторских работ и иных научно-технических видов деятельности, выступающих в форме открытий, рационализаторских предложений, методик, инструментальных средств, маркетинговых технологий и т.п.;
- результаты трансформации научно-технической разработки в новый или усовершенствованный продукт и услугу, реализуемые на рынке;
- инфраструктура коммерциализации инноваций (внедренческие фирмы, венчурные фонды, технопарки, бизнес-инкубаторы, страховые фонды и т. п.);

- результаты диффузии инноваций — распространение их в смежных отраслях производства и услуг, массовое освоение инноваций в отраслях производства и социальной сфере.

Таким образом, инновационный менеджмент как наука — это целостная система научных знаний о принципах, методах и формах управления инновационными процессами в организации или любой локальной социально-экономической или организационно-производственной системе.

В инновационном менеджменте используется вся совокупность научно-прикладных и инструментальных методов анализа и воздействия на внутреннюю и внешнюю среду организации — системный, структурно-функциональный, маркетинговый, процессный метод изменений по результатам, методы и инструментарий параметрических оценок эффективности управления, методы прогнозирования (метод Форсайта) и другие широко используемые в экономической науке методы анализа, оценки, мониторинга, планирования, прогнозирования и контроля.

Исходя из предмета (предметной области) и методов инновационного менеджмента функции инновационного менеджмента можно представить следующим образом:

- функция прогнозирования — разработка стратегий и приоритетов развития и роста организации, производства новых товаров и услуг, производственных, экономических и социальных технологий;

- функция планирования — разработка стратегий и мероприятий по экспансии в новые отрасли экономики, новые рынки, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг;

- функция адаптации к условиям внешней среды — анализ макроэкономической и рыночной конъюнктуры, поведения конкурентов, емкости рынков, объемов продаж и т. п., а также разработка на этой основе стратегий адаптации к изменениям внешних условий деятельности организации;

- функция модернизации внутренней среды — оценка конкурентных преимуществ, условий, факторов и методов повы-

шения эффективности использования ресурсов и производственной базы организации в целях повышения ее конкурентоспособности на отраслевых рынках;

- функция мотивации корпоративной солидарности и поведения персонала — разработка мероприятий по повышению корпоративной ответственности и творческой активности персонала организации на всех уровнях иерархии управления;

- функция контроля — мониторинг выполнения миссии организации, роста стоимости ее бизнеса и конкурентоспособности на мировых, национальных и региональных рынках; осуществление контроля за исполнительской, технологической дисциплиной и качеством работ.

Основная, ключевая, задача инновационного менеджмента, таким образом, состоит в обеспечении разработки и реализации эффективных стратегий непрерывного обновления инновационных ресурсов организации, создании необходимых институциональных, организационно-экономических и социальных условий для поддержания высокой инновационной активности организации в производстве и коммерциализации продуктовых и служебных инноваций, продвижения их на мировые конкурентные рынки.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. В чем сущность современной концепции инновационного менеджмента?

2. Каково содержание понятий “инновация”, “инновационная деятельность”?

3. Как определяется предмет инновационного менеджмента?

4. Каковы функции инновационного менеджмента в управлении?

5. В чем особенности инновационного процесса как объекта управления?

## 2. Теория инноваций и ее современные концепции

---

*Инновация и новшество — содержание понятий. Основные теории инноватики. Концепции технологических укладов и технологических циклов. Интрапренерство и инновационная экономика.*

Дословный перевод понятия “инновация” (от англ. innovation) на русский язык — введение нового, процесс внедрения новшества, новации.

Процесс преобразования новшества в инновацию называется инновационным процессом, а выведение новшества на рынок — коммерциализацией.

Для того чтобы идея получила воплощение в виде новой технологии или нового продукта, ей должны быть присущи в равной мере три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость.

В научный оборот понятие “инновация” было введено в 1911 г. Йозефом Шумпетером в работе “Теория экономического развития”.

Инновации по своей сути — это применение науки в производстве товаров и услуг, широкое их внедрение в виде новых производственных организационно-экономических, управленческих и социальных технологий. Поэтому инновационная экономика — это экономика знаний, т. е., такой тип экономики, где создаются, распространяются и используются знания для обеспечения непрерывного роста конкурентоспособности, а инновационные процессы становятся ключевой движущей силой развития.

Новация (новшество) — это новый тип или обновленный продукт чьей-то творческой деятельности (исследовательской, проектной, производственной или какой-либо другой), предлагаемой потребителям для дальнейшего преобразования и использования.

Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ “О науке и государственной научно-технической политике” (в ред. Федерального закона от 21 июля 2011 г.) содержит следующее определение инновации. Определение инновации уточнено в этом ФЗ (об изменении) и он отдельно опубликован:

“Инновации — введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях”.

Новшество может быть оформлено в виде изобретений, патентов, товарных знаков, ноу-хау и т. п. Основным признаком новшества является новизна для потребителя. Дальнейшее преобразование и использование (или коммерциализация) трансформирует новшество в инновацию.

В соответствии с наиболее известным документом “Руководство Осло”, регистрирующим содержание понятия “инновация”, подготовленным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) совместно с Евростатом и получившим признание в качестве международного стандарта, инновация — конечный результат инновационной деятельности, выступающий в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности либо в новом подходе к социальным услугам [23].

Основы теории инноваций были разработаны в рамках основных положений теории циклов и кризисов.

Именно понимание инноваций как “драйвера” экономической динамики объясняет причину циклического характера экономического развития, кризисы и подъемы.

Предпосылки для понимания роли инноваций в смене фаз экономического цикла содержатся в работах русского экономиста начала XX в. М.И. Туган-Барановского, который обосновал положение о решающей роли колебаний инвестиций в смене фаз промышленного цикла<sup>1</sup>.

Важный вклад в развитие фундаментальных основ теории инноваций внес Н.Д. Кондратьев — всемирно признанный автор теории “длинных волн” в экономике.

Формируя идею о больших циклах конъюнктуры 50-летней длительности, он обосновал наличие устойчивой связи “повышающих” и “понижающих” волн этих циклов, с одной стороны, с волнами технических инноваций и их практическим использованием — с другой.

Он установил влияние базовых инноваций на мировое промышленное производство, показал на основе обширного статистического материала (охватывающего период 140 лет), характеризующего мировую экономическую динамику, что каждые 50 лет длинная технологическая волна достигает максимальной высоты.

Обычно эти “волны” выражаются в глубоких изменениях не только технического базиса производства, но и обмена, условий денежного обращения, экономических институтов. При внедрении базисных инноваций происходят заметные изменения в сложившейся структуре рынка, крупные структурные сдвиги в отраслях промышленности и сферы услуг.

Таким образом, Н.Д. Кондратьев заложил основы общей теории инноваций, охватывающей не только технологию и экономику, но и социальное устройство общества, его институты.

Идеи и положения волновой теории Кондратьева были развиты Йозефом Шумпетером, американским экономистом австрийского происхождения, в его теории “деловых циклов”.

---

<sup>1</sup> Туган-Барановский М.И. Избранное. Периодические промышленные кризисы: история английских кризисов. Общая теория кризисов. — М.: Наука, РОССПЭН, 1997.



В вышедшей в 1939 г. работе “Деловые циклы” и других трудах Й. Шумпетер рассматривал нововведения как процесс изменения технологий и управление как решающий фактор экономического роста.

В своей теории инноваций Й. Шумпетер впервые обосновал центральную роль предпринимателя-инноватора как создателя новых комбинаций факторов производства, новых рынков и технологий. В классическую теорию трех факторов производства он, таким образом, добавил четвертый фактор — предпринимательские способности. И под предпринимательством он понимал не столько самостоятельных хозяйствующих субъектов рыночной экономики, сколько тех из них, которые реально, на свой страх и риск осуществляют новые комбинации факторов производства, используя изобретения и открытия, т. е. инновации.

Еще одной вехой в развитии теории инновации являются работы американского экономиста Саймона Кузнеца, который ввел понятие эпохальных нововведений, лежащих в основе перехода от одной исторической эпохи к другой (например, паровая машина, электродвигатель, телефон, двигатель внутреннего сгорания, микроэлектроника, биотехнологии, информационные технологии и т. п.).

Постоянное появление технологических нововведений, их диффузия являются главным фактором воздействия на структуру экономики и общества, ведут к развитию и нововведениям в области права, в институциональных структурах и даже в идеологии<sup>1</sup>.

Поэтому эффективное управление инновациями на уровне организации, фирмы, предприятия, региона, страны в современной концепции управления экономическим развитием и ростом является ключевой задачей менеджмента.

---

<sup>1</sup> Кузнец С. Современный экономический рост: результаты исследований и размышлений. Нобелевская лекция // Нобелевские лауреаты по экономике: взгляд из России / Под ред. Ю.В. Яковлева. — СПб.: Гуманитарика, 2003.

Один из известных основателей теории менеджмента американский экономист Питер Друкер в своей книге “Инновации и предпринимательство” (1985 г.) обосновывает положение, согласно которому функцией предпринимательства являются инновации во всех сферах деятельности, в том числе и в управлении (менеджменте).

По мысли П. Друкера, будущее не делается завтра, оно делается сегодня при решении текущих задач бизнеса. Менеджер, который не осуществляет необходимых изменений, диктуемых внешней средой, как и предприниматель, который не умеет управлять своим бизнесом, неизбежно приведут предприятие к краху.

Роберт Солоу, американский ученый, лауреат Нобелевской премии по экономике, показал в своих работах, что по меньшей мере 50% своего экономического роста США обязаны не наращиванию таких традиционных факторов, как труд и капитал, а научно-техническим инновациям. Эти выводы были даны применительно к первой половине XX в. Исследования других экономистов на материалах других стран дали аналогичные, даже еще более убедительные результаты.

В условиях инновационной экономики начиная с 90-х гг. XX в., основное направление развития предпринимательства связано с концентрацией его на управленческих аспектах бизнеса. Задача современного предпринимателя — не распространять вчерашние нормы на изменившуюся реальность сегодняшнего дня, а изменить сам бизнес, его цели, установки, способы производства товаров, стратегии поведения на рынке, чтобы они соответствовали новой реальности, были востребованы на новых рынках. Эта внутрифирменная деятельность по внедрению инноваций в производство и управление получила название интрапренерства.

Основной формой интрапренерства является организация на крупных предприятиях внутрифирменных инновационных подразделений, отвечающих за генерирование и коммерциализацию инноваций.

Интрапренерство обеспечивает налаживание внутри фирмы, корпорации работы по совершенствованию продуктов, внедрению новых технологий и методов производства и управления.

Среди современных теорий инновационной экономики и технологических циклов важное место принадлежит концепции “технологических укладов” С.Ю. Глазьева и модели “технологических циклов” Ю.В. Яковца.

Концепция технологических укладов С.Ю. Глазьева существенно развивает теорию инноваций. В соответствии с его трактовкой технологический уклад — это группа технологических совокупностей, связанных друг с другом однотипными технологическими цепочками и образующих воспроизводящиеся целостности<sup>1</sup>.

С.Ю. Глазьев и другие отечественные экономисты в эволюции общественного производства выделяют пять технологических укладов (первый и второй — доиндустриальные уклады, третий и четвертый — носят индустриальный характер, пятый — связан с внедрением электронных технологий).

В экономически развитых странах интенсивно перераспределяются ресурсы из четвертого в пятый и шестой технологические уклады, где определяющее значение имеют информационные технологии, биотехнологии, новые источники энергии.

В России пятый технологический уклад существует в основном в оборонных отраслях промышленности.

По мнению специалистов, около 50% промышленности относится к четвертому технологическому укладу, 4% — к пятому и менее 1% — к шестому.

Для большинства отраслей отечественной промышленности преобладающими являются третий и четвертый уклады, где доминируют: автономное использование рабочих, транспортных и энергетических машин при изготовлении продуктов (3-й ук-

---

<sup>1</sup> Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. — М.: Владар, 1993.

лад), комплексное механизированное производство, конвейер, энергетические и транспортные машины (4-й уклад).

В работах Ю.В. Яковца инновации рассматриваются как часть научно-технических и экономических циклов, как основа выхода из кризиса, предложена модель взаимосвязи научных, технических, экономических, образовательных, организационно-управленческих циклов и их инновационных фаз.

Анализ смены технологических укладов в историческом ракурсе выявляет феномен сокращения времени господства укладов, что связано с ростом значения и роли инноваций в экономическом развитии, модернизации экономических и производственных структур и технологий. Возросла скорость внедрения и коммерциализации новшеств и изобретений (так, например, длительность времени между изобретением и его промышленным освоением, коммерциализацией, составило для паровой машины — 80 лет, телефона — 50, самолета — 20, радара — 15, лазера — 2 года, факса — 3 месяца).

Таким образом, в начале XXI в. теория инноваций включает концепцию понимания инновации как ключевого источника экономического роста, драйвера экономических циклов, усовершенствованную теоретическую модель факторов производства, где предпринимательские способности выступают наряду с землей, трудом и капиталом четвертым фактором производства, модель технологических циклов и “длинных волн” в экономике, объясняющую историческую динамику воспроизводственно-экономических циклов, концепцию инновационного менеджмента как систему внутрифирменного управления инновациями — интрапренерства.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Новшество и инновация. Что они означают?
2. Как определить понятие инновационной деятельности?
3. Какова структура инновационного процесса, что такое инновационный цикл?

4. В чем суть концепции “длинных волн в экономике” Н.Д. Кондратьева?
5. Что нового внес в теорию инновационного предпринимательства Й. Шумпетер?
6. Что такое инновационная экономика?
7. В чем суть концепции “технологических укладов” С.Ю. Глазьева?

### 3. Классификация инноваций

---

*Методология классификации инноваций. Виды инноваций и их особенности. Три уровня инновационного менеджмента организации.*

Классификация инноваций является результатом систематизации знаний о видах инноваций, их проявлениях и позициях в системе предприятия. Классификация инноваций важна, так как позволяет идентифицировать особенности и характер конкретного нововведения, его место и значение в решении задач модернизации производства и управления, правильно определить наиболее рациональное в данных условиях управленческое решение, ведущее к успеху. Методология системного описания инноваций базируется на международных стандартах, рекомендации по практическому применению которых были приняты в Осло в 1992 г. и получили название “Руководство Осло”.

Существует несколько подходов к классификации инноваций.

*1. Классификация по объектам инновации, по их месту в производственной системе предприятия, степени новизны.*

В зависимости от вида объекта инновации подразделяются:

- на предметные инновации — это новые материальные ресурсы, сырье, полуфабрикаты, комплектующие, продукты. Инновации в виде новых продуктов являются определяющими и носят название продуктовых инноваций. Такие инновации направлены на удовлетворение новых потребностей или существующих потребностей, но новым способом;

- процессные инновации — это новые услуги, производственные процессы, методы организации производства, организационные структуры, системы управления. В этом классе инноваций определяющими являются инновации в области производственных процессов, их также называют технологическими инновациями. Такие инновации направлены на улучшение качества продукта, повышение производительности труда и увеличение объемов производства.

По месту в производственной системе предприятия выделяют следующие инновации:

- “на входе” предприятия — новые материальные ресурсы, сырье, информация;
- используемые внутри производственной системы предприятия — новые полуфабрикаты, технологические процессы, информационные технологии, организационная структура;
- “на выходе” производственной системы предприятия — новые продукты, услуги, технологии и информация, предназначенные для продажи (ноу-хау).

В зависимости от степени новизны различают инновации:

- первичные (радикальные, революционные, базовые) — например, новый продукт на основе новых технологий, материалов, методов обработки и т.п.;
- вторичные (улучшающие и модификационные) — например, новый продукт на основе частичного улучшения технологий, методов производства, новой комбинации материалов и т.п.

В последние десятилетия в связи с развитием информационных технологий важнейшими становятся информационные инновации.

Информационные инновации обладают двумя важнейшими свойствами:

- являются первичными по отношению к другим инновациям, так как в основе управления производственными процессами всегда лежит информация;
- являются неисчерпаемыми, в то время как другие ресурсы ограничены.

## *2. Классификация по сферам приложения.*

С учетом сфер приложения в жизни общества инновации бывают:

- производственные — новые технологии, инструменты, оборудование;
- торговые — новые формы обслуживания покупателя, новая организация складирования и хранения товара, новый способ рекламы товара. Продажа товаров в кредит — пример радикальной торговой инновации;
- социальные — новый способ организации социальных коммуникаций, социального обмена, разрешения социальных конфликтов, вид социальной помощи, способ адаптации нового работника;
- управленческие — новые системы управления, методы принятия решений, способы планирования, стимулирования и контроля.

## *3. Классификация инноваций в зависимости от уровня их общественного использования.*

Инновации могут быть использованы для удовлетворения каких-либо личных потребностей — потребительские инновации. Потребителями в этом случае являются, как правило, частные лица, семьи. Назначение потребительской инновации — повышение экономического, социального, психологического эффекта использования товара. Примеры потребительских инноваций — новые виды одежды, пищи, бытовые приборы, услуги, лекарства и т.д. Такие инновации не используются в научно-технических и производственных видах деятельности.

Другие виды инноваций используются в процессе удовлетворения общественных производственных потребностей. Потребителями производственной инновации могут быть производственное предприятие, научная организация, корпорация, бизнес-сообщество, предпринимательская структура. В отличие от потребительских производственные инновации увеличивают объем и качество экономики. Примеры производственных инноваций — новые технологии, инструменты, оборудование, материалы, новые виды энергии и др., преобразующие общественный воспроизводственный процесс.



#### *4. Классификация инноваций в зависимости от их использования на том или ином иерархическом уровне организации*

Инновационный менеджмент организации можно анализировать на трех уровнях, каждому из которых соответствует определенный вид инноваций или объекта управления:

- на первом уровне организация рассматривается как социально-экономическая система — корпорация. Этому уровню соответствуют инновации, относящиеся к стратегическому менеджменту;

- на втором, нижележащем, уровне организация рассматривается как совокупность различных структурных подразделений, обладающих связями и коммуникациями друг с другом. Этому уровню соответствуют инновации, используемые во внутрифирменном менеджменте;

- на третьем уровне организация рассматривается как социум, социотехническая система. Этому уровню соответствуют инновации, относящиеся к кадровому, персональному менеджменту.

Каждому уровню соответствуют, как отмечено выше, определенные виды инноваций:

- для первого — корпоративного уровня — инновации в определении характера миссии, стратегиях, инновации во внешнеэкономической деятельности, в переговорных процессах и др.;

- для второго — внутрифирменного уровня — инновации в производственных процессах, структуре организации, системе контроля;

- для третьего — персонального уровня — это инновации в технике личного труда, методах развития творческого потенциала личности, методах построения деловой карьеры, в системах обучения.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Для чего, по вашему мнению, необходимо классифицировать инновации?

2. Приведите классификацию инноваций по объектам, месту расположения в производственной системе предприятия, степени новизны. Дайте примеры инноваций различных видов.

3. Приведите классификацию инноваций по признаку использования в сферах деятельности предприятия. Какой вид инноваций, по вашему мнению, является наиболее важным? Приведите примеры.

4. Приведите примеры производственных и потребительских инноваций. Каковы их особенности?

5. Что дает менеджеру классификация инноваций по трем уровням организации? Какие инновации вам известны для нижнего — персонального уровня?

## **4. Инновационный процесс: этапы, виды, фазы инновационного цикла**

---

*Структура инновационного процесса. Особенности и содержание этапов инновационного процесса. Жизненный цикл инноваций. Функции фундаментальных и прикладных исследований, проектирования, производства и использования инноваций.*

Инновационный процесс — системная организованная совокупность последовательно осуществляемых видов продуктивной деятельности. С точки зрения предметно-результативного содержания видов деятельности инновационный процесс подразделяется на следующие типовые этапы, для каждого из которых характерен специфический набор организационно-технических и экономических операций [20].

- возникновение идеи — осознание необходимости и возможности создания научно-технического или другого вида (организационного, экономического) новшества;
- генерация альтернативных идей о способах его создания (формирование “портфеля идей”);
- организация отбора приоритетных идей;
- проведение научных исследований и разработок, направленных на апробацию (испытание) идей;
- формирование “портфеля” исследований и разработок, проведение работ по отбору и распределению ресурсов между направлениями;
- выполнение исследований и разработок по выбранным направлениям;

- формирование “портфеля” опытно-конструкторских работ и проведение работ по отбору и распределению ресурсов между проектами новшеств;
- отбор проектов новшеств для его освоения в производстве;
- создание промышленного образца новшества и его освоение в производстве;
- серийное производство новшества и его распространение на рынке;
- модернизация производства и самого новшества путем локальных инноваций, ориентированных на улучшение потребительских свойств и уменьшение себестоимости его производства (снижение стоимости единицы потребительских свойств);
- исчерпание технологических возможностей новшества и снижение масштабов его применения.

Весь ход инновационного процесса должен отслеживаться и корректироваться на основе информации о состоянии рынка инноваций: о достижениях конкурентов, о запросах потенциальных потребителей и проч. На основе этого принимается решение о дальнейшем развитии инновационного процесса или о его прекращении (в случае, например, если конкурент опередил с разработкой аналогичного продукта с лучшими потребительскими характеристиками).

Особенно важно на первых этапах разработки новшества осуществлять прогноз спроса будущего товара на рынке и вероятности его коммерческого успеха. Поэтому не случайно, как показывает практика инвестиций в инновации, затраты на эти работы соизмеримы с затратами на проведение собственно исследований и разработок, опытно-конструкторских работ.

В инновационном менеджменте используется понятие “жизненный цикл” инноваций, выражающее формы и фазы их движения в системе рыночных условий конкуренции.

Как правило, выделяются пять основных фаз жизненного цикла инноваций — процесса создания, коммерциализации и использования новшества (рис. 1):



Рисунок 1 — Фазы жизненного цикла инноваций

*Фундаментальные исследования.* Это выявление, изучение и систематизация объективных явлений и закономерностей развития природы и общества. Особенность фундаментальных исследований как творческого процесса — невозможность заранее определить конечный результат, затраты времени и средств на его достижение, индивидуальный, неповторимый характер исследования.

Конечным результатом фундаментальных исследований является открытие законов и закономерностей, категорий и явлений (эффектов), обоснование теорий, принципов и т.д., а также путей их использования на практике. Эти результаты воплощаются в публикациях, научных отчетах и докладах, содержащих теории, гипотезы, формулы, модели, систематизированные описания, а также в опытных образцах. На первом этапе эти работы

могут выполняться безотносительно к задачам их практического применения (поисковые исследования). На втором (научно-технические исследования) — производится отбор результатов, пригодных для практической реализации. При этом выявляется техническая возможность и экономическая целесообразность, а также сферы их первоочередного использования.

Фундаментальные исследования не направлены непосредственно на создание конкретных нововведений. Их результаты могут быть использованы для различных, не всегда предвидимых заранее целей, в разных отраслях производства, в течение длительного (30-40 лет) времени. По отношению к процессу создания, разработки и освоения конкретных нововведений они выступают как внешняя структура (условия), определяющая долговременные тенденции научно-технического развития.

*Прикладные исследования.* Основываются на результатах фундаментальных исследований и включают изучение технической возможности, социально-экономической эффективности и путей практического использования результатов фундаментальных исследований в конкретной области (отрасли). Их продукцией является отраслевая информация: создание технологических регламентов, эскизных проектов и аванпроектов, технических заданий и требований, методик и стандартов, проектов предприятий и техники будущего, типовых нормативов, а также других научных рекомендаций. На этой стадии осуществляются и опытно-экспериментальные работы, связанные с лабораторными и полупроизводственными испытаниями.

Организация прикладных исследований, основанная на результатах фундаментальных исследований, в гораздо большей степени, чем фундаментальные исследования, строится на регламентированных процедурах, которые включают четыре основных этапа:

- теоретическое обоснование пути и методов разработки прикладных задач, составление схем и вариантов решений научно-прикладных задач, математических и материальных моделей;

- разработка и утверждение технического задания (ТЗ), которые включают информационную подготовку, прогностическую оценку значимости, затрат, результатов и эффективности, разработку программы, способов и схемы исследования, в том числе этапы и оценку надежности методики исследования. Определяется объем работ, состав исполнителей, сметная калькуляция и проект договора;

- экспериментальный этап (опытная проверка);
- обобщение и оценка результатов НИР.

Технико-экономическая разработка нововведений на стадии прикладных исследований предполагает получение следующих результатов:

- разработка и обоснование ТЗ;
- эскизный проект;
- изготовление лабораторных и опытных образцов (партий);
- создание рабочей документации на опытный образец;
- конструкторские разработки (детали, сборочные единицы, комплекты), конструкторские документы (чертежи, спецификации);
- проведение патентных исследований и формирование патентного формуляра;
- организационный проект внедрения новшества.

Прикладные исследования часто начинаются после получения технического задания на разработку нововведения, основанного на итогах маркетинга и фундаментального поискового исследования. Этот этап включает в себя обычно сбор и обработку информации о результатах фундаментального исследования и изучения запросов заказчика, прогнозирование перспектив решения поставленной задачи, выбор и сопоставление возможных вариантов этого решения, проведение экспериментов и анализ их результатов, формулировку заданий и рекомендаций для разработки нововведения.

Результат фундаментального исследования часто не принимает материально-предметную форму, а персонифицируется, воплощается в знаниях специалистов. Их, как показал опыт,

невозможно засекретить и присвоить. В то же время продукт прикладных исследований и разработок принимает самостоятельную предметную форму изобретения, технической документации, методик, имеет авторство, принадлежит определенному физическому или юридическому лицу, отчуждается от трудового процесса после его завершения.

*Разработка (проектирование).* Это изготовление на основе результатов прикладных исследований и опытно-экспериментальной проверки научно-технической документации для создания новых или усовершенствованных изделий, сооружений, процессов и систем управления. Различаются разработки по видам: конструкторские (создание новых изделий), технологические, проектно-изыскательские (для строительства или реконструкции объектов), организационные (создание новых систем организации производства, труда и управления).

Эта фаза включает опытное производство — изготовление первых образцов изделий или их оригинальных узлов с целью испытания их качества и соответствия техническому заданию. Проверка результатов конструкторских и технологических разработок в той или иной форме нужна для последующего воспроизведения новшества в более широких масштабах. Для организационных новшеств такую же роль играет экспериментальная проверка нововведения в ограниченных масштабах. Хотя по функциональному содержанию разработка и ее опытная проверка существенно отличаются, во времени они протекают большей частью параллельно.

Фазы прикладных исследований и разработок часто соединяются в одну фазу — научно-исследовательская и опытно-конструкторская подготовка производства (НИОКР). НИОКР проводятся как в специализированных лабораториях, конструкторских бюро, опытных производствах, так и в научно-производственных подразделениях крупных фирм. На этой фазе жизненного цикла новация существует в виде проекта, опытного образца, полезной модели.



*Производство.* Первичное (пионерное) освоение нововведений — это внедрение результатов разработки в производство, что предполагает следующий порядок действий:

- индивидуальное производство новых изделий, необходимых в единичных экземплярах, освоение серийного выпуска новых изделий, сдачу в эксплуатацию новых сооружений, технологических процессов и систем управления, практическое использование новых методов;

- достижение проектной мощности и проектного объема использования новшества;

- достижение проектной социально-экономической эффективности нововведения.

В первом случае речь идет о техническом освоении, во втором — о производственном и в третьем — об экономическом освоении, в процессе которого достигаются конечные результаты научно-технического развития.

Освоение нововведения начинается с принятия решения о подготовке производства к новшеству на основе предшествующих испытаний опытных образцов или математических моделей, анализа рыночной конъюнктуры.

Производственно-техническое освоение включает следующую совокупность действий:

- разработку технологического и организационного проекта;
- разработку и утверждение (согласование) цен, технических условий, стандартов, нормалей, норм расходов ресурсов и т.д.;

- конструирование и изготовление оснастки;

- заказ, изготовление и монтаж нового оборудования;

- подготовку строительства;

- строительные и монтажные работы;

- подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров для эксплуатации нововведения;

- перестройку организации и оплаты труда.

Организационно-техническая подготовка производства является наиболее трудоемким этапом внедрения, ибо включает

кроме организационно-технических мероприятий, подготовку и переподготовку кадров, обеспечение консалтингового и внедренческого сервиса. Заканчивается этот этап изготовлением и испытанием первой промышленной серии (промышленного образца) либо пуском (вводом в эксплуатацию) объекта, принимаемого соответствующей комиссией (заказчиком).

Экономическое освоение заканчивается достижением проектной мощности и экономических показателей: материало- и энергоемкости, производительности труда, себестоимости, рентабельности, фондоотдачи. На этой стадии освоения производятся дополнительные работы по устранению выявленных в процессе производственно-технического освоения недочетов.

Экономическое освоение инноваций во многом определяется уровнем организации этого процесса на предприятии, качеством человеческого капитала, социальным климатом — творческой атмосферой, характерной для коллектива инноваторов. Происходит активизация человеческого фактора, формирование необходимого (соответствующего) климата нововведения. Цель — сократить сроки внедрения и увеличить масштабы освоения. Это — трудоемкий процесс.

Распространение нововведения, или диффузия, — это его экономическое освоение в широком масштабе на предприятиях, где это эффективно. При этом распространяется информация о новшестве (путем рекламы), тиражируется соответствующая документация, новая оснастка, оборудование и т.д.

Проводится обучение кадров, составляются и реализуются бизнес-планы освоения, учитывающие специфику конкретных предприятий и опыт использования нововведения.

На этом этапе имеют место дополнительные разработки, особенно технологические и организационные. А главное — на этом этапе экономический потенциал нововведения превращается в реальный эффект.

*Потребление.* Эта фаза жизненного цикла нововведения характеризуется постепенной стабилизацией затрат и возрастанием эффекта, в основном за счет наращивания объемов ис-

пользования новшества. Именно здесь реализуется основная часть фактического эффекта от нововведения.

Устаревание — завершает весь жизненный цикл нововведения. Оно начинается с момента окончания разработки следующего новшества, экономическая, экологическая или социальная эффективность которого делает рациональным его освоение.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Раскройте содержание инновационного процесса, пользуясь последовательностью этапов его осуществления.
2. Что такое жизненный цикл нововведения?
3. Назовите основные фазы инновационного процесса. Раскройте их содержание, отметьте особенности.

## **5. Национальная инновационная система и ее структура**

---

*Структура и функции национальной инновационной системы. Формирование инновационной системы в российской экономике и ее особенности. Основные институты инновационной системы. Инновационная политика государства. Механизм государственной поддержки инноваций. Сервисная инфраструктура инновационного предпринимательства.*

Национальная инновационная система (НИС) представляет собой совокупность взаимосвязанных хозяйственных субъектов (предприятий, научных учреждений, инвестиционных фондов и др.) и институтов (правовых, законодательных, финансовых, социальных), взаимодействующих в процессе производства, распределения и использования знаний, и конкурентоспособных технологий, направленных на реализацию стратегических целей устойчивого развития экономической системы в пределах национальных границ и способствующих повышению конкурентоспособности на международном уровне ее субъектов (предприятий, регионов, отраслей, страны в целом) [8].

Для НИС как сложноструктурированной организационно-экономической подсистемы национальной экономики, отражающей особенности развития ее технологических укладов, институциональных и социально-экономических условий ее функционирования на макро-, мезо- и микроуровнях экономики, характерны некоторые общие императивы организации и развития, а именно:

- развитие многообразия форм и расширение “поля” интеграции ресурсов науки, образования, производства, рыночной инфраструктуры;

- усиление роли государства и его ресурсов в формировании и развитии НИС по стратегическим направлениям общенационального значения;

- рост уровня инновационной ориентации инвестиционных ресурсов и инвестиционного процесса;

- расширение роли регионов, локальных территориально-хозяйственных систем в ресурсном обеспечении НИС.

В России начало формирования национальной инновационной системы было положено выходом в 2007 г. утвержденных Президентом РФ “Основ политики Российской Федерации в области развития науки и технологии на период до 2010 года и дальнейшую перспективу”.

В развитие этого документа были утверждены “Приоритетные направления развития технологий науки и техники в Российской Федерации” и “Перечень критических технологий Российской Федерации” (Указ Президента РФ от 07.07.2011 г. № 899).

В структуре национальной инновационной системы выделяются следующие базовые элементы:

1. Институты разработки и реализации государственной политики в сфере инновационного развития экономики:

- Минэкономразвития РФ;

- Центр стратегических разработок;

- система государственных закупок;

- Минобрнауки РФ;

- Межведомственные комиссии по научно-технической политике;

- Минфин РФ;

- Госбанк РФ

2. Законодательство. Нормативно-правовая база инновационной деятельности:

- Федеральный закон “О науке и государственной научно-технической политике”;

- Гражданский кодекс РФ, часть 4;
- Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года;
- стратегии социально-экономического развития регионов России, разработанные и принятые в субъектах РФ;
- общедоделальные и отраслевые нормативные акты, регулирующие инновационную деятельность предприятий и организаций.

### 3. Институты производства и распространения знаний:

- Российская Академия наук РФ;
- отраслевые академии;
- национальные исследовательские университеты;
- система образовательных учреждений среднего и высшего профессионального образования;
- учреждения послевузовского профессионального образования, аспирантура, докторантура;
- государственные инновационные корпорации — “Роснано”, “Сколково”.

### 4. Институты инфраструктурного обслуживания инновационного процесса:

- технопарки;
- технополисы;
- информационно-технологические центры;
- информационно-производственные комплексы;
- наукограды;
- бизнес-инкубаторы;
- центры трансфера технологий.

### 5. Рыночные институты коммерциализации инновационных продуктов и услуг:

- Венчурный инновационный фонд, региональные венчурные фонды;
- венчурные компании;
- маркетинговые компании;
- информационные центры;
- лизинговые компании;

- страховые компании;
- центры и агентства защиты прав интеллектуальной собственности.

6. Организационно-производственные интегрированные бизнес-структуры — субъекты инновационного процесса:

- транснациональные компании;
- международные стратегические альянсы;
- консорциумы;
- трансграничные кластеры;
- финансово-промышленные группы;
- научно-технические альянсы;
- институты государственно-частного партнерства;
- госкорпорации;
- промышленные кластеры, свободные экономические зоны (технологические, промышленно-внедренческие и др.);
- глобально-интегрированные компании;
- малый и средний бизнес.

Таким образом, основными акторами национальной инновационной системы выступают государство, научно-образовательный инновационный комплекс, система организаций инфраструктурного обслуживания воспроизводства инвестиций, бизнес-структуры, институты рыночной инфраструктуры.

Ключевым элементом национальной инновационной системы выступает государство, обеспечивающее всестороннюю поддержку инновационных процессов в экономике, их стратегические приоритеты и координацию.

Как указано в Федеральном законе “О науке и государственной научно-технической политике”: “Государственная поддержка инновационной деятельности — совокупность мер, принимаемых органами государственной власти РФ ... в целях создания необходимых правовых, экономических и организационных условий, а также стимулов для юридических и физических лиц, осуществляющих инновационную деятельность”.

Система государственного регулирования инновационных процессов состоит из двух основополагающих и взаимосвязан-

ных блоков или подсистем. Первый блок должен обеспечивать управление инновационной деятельностью самого государства в лице соответствующих органов государственной власти и управления. Предназначением второго блока является государственное регулирование инновационного предпринимательства крупных корпораций, средних и малых предприятий, а также отдельных граждан.

Вся система государственного управления инновационными процессами базируется на инновационной стратегии государства.

Функцией государства на стартовом этапе создания национальных инновационных систем является их финансовая и организационная поддержка, создание условий и стимулов для инновационной деятельности.

Реализация функций государства по созданию благоприятных экономических условий развития инновационной сферы осуществляется с помощью инструментария экономического регулирования двух видов:

1. Общесистемные инструменты макроэкономического регулирования:

- общеэкономические (индекс инфляции, ставка рефинансирования, тарифы и налоги, доходность бюджета);
- общеадминистративные (комплекс государственных услуг, защита прав собственности, организационные формы управления).

2. Специфические для инновационной сферы инструменты регулирования:

- экономические (система госзакупок, распределение экономических рисков между государством и бизнесом, льготы, преференции, программы государственно-частного партнерства и т.п.);
- социальные (поддержка персонала, творческих инициатив, качество менеджмента).

В системе сложившихся рыночных отношений спектр регулирующих экономическое развитие в инновационной сфере



направлений деятельности государства можно свести к трем главным функциям:

- регулирование рынка;
- восполнение недостатков (“провалов”) рынка;
- перераспределение ресурсов.

Все три функции государства имеют непосредственное отношение к регулированию инновационной деятельности. В частности, антимонопольные меры государства, регулирующие рыночные отношения, должны снимать барьеры входа на рынок инновационным компаниям, а также создавать условия для распространения инноваций, находящихся в монопольном владении, формировать рыночные институты в пространстве национальной инновационной системы.

Восполнение недостатков рынка (“провалов рынка”) осуществляется развитыми государствами на путях поддержки фундаментальных исследований, системы образования, наукоемких секторов промышленности, т. е. там, где бизнес не может получить достаточной рентабельности своих затрат, а положительные внешние эффекты имеют общегосударственное значение.

Перераспределение ВВП, концентрация в бюджетной системе необходимых финансовых средств должны способствовать позитивным структурным изменениям в экономике, созданию с помощью государства инфраструктуры инновационной деятельности.

В России складывается многоуровневый комплекс мер прямой и косвенной поддержки инновационных проектов, в которых на паритетных основах участвует государство и бизнес. Их можно сгруппировать следующим образом.

1. Прямое государственное финансирование инноваций, которое осуществляется через поддержку на конкурентной основе отдельных проектов и федеральных инвестиционных программ отраслевого и регионального характера.

2. Создание государственных организационно-финансовых структур, деятельность которых направлена на концентрацию финансовых средств, инвестиций, объединения научного и технологического потенциала. (Например, созданы и функциони-

руют государственные космическая, авиастроительная, судостроительная корпорации.)

3. Создание в рамках частно-государственного партнерства новых рыночных институтов развития, обеспечивающих финансовую среду поддержки государством и бизнесом инновационного развития. К ним относятся Инвестиционный фонд РФ, Всероссийский банк развития регионов; Евразийский банк развития, Российская венчурная компания, Российская корпорация нанотехнологий и др.

Перспективным механизмом государственной поддержки инноваций является создание особых экономических зон двух типов — технико-внедренческих и промышленно-производственных, предполагающих таможенные и налоговые преференции для предприятий-резидентов. Кроме того, из федерального бюджета финансируется создание инфраструктуры таких зон.

4. Косвенное стимулирование инноваций через налоговые и таможенные регуляторы. В настоящее время существуют льготы по налогообложению на прибыль корпораций (включение в затраты расходов на НИОКР, возможность нелинейной амортизации отдельных видов оборудования, используемого для инновационной деятельности).

Традиционным направлением косвенной поддержки инновационной деятельности является предоставление налоговых льгот, прежде всего по налогу на прибыль, корпорациям, что соответствует мировой практике. В процессе государственного регулирования инновационной сферы важно обеспечить неуклонное возрастание роли государства как ключевого системообразующего инновационного инвестора и интегратора.

Это прежде всего обусловлено постоянно повышающейся ресурсоемкостью инновационной деятельности, вследствие чего многие инновационные проекты и программы не могут быть успешно реализованы только силами частного бизнеса и требуют финансовой поддержки государства.

Высокая степень участия государства в стимулировании НТП обусловлена спецификой инновационных процессов (значительная капиталоемкость научных исследований и высокая

степень риска, зависимость от степени развития общей научной среды и информационной инфраструктуры, специфика требований к квалификации кадров, необходимость защиты интеллектуальной собственности и т. п.). Государственное управление инновационной деятельностью можно представить в виде комплекса экономических институтов, поддерживающих и стимулирующих инновационные процессы в экономике (рис. 2).



Рисунок 2 — Комплекс экономических институтов государственной поддержки инновационной деятельности

В рамках экономических институтов государственной поддержки инновационной деятельности ключевое значение имеет структура и качество портфеля управленческих инноваций (рис. 3).

Таким образом, государство выступает: во-первых, в роли партнера, располагающего значительными ресурсами, во-вторых, организатора развития инновационного предпринимательства, в-третьих, регулятором институционально-рыночной инфраструктуры инновационного процесса.

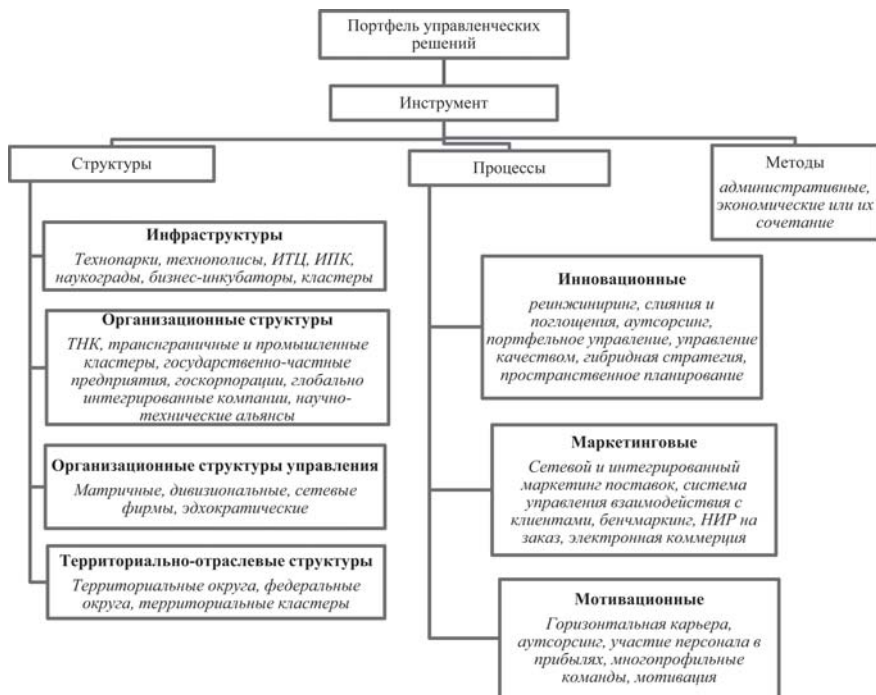


Рисунок 3 — Структура портфеля управленческих экономических инноваций, поддерживающих инновационный процесс:

ИТЦ — инновационно-технологические центры,  
ИПК — инновационно-промышленные комплексы,  
ТНК — транснациональные корпорации

Государство, как сказано в упомянутом выше законе, первостепенное значение в своей системе поддержки инновационной деятельности придает опережающему развитию инновационной инфраструктуры.

Ниже представлен состав сервисной инфраструктуры как части национальной инновационной системы (рис. 4).

Сервисная поддержка продвижения новшества по инновационной цепочке обеспечивается также такими бизнес-струк-



Рисунок 4 — Сервисная инфраструктура инновационного предпринимательства

турами сервисного инфраструктурного типа, как коуч-центры, специализированные образовательные программы, информационно-коммуникативные центры, центры управления интеллектуальными активами, временные творческие лаборатории, агентства инжиниринговых услуг и др.

Необходима дальнейшая оптимизация и развитие институтов сервисной инфраструктуры, инструментария регулирования национальной инновационной системы, совершенствование прежде всего нормативно-правовой базы, законодательства в области научно-технической политики, государственно-частного партнерства.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Какова роль инновационной системы России и ее современное состояние?
2. Каковы общие императивы развития НИС России?
3. Каковы базовые структурные элементы НИС России?
4. Назовите основные институты НИС России.
5. Какова роль государства в развитии НИС России?
6. Что такое сервисная инфраструктура НИС?

## 6. Ресурсы инновационной деятельности: нематериальные активы

---

*Нематериальные активы предприятия как ресурс его инновационной деятельности. Виды нематериальных активов. Классификация объектов интеллектуальной собственности. Функциональная значимость нематериального капитала предприятия.*

В инновационной экономике ведущая роль принадлежит нематериальному капиталу — нематериальным активам фирмы, предприятия.

Нематериальные активы — это совокупность накопленных и капитализированных знаний, информационных и иных ресурсов, которые включены в процесс воспроизводства товаров и услуг с целью получения дохода от создания новых материальных и нематериальных благ.

Так же, как и вещественный капитал (материальные активы), нематериальные активы обладают свойствами ограниченности, накапливаемости, ликвидности, воспроизводства в процессе непрерывного кругооборота, способностью производить добавленную стоимость.

С точки зрения выполняемых функций в составе нематериального капитала выделяются человеческий, клиентский, процессный и инновационный капитал. Их функциональная значимость в составе нематериальных активов отражена в табл. 1.

Под человеческим капиталом понимается совокупность знаний, связей и компетенций, которые имеет персонал фирмы, предприятия.

**Таблица 1 — Функциональные виды нематериального капитала предприятия**

Виды 1	Элементы 2	Функциональная значимость 3
Человеческий капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интеллектуальная активность;</li> <li>• предпринимательская активность;</li> <li>• личные связи;</li> <li>• культурно-нравственное состояние;</li> <li>• состояние здоровья;</li> <li>• творческие способности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• непосредственное появление изобретений и инноваций;</li> <li>• обеспечение оптимизации производственных процессов, снижение потерь от брака;</li> <li>• достижение максимально возможного совершенствования бизнес-процессов;</li> <li>• снижение транзакционных издержек и рост рейтинга организации и ее инвестиционной привлекательности</li> </ul>
Клиентский капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• базы данных поставщиков и иных контрагентов;</li> <li>• торговые марки, знаки (бренды);</li> <li>• связи организации;</li> <li>• членство в различных объединениях;</li> <li>• различные договоры на привилегированных условиях;</li> <li>• клиентская база</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• создание дополнительной стоимости и специфического товара – бренда организации;</li> <li>• привлечение дополнительного финансирования и расширение продаж на партнерской основе – доступ к созданию «сети» через использование бренда;</li> <li>• идентификация организации среди клиентов и партнеров;</li> <li>• формирование клиентской и партнерской базы</li> </ul>
Структурный капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• научные и проектные учреждения, учреждения образования;</li> <li>• организационные структуры, система управления предприятия;</li> <li>• система организационных связей с партнерами, поставщиками;</li> <li>• информационные системы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дополнительные преимущества по получению государственной поддержки</li> </ul>
Инновационный капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• объекты интеллектуальной промышленной собственности;</li> <li>• приобретенные новации;</li> <li>• ноу-хау;</li> <li>• патенты, изобретения, модели, технологии;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие прав на объекты интеллектуальной собственности и возможность их продаж фактически «присваивает» организации статус «инновационной компании»;</li> </ul>



1	2	3
Инновационный капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организационная информационная система;</li> <li>• различные внутренние регламенты (методические разработки и т. п.), способствующие инновационной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способствует трансформации неявных знаний в практически возможные к реализации и использованию инновации и изобретения</li> </ul>
Процес-ный капитал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• различные внутренние регламенты (методические разработки и т. п.), способствующие оптимизации производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;</li> <li>• лицензии;</li> <li>• нематериальные производственные объекты (радиочастоты, каналы связи, программное обеспечение и т.п.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантированное снижение себестоимости и оптимизация ее структуры в долгосрочной перспективе;</li> <li>• эффективное управление рисками;</li> <li>• оптимизация финансовых потоков;</li> <li>• рост продаж;</li> <li>• выработка и реализации высокоэффективной стратегии организации</li> </ul>

Структурный капитал состоит из двух частей: 1) организационные структуры, принципы, методы, система обмена информацией, система управления, 2) внешний структурный капитал, который выступает в виде устойчивых связей организации с внешними партнерами — поставщиками, партнерами, клиентами.

Нематериальные активы по признаку отделяемости (неотделяемости) от организации (предприятия) подразделяются на три группы<sup>1</sup>.

В *первую группу* входят нематериальные активы, не отделяемые от предприятия: наличие обученного персонала; системы и методы управления и функционирования, разработанные в качестве составной части предприятия; наличие клиентуры; преодоленные стартовые трудности; достижения в области рек-

<sup>1</sup> Десмонд Г.М., Келли Р.Э. Руководство по оценке бизнеса: Пер. с англ. Российское общество оценщиков. — М.: Академия оценки, 1996.

ламы и продвижении своей продукции; преимущества территориального расположения, не являющиеся характеристикой собственно объекта недвижимости, занимаемого предприятием; гудвилл (репутация) предприятия.

Нематериальные активы, относящиеся к этой группе, как правило, имеют неопределенный срок службы и оцениваются в совокупности. В связи с этим они неамортизируемы.

*Во вторую группу* нематериальных активов, не отделяемых от индивидуума, входят: личная репутация работников или владельцев предприятия среди общественности, клиентов, других работников, других владельцев и ссудодателей; личные профессиональные качества клиентов, включая их ноу-хау, коммерческие способности, талант в области финансовых операций и т. п.; общая квалификация и личные качества персонала или владельца в таких областях, как организация работы персонала, менеджмент, отношения с клиентами, отношения в коллективе и т.п. Нематериальные активы второй группы не имеют установленного срока службы (кроме специалистов, работающих на предприятии, по обусловленным сроком контрактам), применяемые оценки индивидуальны. Именно от специалистов и руководства предприятия, их умений, навыков, организаторских способностей и связей зависят результаты деятельности предприятия.

*В третью группу* нематериальных активов, отделимых от предприятия, входят: фабричные марки, товарные (фирменные) знаки; торговые марки; секретные методы и технологии; технические библиотеки; авторские права; секретные формулы; лицензии; патенты; франшизы; чертежи и шаблоны; права на фильмы; права пользования; контракты (контракты о найме, на закупку, договоры купли-продажи, рекламные контракты); списки (адресные ведомости, списки клиентов, списки подписчиков и т. д.) [11].

В основу классификации объектов интеллектуальной собственности многих действующих промышленных компаний, например в США, положен функциональный признак, и она

представлена тремя группами: маркетинговый блок, технический блок и практический блок, отражающий производственный и профессиональный опыт компании.

Маркетинговый блок включает в себя: фирменное наименование и логотип; бренд фирмы; бренды, относящиеся к номенклатуре товаров; внешнее оформление; товарные знаки, зарегистрированные во многих странах; авторские права; второстепенные товарные знаки; потребительскую рекламу; маркетинговую стратегию; гарантии качества продукции; графическую информацию; концепции продвижения продукции; общественную информацию; дополнительные материалы (в том числе графические); этикетки, упаковки; авторские права.

В технический блок входят: деловые секреты; формулы; пакеты технических услуг и источники снабжения; формы и размеры продукции; процедуры приобретения собственности; патенты; технологические процессы; технологии, относящиеся к охране окружающей среды; технологии дизайна; обмен техническим опытом; преемственность продукции; техническое обучение; технологическую модернизацию; новые технологии производства продукции; вторичные исследования; секретные технологии; таблицы технических данных; оценочные данные; результаты проверки патентного профиля; результаты испытания машин и оборудования; чертежи оборудования и продукции; конструкторскую документацию.

Практический (управленческий и профессиональный) блок включает в себя данные о реализации продукции; управленческие базы данных; списки потребителей; рекомендации по продажам; связи с потребителями; систему управления; руководства, распоряжения, инструкции; правила; систему закупок; профессиональное обучение, подготовку персонала вне компании; изучение круга потребителей, метода производства; обмен технологическими идеями; стандарты контроля качества; обучение в области маркетинга; торговые связи; Международный исследовательский клиринговый центр; политику ценообразования; схему уплаты пошлин и налогов; процесс управления

активами; регулирование подачи заявок; систему обеспечения безопасности; системы бухгалтерского учета; лицензии на право заниматься определенным видом деятельности.

Таким образом, создание на предприятии эффективной системы управления нематериальными активами является важнейшим направлением роста инновационных ресурсов и их капитализации.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Назовите источники ресурсного обеспечения инноваций.
2. Что такое “нематериальный капитал”, “нематериальные активы”?
3. Какова функциональная значимость и составные элементы нематериальных активов фирмы, корпорации?
4. Что такое “человеческий капитал”, “структурный капитал”?

## **7. Особенности организации инновационной деятельности на предприятии**

---

*Основные формы организации инновационной деятельности на предприятии. Преимущество матричной формы организации инновационной деятельности на предприятии. Венчурное внутрифирменное предпринимательство. Основные направления реструктуризации предприятия для реализации инновационных проектов.*

Конкурентная политика, основанная на инновативности компаний, требует создания гибкой организационной структуры, позволяющей оптимизировать процесс разработки и внедрения инноваций.

Особенностью современной внутрифирменной организации многих компаний стала полная интеграция организационных форм управления инновационной деятельностью в традиционные организационные структуры, что сказывается на вертикальных и горизонтальных связях, системе подчиненности и организационных принципах компаний. Существуют три принципиально отличные формы организации инновационной деятельности: последовательная (построение инновационной деятельности компании на основе принципа последовательности решения задач соответствующими структурными подразделениями компании), параллельная (инновационные мероприятия осуществляются в подразделениях компании одновременно) и интегральная (матричная).

*Последовательная форма организации инновационных мероприятий предполагает поэтапное проведение запланирован-*

ных мероприятий поочередно в каждом функциональном подразделении. После окончания этапа в конкретном подразделении результаты передаются руководству компании, которое принимает решение о целесообразности продолжения.

Например, если руководство компании принимает стратегически важное решение о разработке и выводе на рынок принципиально нового продукта, то при последовательной форме организации работ будет действовать следующая схема включения отделов управления компании в реализацию инновационных мероприятий:

- высшее звено управления — принимает решение о разработке и внедрении новой продукции и направляет его в отдел НИОКР;
- отдел НИОКР — разрабатывает и представляет высшему руководству модель и опытный образец новшества;
- отдел маркетинга — составляет маркетинговую программу по новому продукту;
- отдел производства подготавливает отчет “затраты” — “выпуск”;
- отдел сбыта разрабатывает сбытовые каналы и проводит рыночное тестирование.

К основным “плюсам” данной системы можно отнести повторяемость оценки проекта на каждой стадии и, как следствие, снижение рисков, а также упрощение системы контроля, так как на каждом этапе существует лишь однородный вид деятельности (НИОКР, сбыт).

Однако у этой системы есть и “минусы”:

- подразделения уже не имеют возможности улучшить и спроектировать свой этап работы после передачи его следующей группе специалистов;
- специалисты не могут внести свои идеи в проект на предыдущих стадиях (так специалисты отдела маркетинга не имеют возможности проконсультировать отдел НИОКР относительно изменившихся со времени принятия инновационного решения потребительских предпочтений, например к размеру или упаковке продукта);

- с каждым этапом происходит рост стоимости исправления предыдущих дефектов;
- происходит удлинение сроков реализации проекта из-за необходимости принятия решений после каждой стадии проекта;
- и наконец, если подразделение высказывает принципиально важные замечания к предыдущим этапам и руководство эти замечания принимает, то весь процесс приходится начинать заново с первого звена цепи.

Данная форма используется в основном мелкими и средними компаниями, где инновации, скорее, являются исключением, а не основой конкурентной стратегии.

*Параллельная организация* инновационного процесса на предприятиях предполагает проведение всех работ по проекту одновременно во всех подразделениях (рис. 5).

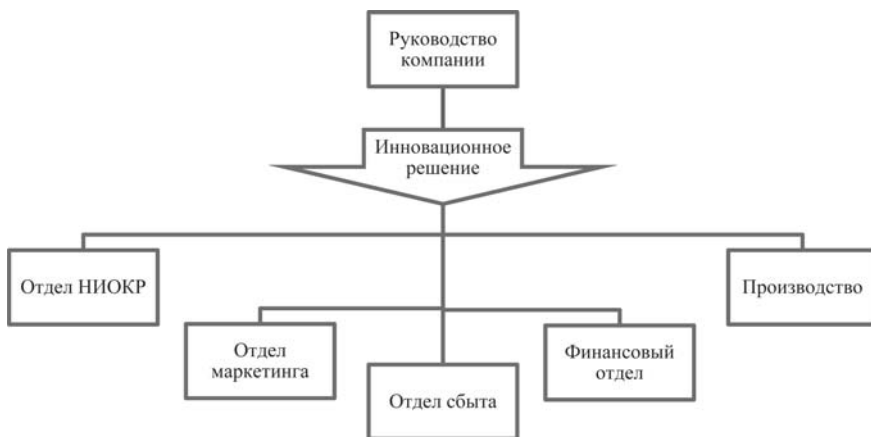


Рисунок 5 — Параллельная форма реализации инновационных процессов

В данном случае для корректировки работ достаточно направить проект на изменение лишь в соответствующий отдел.

В качестве основных “минусов” можно назвать: отсутствие координирующего органа, сложность контроля над выполнени-

ем каждого этапа, необходимость одновременного анализа результатов высшим руководством компании. Как правило, такую форму используют средние и мелкие фирмы с горизонтальной структурой управления и небольшим количеством функциональных отделов.

При всех положительных чертах последовательной и параллельной организации работ по реализации инновационных решений существует важный негативный фактор их использования — частичная переориентация всех участвующих подразделений на деятельность по проекту, при этом эффективность выполнения повседневных функций по традиционной хозяйственной деятельности может снижаться. Чтобы избежать такого положения, многие компании постепенно внедряют на постоянной основе в свою организационную структуру интеграционные формы управления инновационной деятельностью, которые часто называют “методом совместного конструирования”.

*Матричная форма* организации инновационного процесса на предприятии — это самая распространенная разновидность интеграционной формы. Ее суть состоит в том, что наряду с традиционными функциональными и производственными подразделениями создаются временные проектные целевые группы во главе с руководителем проекта, выполняющим функцию координации. При принятии очередного инновационного решения руководитель проекта создает целевые подразделения, куда на время осуществления проекта приглашаются специалисты из различных подразделений компании. При этом они состоят в двойном подчинении: как руководителю проекта, так и начальнику своего подразделения. Однако в данном случае не возникает конфликта соподчиненности, так как существует совершенно четкое разделение функций каждого руководителя. Руководитель проекта определяет задачи, необходимые для выполнения решения высшего руководства, а функциональные и линейные руководители выполняют функции организации, распределяя обязанности, и осуществляют текущий административный контроль над всем ходом работ.



Общая схема матричной организации инновационной деятельности представлена на рис. 6.

Среди основных “плюсов” матричной системы организации инновационных работ можно назвать:

- возможность оперативного реагирования на любые внешние изменения;
- упрощение системы контроля;
- сокращение сроков реализации проекта;
- заинтересованность членов целевых групп в результативности проекта;
- тесная взаимосвязь между всеми участниками проекта;
- возможность перемещения наиболее талантливых служащих из одной группы в другую.

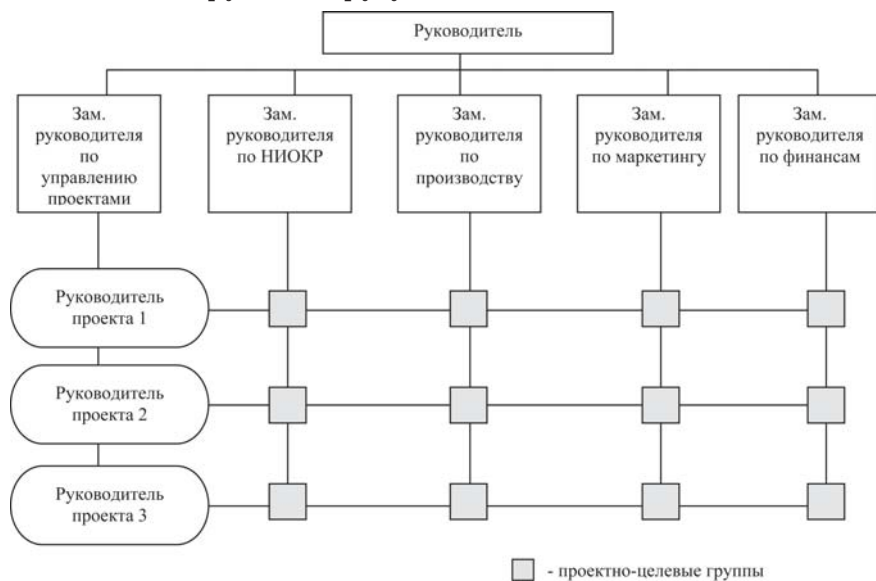


Рисунок 6 — Матричная структура организации инновационной деятельности

Матричная система предполагает интеграцию основных функций, задействованных в инновационном процессе, принципиально важными из которых являются дизайн и производство.

Наиболее сложной задачей в современных условиях становится одновременная разработка дизайна сразу нескольких новых продуктов для производства их на единой производственной линии. Используя таким образом принцип синергии, компания получает возможность гибкого и быстрого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия.

Основным условием оптимизации функционирования данной матричной формы организации инновационной деятельности на предприятии является четкое установление функций и ответственности всех членов целевых групп, что осуществляется на основе коллективно принятого решения о выполнении задач реализации проекта каждым подразделением предприятия, четкого установления ответственности всех групп за процесс реализации проекта. Каждый специалист и каждая группа несут ответственность за качественное выполнение всего проекта в установленные сроки, а провал работ на одной стадии означает провал всего проекта. Для обеспечения выполнения вышеуказанных условий руководство компании устанавливает особую систему стимулирования и вознаграждения всех членов целевых подразделений, ориентированную на достижение конечного результата.

Эти особенности современной организации инновационного процесса свойственны многим компаниям, ориентированным на долгосрочную инновативность. Наиболее активно новейшие достижения в области повышения эффективности инновационной деятельности применяют компании, действующие в отраслях производства с высокими технологиями (связь, телекоммуникации, производство программных продуктов, новых материалов, приборостроения и др.).

*Венчурное внутрифирменное предпринимательство.* Отдельно необходимо остановиться на такой новой форме организации инновационной деятельности на предприятии, как создание “внутрифирменных рискованных предприятий”, часто именуемых венчурными подразделениями.

Дело в том, что склонность к радикальным технологическим инновациям более свойственна малым инновационным фир-

мам, а не крупным корпорациям, которые демонстрируют инновационную инертность. Процессы внедрения новой или усовершенствование старой продукции протекают в таких компаниях достаточно медленно, даже несмотря на значительную финансовую и научно-техническую базу. Знания и технологии накапливаются в течение многих лет, а их коммерциализация не всегда имеет рыночный успех. Одной из причин, объясняющих данный феномен, является присущий крупным компаниям консерватизм. Ориентация на рентабельность основного производства, функционирующего годами, и централизованное управление иерархичными структурами определяют инерционность в инновационной деятельности крупных компаний.

Решение данной проблемы современные компании находят в создании внутри своей структуры независимых автономно управляемых подразделений, занимающихся высокорискованными проектами и финансируемых из специальных венчурных фондов и/или бюджетов тех производственных подразделений, которые заинтересованы в нововведениях. Координация венчурных отделений происходит на высшем уровне управления на основе согласования их деятельности со стратегическим направлением инновационной активности компании [27].

Как правило, венчурные подразделения имеют матричную структуру, состоящую из целевых групп специалистов различных областей. Эти группы могут формироваться как на постоянной, так и на временной основе.

Когда научные исследования и разработки имеют стратегический характер и их реализация приводит к изменению бизнес-портфеля корпорации, венчурные подразделения преобразуются в дочерние компании. Таким образом, у материнской компании появляются малые венчурные фирмы, способные генерировать новые технологические идеи в новых областях деятельности. Важнейшим преимуществом такой децентрализации функции НИОКР является диверсификация риска и появление предпринимательских структур в рамках классической корпорации.

Следует отметить, что изменение и усовершенствование организационной структуры компаний само по себе уже является инновацией, направленной на повышение эффективности всей деятельности. Среди основных направлений современной реструктуризации фирм под задачи реализации инновационных процессов, как показывает опыт предприятий и фирм, можно выделить следующие:

- сокращение административных уровней управления и расширение управленческого диапазона;
- использование “смешанных” структур управления, когда наряду с основной структурой создаются временные вторичные структуры и отдельные координирующие подразделения;
- использование возможностей матричных структур в решении задач сокращения сроков работ, повышения личной и коллективной ответственности, приглашения внешних консультантов, снижения избыточной бюрократизации;
- создание постоянных комитетов по стратегическому консультированию высшего звена управления;
- объединение подразделений, ответственных за НИОКР, маркетинг, сбыт и производство, в многофункциональные научно-производственные комплексы по разработке и внедрению инноваций;
- создание потребительских центров для проведения рыночного тестирования новой продукции;
- формирование системы мотивации, ориентированной на достижение конечного результата и создание инновационной культуры на предприятии.

Реализация организационных мероприятий по этим направлениям реструктуризации предприятий и фирм позволяет, как показывает опыт, значительно сократить сроки реализации проектов, уменьшить количество дефектов в выполнении работ, повысить качество новой продукции и полезность внедрения новых маркетинговых мер, а также стимулирует рост творческой инициативы и снижает сопротивление персонала предприятия инновационному процессу.

Научно-технический прогресс и требования современного рынка стимулируют корпорации к разработке и внедрению нововведений во всех областях управления с целью адаптации к постоянно изменяющимся условиям предпринимательской среды. Эффективность инновационной деятельности зависит от возможностей компании в плане обеспечения непрерывного, комплексного и своевременного процесса осуществления нововведений. Данные условия становятся реальными благодаря развитию стратегического планирования и созданию адаптивных организационных структур, превращающих инновационный процесс на предприятии в корпоративную норму.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Каковы особенности управления инновационной деятельностью по сравнению с традиционным производством?
2. Перечислите формы организации инновационной деятельности. Каковы их достоинства и недостатки?
3. Каковы предпосылки создания внутрифирменных венчурных подразделений?
4. Назовите основные направления современной реструктуризации фирм для реализации инновационных проектов.

## **8. Инновационная стратегия развития предприятия**

---

*Сущность и содержание инновационной стратегии предприятия. Основные виды инновационных стратегий предприятия. Их особенности и целевые ориентиры. Маркетинговые стратегии в реализации инновационного проекта предприятия. Стратегическое планирование инноваций. Методы диверсификации предприятий в процессе освоения инноваций.*

Стратегическое управление представляет собой деятельность по разработке и реализации миссии, важнейших ключевых целей организации и способов их достижения, обеспечивающих ее развитие в конкурентной и нестабильной внешней среде. Стратегическое управление — это непрерывный процесс выбора и реализации стратегий организации на основе прогноза динамики внешней среды, распознавания проблем и учета экспертных решений, направленных на создание и поддержание конкурентного преимущества организации.

Инновационная стратегия развития предприятия — это комплекс целей и установок, правил принятия решений и способов перевода предприятия (фирмы) из старого (существующего) положения в новое (целевое) состояние на основе внедрения инноваций — технологических, продуктовых, организационных, управленческих, экономических, социальных — и позиционирования предприятия на конкурентных рынках товаров и услуг. То есть инновационная стратегия всегда выражается в определении типа целевого поведения предприятия на конкурентных рынках. Все многообразие стратегий поведения пред-

приятий на рынках инноваций можно объединить в две большие группы: стратегии активного инновационного поведения создания новых рынков и стратегия пассивного следования за рынком инноваций (рис. 7).

Первый вид стратегий, часто именуемый технологическим, представляет собой реагирование на происходящие и возможные изменения во внешней среде путем проведения постоянных технологических инноваций. Избрав одну или несколько активных стратегий, предприятие выбирает в качестве главного фактора успеха использование новой технологической идеи. Среди **активных** инновационных стратегий можно выделить два принципиально различных типа стратегий: **лидерства** и **имитации** [27].



Рисунок 7 — Классификация инновационных стратегий

Если технология, воплощенная в новом продукте или услуге, является совершенно новой для рынка, то предприятие реализует стратегию технологического лидерства. Когда технологическая идея уже известна рынку, но используется впервые самой компанией, тогда речь идет об имитационных стратегиях.

Пассивные, или маркетинговые, инновационные стратегии представляют собой постоянные инновации в области маркетинга. Предприятие может выбрать стратегию нововведений в области дифференциации товара, выделяя все новые и новые его конкурентные преимущества. Стратегия сегментации предполагает перманентный поиск новых рыночных сегментов или целых рынков, а также использование новых для рынка и/или предприятия методов охвата данных групп покупателей. Избрание компанией пассивных инновационных стратегий может означать и такой способ реагирования на изменения во внешних условиях, как постоянные нововведения в области форм и методов сбыта продукции, коммуникационной политики.

**Стратегия технологического лидерства.** Выбор компанией стратегии “лидерства” означает политику постоянного вывода на рынок совершенно новой продукции. Соответственно, все научные исследования и разработки, система производства и маркетинг нацелены на создание товара, не имеющего аналогов, причем исследования здесь носят не только прикладной, но и фундаментальный характер. Это обуславливает необходимость создания стратегических альянсов в области НИОКР с другими научно-техническими организациями, венчурных фондов и венчурных подразделений внутри компании.

Существует много примеров успешного внедрения на рынок нового продукта и капитализации прибыли за счет обеспечения стратегии первенства на рынке. Выбор предприятием стратегии “технологического лидерства” означает необходимость не только разработки новой технической идеи, проведения НИОКР, выпуска пробной партии, но и организацию рыночного тестирования продукта, запуск его серийного производства, осуществление мер по внедрению нового товара на рынок, организацию постоянной оценки конкурентоспособности товара на рынке.

Результатом избрания стратегии “технологического лидерства” становится проведение большого объема маркетинговых исследований и составление маркетинговой программы по продукту, включающей в себя:



- анализ оценки состояния рынка;
- выбор маркетинговой стратегии выхода на рынок;
- определение товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики предприятия на данном рынке;
- анализ условий достижения безубыточности;
- бюджет процесса внедрения нового товара;
- мероприятия по контролю над ходом его выполнения.

Многие фирмы, избравшие стратегию “технологического лидера”, трансформировались в ТНК, известные всему миру: ЗМ, Intel (“Интел”), Microsoft, Xerox, Ford, GE, Federal Express, а также инноваторы второго поколения — Sinclair, Osbourne и Apple, Advanced Memory Systems и Genetech. Технологические инновации и временная монополизация рынка, как правило, оказываются высокоприбыльными, что дает новаторам конкурентные преимущества.

Однако выбор данной инновационной стратегии имеет и ряд негативных моментов. Из-за отсутствия рыночного опыта реализации новой идеи технологические лидеры сталкиваются с высокой степенью риска и неопределенности. Неопределенность, с которой имеют дело лидеры, связана с тремя основными практическими проблемами — технологической, рыночной и деловой. Технологическая неопределенность заключается в отсутствии гарантий возможности воплощения разработанной новой технологической идеи в конечный продукт. Достаточно типичной является ситуация, когда огромные затраты на фундаментальные и прикладные исследования оказываются убыточными в силу невозможности коммерческого использования результатов. Безусловно, даже некоммерциализированные научно-технические знания накапливаются и формируют научную базу для последующих инноваций. Однако, если компания не смогла диверсифицировать данный риск, она может попасть в достаточно сложную финансовую ситуацию.

Рыночная неопределенность связана со сложностью прогнозирования покупательской реакции на совершенно новую продукцию. Компании пытаются снизить уровень неопределеннос-

ти путем создания специальных потребительских центров тестирования новой продукции и проведения пробных продаж. Однако очевидно, что данные маркетинговые мероприятия могут осуществляться уже на конечных стадиях разработки продукта, когда существует опытный образец или уже выпущена пробная партия. В случае негативной рыночной реакции у компании появляется несколько альтернатив. Компания может попытаться усовершенствовать (адаптировать) новый продукт под новые требования потребителей. Компания может выбрать новый целевой рынок для новинки. И, наконец, компания может отказаться от производственной стадии и заморозить проект. Очевидно, что любой из этих вариантов требует значительных финансовых ресурсов и ведет к потере временного преимущества, важнейшего фактора успеха реализации стратегии лидерства.

Третья проблема связана с неопределенностью реакции на инновацию со стороны конкурентов и рыночных контрагентов, а также с возможными изменениями макроэкономических факторов. Компания-новатор должна быть готова к имитации конкурентами своей продукции, причем конкуренты будут находиться в более выгодных условиях, так как смогут учесть маркетинговые ошибки лидера и предложить рынку усовершенствованный продукт. Снизить степень зависимости от конкурентов компания — технологический лидер может путем лицензирования, установления стандартов качества и формирования тесных взаимоотношений со своими поставщиками. Что касается факторов макросреды, то риск их изменения присущ инновационной деятельности всех компаний и, как правило, носит довольно предсказуемый характер. Наиболее эффективным способом снижения негативных последствий изменений в макроэкономической ситуации, законодательном регулировании и социальной среде является формирование широко диверсифицированного бизнес-портфеля компании.

### ***Имитационные стратегии:***

*Стратегия “следования за лидером”.* Выбрав стратегию “следования за лидером”, компания ждет, пока конкурент вы-

ведет свою новую продукцию на рынок, а затем начинает производство и реализацию аналогичной продукции. Параллельно происходит технологическая и маркетинговая корректировка новинки благодаря изучению возможных ошибок “технологического лидера”. Важным моментом является тот факт, что “последователи” выпускают не точную копию продукции “лидера”, а ее дифференцированный улучшенный вариант. Именно поэтому компания, избравшая данную стратегию, активно финансирует свои НИОКР для внесения существенных изменений в концепцию продукта. “Последователи” также обладают мощной производственной базой, позволяющей снижать себестоимость новой продукции за счет гибкости и экономии на масштабах. Эти фирмы используют уникальный опыт в области маркетинговой деятельности, что позволяет своевременно отслеживать состояние внешней среды, превращать маркетинговые просчеты лидеров в свои конкурентные преимущества, эффективно использовать сбытовые каналы. Одним из определяющих факторов успеха стратегии следования за лидером является узнаваемость и высокая репутация корпоративного бренда, что позволяет быстро коммерциализировать новинку.

Избрание данной стратегии многими крупными технологическими компаниями, как правило, означает желание минимизировать риск и неопределенность, с которыми сталкиваются “лидеры”. Например, компания IBM позволила фирмам Altair и Apple первыми выйти на рынок персональных компьютеров, несмотря на наличие разработанной в своих подразделениях версии нового продукта. Эта стратегия дала возможность IBM верно оценить потенциал и емкость рынка, позволив избежать маркетинговых просчетов конкурентов и вывести на рынок свою версию РС для корпоративных пользователей.

*Стратегия “копирования”.* Отсутствие сильной базы НИОКР и наличие возможностей массового внедрения продукта в производство, а также значительный потенциал в области продвижения товара и маркетинговой деятельности в целом часто являются основными условиями избрания высшим руковод-

ством компании стратегии “копирования”. Фирмы, вставшие на этот путь, приобретают лицензию на право производства и коммерциализации нового товара либо “лидера”, либо “последователя” и начинают производство точной копии продукта. Не имея возможности получения сверхприбыли от лидерства на рынке, эти компании активно используют ценовые факторы для повышения рентабельности производства. Как правило, это становится возможным благодаря доступу к более дешевому сырью, материалам и рабочей силе, а также наличию мощной адаптированной производственной базы.

Сравнительное исследование “продуктовых” инноваций показывает, что 60% успешно запатентованных инноваций имитируются в течение 4 лет. Наиболее действенной система патентов оказалась в области производства лекарственных препаратов, где имитация стоила бы на 30% дороже, чем их разработка и выпуск для новаторов; в области производства химикатов — на 10% дороже, а вот имитация бытовой электроники — всего на 2% [27].

Используя методы ценовой конкуренции и экономя на исследованиях, фирмы имеют возможность сфокусировать свои усилия на изучении реакции рынка на новый товар и интенсификации коммерческих усилий.

*Стратегии “зависимости” и “усовершенствования”.* Эти две инновационные стратегии хотя и относятся к технологическим, однако степень инновационной активности избравших их фирм очень низка. В случае избрания стратегии зависимости фирма полностью признает свою второстепенную роль по отношению к лидеру и внедряет инновации только по требованию потребителей или компании-лидера. В последнем случае фирма вынуждена имитировать инновации других компаний, так как, во-первых, появляются новые, соответствующие уровню технологий, стандарты, а во-вторых, сам рынок полностью перестраивается на продукцию нового уровня. Наиболее типичным является выбор данной стратегии для фирм, относящихся к отраслям с низким уровнем наукоемкости, находящимся на

государственном субсидировании, или малым (часто семейным) фирмам в сфере услуг.

Стратегию усовершенствования можно отнести к традиционному варианту инновационного поведения компаний до начала 1980-х гг.

Эта стратегия состоит в принятии необходимости усовершенствования товара с главной целью снижения его себестоимости.

В последнее время технологическое развитие производства и ограниченность сырьевой базы стимулируют руководителей к поиску новых методов снижения издержек. В производственной деятельности снижение затрат на рабочую силу достигается сочетанием эффективного управления с адаптацией производства к новым технологиям. Автоматизация производства, формирование тесных взаимовыгодных отношений с поставщиками позволяют значительно сокращать себестоимость продукции. Еще одним методом снижения расходов является организация переработки и вторичного использования отходов. Безотходное производство не только является данью экологии, но и повышает эффективность производства. Переработка отходов из металла, например, требует намного меньше затрат энергии, чем производство новых металлических листов и железа.

Используя и некоторые другие методы, ориентированные на повышение эффективности, многие фирмы активно оптимизируют структуру своих расходов с целью снижения цен на свою продукцию.

Однако если ранее, в период главенства ценовых факторов конкуренции, стратегией “усовершенствования” производственного процесса можно было ограничиваться и это действительно благоприятно сказывалось на конкурентоспособности товара на рынке, то в настоящее время данная ограниченная инновационная стратегия может приносить только кратковременные результаты.

**Маркетинговые инновационные стратегии.** Маркетинговые стратегии, как отмечалось выше, относятся к пассивным ви-

дам инновационных стратегий предприятий. Пассивные инновационные стратегии связаны с фокусированием внимания фирмы на постоянных маркетинговых инновациях и/или модифицировании товара, т. е. с незначительным усовершенствованием продукта без изменения базовой технологии его производства. На современном этапе развития рыночной экономики лишь немногие фирмы используют изолированно маркетинговые инновационные стратегии. Как правило, компания применяет комплексную систему сочетания активных инновационных стратегий и маркетинговых инноваций как по отношению к новому продукту, так и в рамках основного ассортимента.

Маркетинговые инновационные стратегии базируются, как показывает опыт, на использовании трех основных технологий управления рынка: новая дифференциация продукта (и соответственно, ее репозиционирование на рынке), выход на новые целевые рынки и использование инновации в области маркетинговой политики (так называемые 3P) — place (сбытовая), price (ценовая), promotion (коммуникационная) политика.

Многие фирмы добиваются значительного повышения конкурентоспособности компании в целом за счет постоянных нововведений в этих областях маркетинговой деятельности.

Постоянное повышение качества товаров и услуг всегда являлось одним из основных положений долгосрочных программ развития многих фирм. Придавая товару особые свойства надежности, долговечности, экологичности, компании создают себе определенную положительную репутацию и имидж на рынке. Стремясь выделиться, отличить свою продукцию от среднерыночного стандарта, компании активно усовершенствуют разнообразные аспекты качества. Избрав инновационную стратегию качественной дифференциации, многие компании смогли не просто сохранить, но и улучшить свои рыночные позиции.

Наиболее заметным в последнее время стал один из методов неценовой конкуренции — поиск преимуществ от достижения образа своей компании в глазах общественности как заботящейся о служащих, производящей экологически чистую про-

дукцию и в целом ориентированной на нужды общества. Наиболее дальновидные руководители давно осознали, что общество требует от компаний все большего удовлетворения неэкономических потребностей.

Сегментация рынка, являясь также одной из глобальных маркетинговых стратегий, присуща деятельности практически всех компаний, в той или иной степени ориентированных на применение маркетинговой концепции управления. По мере усиления конкуренции деятельность фирмы все чаще фокусируется на удовлетворении нужд и потребностей отдельных сегментов рынка. Это достигается путем присвоения продукту черт и характеристик, наиболее конкурентоспособных в данном сегменте.

Так, новая стратегия сегментации стала для гиганта содовой индустрии США компании Coca-Cola основным методом ведения борьбы с корпорацией PepsiCo (“Пепси К”). Агрессивная политика завоевания поочередно одного сегмента за другим сочеталась с технологическими инновациями. Coca-Cola представила на рынок целую продуктовую линию, где каждый новый продукт предназначался для определенного сегмента, начиная с “Фрисы” — для подростков, “Нью Коук” и “Кока-Кола классик” без кофеина — для женщин [27].

Выбирая тот или иной сегмент, компании все чаще меняют ориентиры. Например, компания Procter & Gamble в течение последних лет активно использует стратегию “сегментации вглубь”, постоянно адаптируя (модифицируя) товар для удовлетворения индивидуальных запросов небольших групп покупателей при помощи своей торговой марки и агрессивной рекламы.

Таким образом, на определенном этапе своей деятельности любая компания, целью которой является эффективное долгосрочное существование на рынке, выбирает ту или иную инновационную стратегию. Следуя принципу комплексного подхода к инновациям, можно предположить, что оптимальным решением является сочетание активных и пассивных стратегий в рамках осуществления инновационной политики. Данный под-

ход дает уникальное конкурентное преимущество новаторам, так как предполагает не только научно-техническое первенство, но и наличие сильных новаторских маркетинговых позиций.

### ***Стратегическое планирование инноваций и диверсификация.***

Все рассмотренные выше инновационные стратегии могут применяться фирмами в двух принципиально различных условиях: на первой стадии жизненного цикла, когда новая компания внедряется на рынок и начинает производство нового товара, и на последующих стадиях, когда уже достигшая стадии роста или зрелости компания выбирает ту или иную стратегию своего инновационного поведения. В последнем случае речь идет о диверсификации деятельности.

Диверсификация производства, т. е. освоение выпуска новых изделий, является отражением тенденции к увеличению объемов и расширению номенклатуры производства компаний, которые уже по существу не могут быть причислены к какой-либо отрасли промышленности, поскольку выпускают товары разных отраслей. Естественно, что процесс диверсификации охватывает не только изменения в сфере непосредственно производства, но и меры по приобретению каких-либо компаний, функционирующих в других отраслях. Механизмы вступления в новый бизнес варьируются от собственного роста компании до приобретения других фирм, создания совместных предприятий, размещения венчурного капитала и т. д. Таким образом, это не только производственно-сбытовая, но и финансовая политика, направленная на расширение как номенклатуры продаваемых товаров, так и сфер деятельности фирмы вообще. Фактором, стимулирующим многие фирмы к диверсификации своей экономической активности, является в целом неустойчивость экономического развития ведущих стран и мировой экономике в целом.

Стратегия “диверсификации” используется компаниями, как правило, для внедрения своей продукции в отраслях и рынках с высокими перспективами долгосрочного роста и рентабель-



ности, достижения сбалансированности высокорисковых капиталоемких производственных операций и менее рискованных операций в сфере услуг.

Использование стратегии “диверсификации”, как правило, означает широкое использование принципа децентрализации с делегированием полномочий по принятию оперативных решений руководителями производственно-хозяйственных подразделений по инновационному проекту. Стратегия “диверсификации” призвана также снижать общие издержки всего производственно-сбытового цикла за счет использования единой системы поставщиков, единого технологического цикла при выпуске базовых товаров, общих сбытовых и коммуникационных каналов и т. д.

*Виды диверсификационных стратегий.* Анализ инновационных процессов диверсификации, используемых компаниями в целях адаптации к изменениям внешней среды, позволяет сделать вывод о существовании трех субстратегий в рамках самой стратегии “диверсификации”:

1) когда фирма расширяет масштабы своей деятельности за счет выпуска новых товаров или услуг в рамках одной отрасли — горизонтальная (или родовая) диверсификация;

2) когда фирма охватывает различные этапы производственного цикла — вертикальная диверсификация;

3) когда фирменная номенклатура расширяется за счет товаров различных отраслей — интеграционная диверсификация.

Одной из задач, во многом определяющих успешность реализации стратегии “диверсификации”, является установление централизованного финансового контроля над деятельностью всех производственно-хозяйственных групп, организованных по товарному или отраслевому принципу.

Изучение практики инновационной деятельности современных компаний позволяет выделить следующие методы диверсификации их деятельности:

- расширение собственной производственной базы за счет внутреннего развития;

- расширение собственной производственной базы за счет приобретения лицензий на новые технологии и продукты;
- создание совместных предприятий;
- приобретение новых фирм (в том числе и венчурных);
- венчурные капиталовложения (участие в венчурных фондах, частичное финансирование венчурных фирм, участие в научно-исследовательских альянсах).

Каждый из вышеперечисленных методов имеет свои плюсы и минусы. Так, расширение собственной производственной базы требует больших первоначальных капиталовложений и длительного периода самоокупаемости. Участие в совместных предприятиях означает отсутствие единого собственника на результаты нововведений, а значит, сокращает монопольные сверхприбыли каждого из учредителей. Приобретение новой фирмы связано с высокой степенью риска, так как обычно происходит в совершенно незнакомых для материнской компании рыночных условиях. Венчурные вложения хотя и дают доступ к новым технологиям, однако носят, как правило, одновременный характер и не служат стимулом роста компании.

Ни один из механизмов диверсификации не является идеальным и связан с рядом проблем. Для оптимизации процесса выбора необходимо разработать стратегию применения данных методов диверсификации в зависимости от определяющих факторов. В роли таких факторов выступают степень знания (или знакомства) компанией целевых рынков и планируемых к использованию технологий производства нового продукта. Так, например, если компания решает выйти на совершенно незнакомые ей рынки, то наименее рискованным способом будет либо создание совместных предприятий с фирмой, действующей на данном рынке, либо использование венчурных вложений. Принятие решения об использовании собственных ресурсов или приобретении лицензии, скорее всего, будет связано с наличием у фирмы ноу-хау в новой области как с точки зрения технологии, так и с точки зрения знакомства с целевым рынком. Очевидно, что при расширении бизнеса со значительным вовлече-

нием капитала компания должна ограничиваться использованием знакомых технологий на знакомых рынках. И наоборот, при выходе в незнакомые сферы бизнеса компании следует использовать низкозатратные стратегии. Данным принципом руководствуется большинство крупнейших международных высокотехнологических корпораций.

Существует тесная зависимость между выбором стратегий диверсификации и степенью знания компанией рынка/технологии. Различные варианты комбинации стратегии диверсификации и уровней осведомленности компаний о технологиях и рынках представлены на рис. 8. В данной матрице степень знания компанией рынка/технологии представлена тремя позициями: низкой, средней и высокой.



Рисунок 8 — Матрица оптимизации диверсификационных стратегий [27]

Низкая степень осведомленности о состоянии рынка означает, что компания никогда не выходила на данный целевой

рынок и не имела возможности его изучения. Высокая степень знания рынка означает, что компания присутствует на данном рынке и проводит его систематические исследования. Средняя степень знания рынка — это промежуточная ситуация, когда компания имеет определенную маркетинговую информацию и может оценить свои возможности по выходу на данный рынок.

Низкая степень знакомства с технологией, воплощенной в новый продукт, означает отсутствие у фирмы научно-технических знаний в данной области и опыта промышленного применения данной технологии. Высокая степень знакомства с технологией свидетельствует о том, что компания сама является разработчиком данной технологии или уже использует ее в отдельных областях производства. Промежуточное состояние означает, что имеющиеся у компании технологии являются смежными (родственными) и возможно использование эффекта синергии.

В секторах “9”, “6” и “8” представленной на рис. 8 матрицы наиболее привлекательным способом диверсификации является расширение собственной производственной базы за счет внедрения результатов НИОКР и покупки лицензий, а также приобретение новых фирм. Выбор данных стратегий определяется высокой степенью компетенции фирмы в новых областях деятельности и, соответственно, связан с незначительными структурными изменениями бизнес-портфеля компании.

При выходе в наименее знакомые секторы “1”, “2” и “4” компания может столкнуться со сложностями в прогнозировании будущих результатов и непредвиденными внешними факторами. Оптимальной стратегией в данном случае является поэтапное наращивание компетенции за счет венчурных капиталовложений. Как правило, на первом этапе предприятие может вкладывать незначительные средства в венчурные проекты либо малых фирм, либо университетских научно-исследовательских центров. Это дает возможность проведения мониторинга новых технологий, сканирования рыночных факторов, т. е. перехода из низкой степени знания ситуации в среднюю. На следующем этапе при условии рентабельности первоначальных

венчурных вложений может идти речь о приобретении венчурных компаний с высокой степенью знания новых рынков и технологий.

В секторах “3” и “7” оптимальной стратегией является создание совместных предприятий. Однако в двух предельных позициях совместные предприятия будут иметь различный характер. В случае выхода компании со своей технологией, воплощенной в новом продукте, на совершенно незнакомые рынки создается совместное предприятие с фирмой, функционирующей на данном рынке. Часто в роли партнера выступает сбытовая фирма (мелкий или крупный оптовик), предоставляющая свои рыночные каналы для сбыта новой продукции. Второй предельный сектор показывает ситуацию, когда компания диверсифицирует свою деятельность за счет использования совершенно новой для нее технологии на знакомом рынке. В данной ситуации компания стремится либо создать совместное предприятие с партнером, имеющим ноу-хау в области новой технологии, либо приобрести лицензию на ее внедрение.

В секторе “5” оптимальным механизмом выхода на рынок инноваций может стать, в случае если фирма рассматривает новое направление деятельности как стратегически важное, создание внутрифирменных венчурных подразделений. Определенная степень знания рынка и технологии позволяет также достаточно эффективно инвестировать в приобретение новой фирмы, что обеспечивает наиболее быстрый доступ к новой сфере бизнеса.

Представленная матрица стратегий диверсификации позволяет определить наиболее привлекательную с точки зрения рентабельности и снижения риска стратегию расширения бизнеса и выхода на рынки инноваций. Одним из важнейших правил использования в инновационной стратегии компании данной матрицы является следующее: в ситуации, когда компания принимает решение о выходе в новые сферы бизнеса, связанные с незнакомыми рынками и/или технологиями, первые ее шаги должны заключаться в инвестировании в повышение соб-

ственной компетенции. Это может происходить либо за счет венчурных капиталовложений, либо за счет создания совместных предприятий. По мере роста компетенции фирмы в новых областях появляется возможность инвестировать во внутреннее развитие компании за счет создания собственных венчурных подразделений, приобретения новых фирм и лицензий.

В зависимости от степени наличия у компании собственного научного потенциала она может выбрать или **стратегию создания новшества самостоятельно**, или **стратегию приобретения прав собственности на новшество** на рынке.

Первая группа стратегий связана с проведением предприятием исследований и разработок. Данные стратегии определяют характер заимствования идей, инвестирования НИОКР, их взаимосвязи с существующими продуктами и процессами.

Вторая группа стратегий относится к системе обновления производства, вывода продуктов на рынки, использования технологических преимуществ.

К **первой группе** относятся:

**Лицензионная стратегия.** В соответствии с данной стратегией предприятие основывает свою деятельность в области НИОКР на приобретении исследовательских лицензий на результаты исследований и разработок научно-технических организаций или других предприятий. Приобретаются незаконченные или завершенные 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 про-

дуктов и процессов, при наличии разработок, которые можно приобрести за пределами предприятия, а также для ослабления возможностей конкурентов в освоении данных инноваций. Данная стратегия позволяет в конечном счете 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 выше среднего уровня по отрасли (подотрасли). Эта стратегия может быть применена в условиях острой конкуренции на рынке, когда имеет значение время выхода нового продукта на рынок, в периоды, когда важно опередить другие предприятия в снижении цен и издержек.

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

К **второй группе** (стратегий внедрения и адаптации нововведений) относятся следующие стратегии:

*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 продолжает эксплуатироваться

и, значит, нуждается в запчастях 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 научно-техническому потенциалу или входит в новую для себя сферу бизнеса.

*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 трансферта* 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.

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

*Стратегия радикального опережения* выражает действия предприятия и его стремление выйти первым на рынок с радикально новым продуктом (или производить его новым способом). 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.

Таким образом, компанией, предприятием может быть сформирована достаточно разветвленная система инновационных стратегий с учетом имеющихся ресурсов и специфики их инновационной деятельности.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Назовите виды инновационных стратегий.
2. Какие диверсификационные стратегии вы знаете?
3. Перечислите методы диверсификации инновационной деятельности, укажите их достоинства и недостатки.
4. На какие две группы подразделяются инновационные стратегии предприятия в инновационной деятельности? Охарактеризуйте их.
5. Какие виды стратегий относятся к группе стратегий проведения НИОКР?
6. Какие виды стратегий относятся к группе стратегий внедрения и адаптации нововведений?

## 9. Управление рисками инновационного предприятия

---

*Содержание и задачи управления рисками инновационной деятельности на предприятии. Виды рисков и их особенности. Методы снижения рисков инновационной деятельности.*

Под управлением рисками в инновационной деятельности понимается совокупность практических мер, позволяющих снизить неопределенность результатов инновации, повысить полезность реализации нововведения, снизить цену достижения инновационной цели.

К числу основных задач управления рисками в инновационной деятельности относятся:

- прогнозирование проявления негативных факторов, влияющих на динамику инновационного процесса;
- оценка влияния негативных факторов на инновационную деятельность и на результаты внедрения нововведений;
- разработка методов снижения рисков инновационных проектов;
- создание системы управления рисками в инновационной деятельности.

Реализация целей и задач управления рисками возлагается на менеджеров инновационных проектов.

Снижение неопределенности результатов инновационной деятельности достигается созданием базы данных об инновационных проектах и накоплением информации о степени и качестве их реализации. Однако избыток информации о нововведении не снижает неопределенности. Для управления рисками в

инновационной деятельности необходимо обеспечение релевантности (достаточности) информации для принятия решений.

Если руководство предприятия решило выйти на новый для своей организации сегмент рынка, то никакая совершенная информационная база о состоянии исходного сегмента не снизит неопределенности деятельности в новом секторе, вся накопленная информация окажется нерелевантной и непригодной для управления рисками.

Рост полезности инновации напрямую связан с вариантно-стью нововведения. Разработка вариантов осуществления инновационных проектов является основной задачей теории управления инновациями. А поскольку число вариантов реализации инновации ограничено конечным множеством, то вполне удовлетворительные результаты дают детерминированные методы выбора альтернатив. На этом основан, в частности, метод конкурсного отбора проектов.

Цена достижения инновационной цели определяется экономическими показателями, ради которых инвестор или инноватор пошел на риск.

В зависимости от факторов, их вызывающих, риски классифицируют следующим образом.

*Чистые риски.* На принятие управленческих решений всегда влияет ряд факторов, изменить или ограничить действие которых невозможно. К числу таких факторов относятся налоговое законодательство, природно-географические условия, общественная мораль, социальные устои и др. Эти факторы порождают чистые риски. Тем не менее следует отметить, что одни и те же риски могут относиться к чистым или не входить в эту группу. Например, при иллюстрации характера проявления чистых рисков чаще всего предлагают рассмотреть природно-географические риски. Однако, если речь идет об инновационной деятельности, этот пример не всегда является справедливым: инноватор может реально повлиять на этот фактор риска, принимая решение о размещении новой организации, о выборе климатической зоны для реализации нововведения и др.

*Политические риски* связаны с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. Они возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от хозяйствующего субъекта.

*Природные и стихийные риски* представляют собой риски, связанные с проявлениями стихийных сил природы: землетрясением, наводнением, бурей, пожаром, эпидемией и т.п.

*Спекулятивные риски.* Спекулятивные риски в полной мере определяются управленческим решением. Нередко спекулятивные риски имеют неопределенный характер проявления, их аналитические оценки изменяются с течением времени.

*Кредитный риск* представляет собой опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. К кредитному риску относится также риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга.

Такая неопределенность увеличивает не только риск, но и, как правило, полезный эффект. Наиболее ярко спекулятивные риски проявляются в таких областях деятельности, которые зависят от рыночной конъюнктуры. Поэтому часто спекулятивные риски называют динамическими рисками.

*Коммерческий риск* связан с производственно-хозяйственной или финансовой деятельностью, главной целью которой является получение прибыли. Коммерческий риск является результатом совокупного действия всех факторов, определяющих различные виды рисков: валютных, политических, предпринимательских, финансовых и др. Оценка коммерческого риска осуществляется исходя из принципов поглощения рисков и их сложения: если риски не зависят друг от друга, то в расчет принимаются наиболее пессимистические оценки, если риски порождают другие риски, то их оценки складываются по законам теории вероятностей и математической статистики. В отличие от инновационных коммерческие риски связаны со стабильным

процессом производственно-хозяйственной или финансовой деятельности.

*Валютный риск* рассматривается как опасность валютных потерь, связанных с изменением курса иностранной валюты по отношению к национальной валюте при проведении внешнеэкономических, кредитных, валютных операций, операций на фондовых или валютных биржах. Возникает при наличии открытой валютной позиции. Для экспортеров и импортеров инноваций валютный риск возникает в случаях, когда цена инновации выражается в иностранной валюте. Экспортер несет убытки по отношению к своей национальной валюте в период между заключением контракта и осуществлением платежа по нему. Для импортера убытки возникают при противоположном движении курса.

*Портфельные риски* связаны с портфелем инвестиций. Стратегическое размещение активов определяет, как должны быть размещены средства портфеля при долгосрочных прогнозах, основанных на таких показателях, как доходность, дисперсия, ковариация. Тактическое размещение активов определяют на основе данных краткосрочных прогнозов, как должны быть размещены средства в каждый конкретный момент.

Если инвестор заинтересован в росте прибыли от своих финансовых инвестиций и стремится к увеличению цены заемного капитала для реализации нововведения, то инноватор, напротив, пытается снизить цену привлечения инвестиций и тем самым повысить свою собственную прибыль. Следовательно, риск одного является шансом другого.

*Деловой риск* (риск предпринимательской деятельности) возникает в предпринимательской деятельности и связан с вероятностью снижения выручки до уровня, не покрывающего предпринимательские издержки. Риск появляется в результате неблагоприятного изменения конъюнктуры (*конъюнктурные риски*) или ошибочной рыночной политики (*маркетинговые риски*), что связано с необходимостью снижения цен под влиянием конкуренции либо с невозможностью реализации товаров (продукции, услуг) в запланированном объеме.

Неизбежным условием хозяйствования является неопределенность. Инновационная деятельность в большей степени, нежели другие направления предпринимательства, сопряжена с риском. В условиях нестабильности экономической конъюнктуры проблема риска возникновения потерь при вложении фирмой средств в инновации становится особенно актуальной. Оценка инновационного риска осуществляется по правилам, аналогичным оценке коммерческих рисков. В отличие от коммерческих, инновационные риски связаны с коммерциализацией новых видов товаров и услуг.

Можно выделить несколько видов инновационных рисков, наиболее характерных для современных условий:

*Риски ошибочного выбора инновационных проектов.* Причинами возникновения данного вида рисков может служить недостаточно обоснованный выбор приоритетов экономической и рыночной стратегии предприятия. Это возможно, например, в случае преобладания краткосрочных интересов при принятии решений над долгосрочными (желание быстрее распределить прибыль между собственниками делает менее вероятным увеличение доли продукции предприятия на рынке через несколько лет). Могут быть ошибочно оценены перспективы положения предприятия на рынке, его финансовая устойчивость (желание нарастить прибыль за счет увеличения объема продаж выгодного продукта может при резком ухудшении финансового состояния и изменении конъюнктуры рынка привести к дополнительным расходам на освоение ресурсосберегающих технологий). Кроме того, зачастую автор инновационного проекта переоценивает его значимость для потребителя – в этом случае причиной возникновения риска служит ошибочная оценка рынка потребления.

*Риск необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования.* Включает в себя риск недополучения средств для разработки проекта (фирма не смогла привлечь инвесторов из-за некорректно составленного бизнес-плана проекта) и риск неправильного выбора источников финанси-

рования (невозможность осуществления проекта за счет собственных средств, отсутствие доступных источников заемных средств и проч.).

*Риск неисполнения хозяйственных договоров.* Это риск отказа партнера от заключения договора после проведения переговоров (в случае резкого изменения экономической конъюнктуры), риск заключения договоров на не очень выгодных условиях (при диктате поставщика либо при отсутствии достаточного опыта у фирмы), риск заключения договоров с недееспособными (неплатежеспособными) партнерами, риск невыполнения партнерами договорных обязательств в срок (преимущественно зависит от резких колебаний экономической конъюнктуры).

*Маркетинговые риски текущего снабжения и сбыта.* Эта группа достаточно обширна. В большинстве случаев определяется недостаточным уровнем профессионализма маркетинговых служб предприятия либо вообще отсутствием таковых.

*Риск, связанный с обеспечением прав интеллектуальной собственности.* Проблема возникновения этого вида риска особенно актуальна для предприятий, производящих инновационную продукцию. Основной причиной его возникновения у российских предприятий служит несовершенство патентного законодательства (получение патента (лицензии) с опозданием, короткий срок действия патента и проч.).

Результативность инновационной деятельности прямо зависит от того, насколько точно произведена оценка и экспертиза риска, а также от того, насколько адекватно определены методы управления им.

Методы управления рисками в инновационной деятельности принято классифицировать в зависимости от природы рисков.

Если параметры рисков не зависят от действий команды управляющих проектом (чистые риски), управление рисками ориентировано на смягчение последствий возникновения рисков ситуаций.

В остальных случаях управление рисками инновационной деятельности направлено на полное исключение или снижение

возможности возникновения рисков (профилактика рисков, тренинг, формирование системы управления рисками и др.).

Мониторинг инновационного процесса и принятие решений по снижению рисков необходимы для корректировки инновационной деятельности и достижения целей организации в условиях нестабильности окружающей среды.

К основным методам управления рисками относятся: распределение рисков, диверсификация, лимитирование, страхование, хеджирование, уход от рисков и др.

*Распределение рисков* осуществляется обычно между участниками проектов, чтобы сделать ответственными за риск по возможности каждого участника, который в этих условиях будет вынужден рассчитать и контролировать риски, а также принять необходимые меры к преодолению последствий от действия рисков.

*Диверсификация* позволяет снизить риски за счет разнонаправленности видов деятельности, сбыта и поставок, кредиторской задолженности и т.д.

Простейшим примером разнонаправленности инвестиций является портфель, сформированный из двух или нескольких ценных бумаг. В результате снижение курсовой стоимости одних бумаг практически полностью компенсируется ростом других, т.е. независимо от ситуации на рынке стоимость портфеля остается стабильной, а инвестиции подвержены лишь систематическому риску.

Сформированный подобным образом портфель имеет в целом риск ниже, чем каждый из образующих его финансовых активов.

*Лимитирование (ограничение) рисков* обеспечивается установлением предельных сумм расходов, продажи, кредита. Этот метод применяется банками для снижения степени риска при выдаче ссуд хозяйствующим субъектам, при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капиталов и т.п.



*Страхование* как система экономических отношений включает образование специального фонда средств (страхового фонда) и его использование (распределение и перераспределение) путем выплаты страхового возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями (страховыми случаями).

В зависимости от системы страховых отношений выделяют различные виды страхования: сострахование, двойное страхование, перестрахование, самострахование.

При состраховании два страховщика и более участвуют определенными долями в страховании одного и того же риска, выдавая совместный или отдельные договоры каждый на страховую сумму в своей доле.

Двойное страхование подразумевает наличие нескольких страховщиков одного и того же интереса от одних и тех же опасностей, когда общая страховая сумма превышает страховую сумму по каждому договору страхования.

При перестраховании риск выплаты страхового возмещения или страховой суммы, принятый на себя страховщиком по договору страхования, может быть застрахован или полностью или частично у другого страховщика (страховщиков). При наступлении страхового события страховая организация — перестраховщик несет ответственность в объеме принятых на себя обязательств по перестрахованию.

Самострахование — создание денежных средств и натуральных страховых фондов непосредственно в хозяйствующих субъектах. Основная задача самострахования заключается в оперативном преодолении временных затруднений в финансово-коммерческой деятельности.

*Хеджирование* — эффективный способ снижения риска неблагоприятного изменения ценовой конъюнктуры с помощью заключения срочных контрактов (фьючерсов и опционов). Способ позволяет зафиксировать цену приобретения или продажи на определенном уровне и таким образом компенсировать потери на спот-рынке (рынке наличного товара) прибылью на рын-

ке срочных контрактов. Покупая и продавая срочные контракты, предприниматель защищает себя от колебания цен на рынке и тем самым повышает определенность результатов своей производственно-хозяйственной деятельности.

В практике управления иногда встречаются случаи, когда необходимо уйти от рискованных инновационных проектов или прекратить совместную деятельность с партнерами. Для этого существуют *методы ухода от рисков*:

- отказ от ненадежных партнеров;
- отказ от рискованных проектов;
- поиск гарантов и т.д.

Таким образом, инновационная деятельность характеризуется высоким уровнем неопределенности динамики основных факторов, от которых зависят ее результаты. Инновации, в отличие от стабильных процессов, могут закончиться полной неудачей. Тем не менее все большее число предпринимателей, приступая к реализации нововведений, предпочитают просчитать свои риски и шансы, предусмотреть узкие места и попытаться снизить возможные негативные отклонения. Эти задачи решаются при создании системы управления рисками.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Что понимается под управлением рисками в инновационной деятельности?
2. Перечислите виды рисков в инновационной деятельности, поясните их.
3. Назовите риски инновационных проектов.
4. Какие методы управления рисками используются в инновационной деятельности?

## **10. Коммерциализация результатов научных исследований — объектов интеллектуальной собственности**

---

*Содержание процесса коммерциализации результатов научных исследований. Объекты интеллектуальной собственности, их классификация. Авторское и исключительное право на объекты интеллектуальной собственности. Патентная защита интеллектуальной собственности. Лицензия и ее виды. Основные организационно-коммерческие схемы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности. Основные стадии управления процессом коммерциализации объектов интеллектуальной собственности.*

Коммерциализация результатов научных исследований представляет собой процесс вовлечения их в экономический (коммерческий) оборот в различных сегментах национального и глобального рынков. Для этого они должны быть трансформированы таким образом, чтобы этот интеллектуальный продукт был востребован экономикой, имел спрос.

Организация доведения результата исследования до коммерческой “зрелости” как товара является предметом менеджмента инноваций. Этот процесс, как правило, завершается для научной организации получением лицензии на разработку.

Индикатором наличия у интеллектуального продукта потенциала коммерциализации является возможность отнесения его к одному из видов интеллектуальной собственности, дающего право использовать этот продукт в экономической деятельности.

В теории и практике коммерциализации продуктов интеллектуальной собственности выделяются следующие объекты интеллектуальной собственности, закрепленные в действующем праве:

1 Объекты авторского права:

1.1 Произведения науки

- разработки и т.п.;
- компьютерные программы;
- базы данных и т. п.

1.2 Произведения литературы

- художественные и публицистические издания;
- учебные издания;
- сценарии театра и кино и т. п.

1.3 Произведения искусства

- музыкальные;
- кино;
- видео;
- фото;
- изобразительное искусство;
- архитектура и др.

2 Объекты промышленной собственности:

2.1 Изобретения

- устройства;
- способы изготовления;
- вещества и др.

2.2 Промышленные образцы

2.3 Полезные модели

2.4 Товарные знаки

3 Производственные секреты — ноу-хау

- конструкторские;
- технологические;
- расчетные;
- финансовые;
- коммерческие и др.

Объекты интеллектуальной собственности могут быть отнесены или к авторскому праву или к исключительному праву.

Права автора на произведения науки, литературы, искусства являются личными и неотчуждаемыми. Автор в процессе коммерциализации права собственности на свои продукты творческой деятельности имеют право на вознаграждение.

Исключительное право относится к объектам промышленной собственности и ноу-хау. Оно дает право разработчику — (физическому или юридическому лицу) использовать новшество по своему усмотрению разрешать или запрещать это делать другим.

Исключительное право означает возможность коммерческого использования объекта интеллектуальной собственности в хозяйственной практике по правилам рынка. Чтобы такая возможность появилась, необходима их защита специальными государственными охранными документами: патентом или свидетельством. Только при наличии этих документов на объекты промышленной собственности возможны коммерческие отношения по поводу передачи прав на их использование с получением соответствующего дохода (прибыли).

Патент — это документ, удостоверяющий авторство и предоставляющий его владельцу исключительное право на изобретение. Срок действия патента формально 20 лет, но реально срок его действия из-за прогресса науки и техники сокращается до 5–10 лет.

Полезная модель (конструкция, технология) защищается свидетельством о регистрации сроком на 10 лет.

Промышленный образец при регистрации защищается патентом или свидетельством сроком на 15 лет.

Товарный знак — символическое изображение (описание) отличий товаров разных производителей защищается свидетельством о регистрации сроком на 10 лет с последующим правом продления этого срока.

Ноу-хау — “знаю как” — секрет технологии, чертежа, схемы, модели и др. не патентуются в интересах сохранения конфиденциальности.

Формой охраны ноу-хау является сохранение его в тайне. Необходимым условием коммерциализации ноу-хау является

требование к участникам реализации разработки о неразглашении секретов и отсутствие публикаций в открытой печати.

В России все вопросы патентной защиты регулируются российским патентным ведомством — Роспатентом, которое в соответствии с Гражданским кодексом РФ осуществляет единую политику в области охраны объектов промышленной собственности, принимает к рассмотрению заявки на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, осуществляет государственную регистрацию, выдает патенты, публикует официальные сведения, издает патентные правила.

Часть 4 ГК РФ содержит определения критериев патентоспособности объектов промышленной собственности, которые признаются патентоспособными.

В качестве изобретения охраняется техническое решение в любой области, относящееся к продукту (в частности, устройству, веществу, штамму микроорганизма, культуре клеток растений или животных) или способу (процессу осуществления действий над материальным объектом с помощью материальных средств).

Не являются изобретениями:

- открытия;
- научные теории и математические методы;
- решения, касающиеся только внешнего вида изделий и направленные на удовлетворение эстетических потребностей;
- правила и методы игр, интеллектуальной или хозяйственной деятельности;
- программы для ЭВМ;
- решения, заключающиеся только в представлении информации.

Не предоставляется правовая охрана в качестве изобретения:

- сортам растений, породам животных и биологическим способам их получения, за исключением микробиологических способов и продуктов, полученных такими способами;
- топологиям интегральных микросхем.

В качестве полезной модели охраняется техническое решение, относящееся к устройству. Полезной модели предоставляется правовая охрана, если она является новой и промышленно применимой. Не предоставляется правовая охрана в качестве полезной модели:

- решениям, касающимся только внешнего вида изделий и направленным на удовлетворение эстетических потребностей;
- топологиям интегральных микросхем.

В качестве промышленного образца охраняется художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид.

Промышленному образцу предоставляется правовая охрана, если по своим существенным признакам он является новым и оригинальным.

К существенным признакам промышленного образца относятся признаки, определяющие эстетические и (или) эргономические особенности внешнего вида изделия, в частности форма, конфигурация, орнамент и сочетание цветов.

Не предоставляется правовая охрана в качестве промышленного образца:

- решениям, обусловленным исключительно технической функцией изделия;
- объектам архитектуры (кроме малых архитектурных форм), промышленным, гидротехническим и другим стационарным сооружениям;
- объектам неустойчивой формы из жидких, газообразных, сыпучих или им подобных веществ.

Одной из основных форм коммерциализации объектов интеллектуальной собственности является лицензия.

Лицензия — государственный документ, дающий разрешение физическим или юридическим лицам использовать изобретение, защищенное патентом, технические знания, технические и конструктивные секреты производства, товарный знак и т. д. Выдача лицензии является коммерческой операцией, объектом

договора о продаже (покупке), согласно которому владелец патента (лицензии) выдает покупателю (лицензиату) лицензию на использование в определенных пределах своих прав на патенты ноу-хау, товарные знаки и т. д.

По характеру и объему прав на использование лицензии подразделяются на следующие виды:

- патентные — в случае передачи прав использования патента, в том числе — простые (неисключительные), когда правами использования патента обладают лицензиат и лицензиар; исключительные, когда монопольное право пользования патентом принадлежит лицензиату; полные — в этом случае лицензиат использует патент один в течение оговоренного договорного срока;

- беспатентные — в этом случае права использования ноу-хау передаются по условиям, предусмотренным в договоре.

Неисключительная лицензия оставляет за лицензиаром право предоставить лицензию на объект промышленной собственности другим покупателям.

Исключительная лицензия может быть предоставлена на право использования объектов с ограниченной сферой применения (уникальные станки, приборы), поскольку можно сбыть лишь ограниченное количество подобной продукции.

Лицензиар, как правило, принимает решение о продаже лицензии, исходя из коммерческих условий получения выгоды лицензиатом и своей собственной.

Чтобы дать оценку этим коммерческим условиям лицензиат проводит предпродажное изучение состава и числа потенциальных покупателей лицензии (т. е. определяет сегмент и емкость рынка на данный объект), конъюнктурный анализ.

Конъюнктурный анализ предполагает изучение отраслевого рынка (тенденций развития техники, технологий, уровня цен, спроса и т. п.) и прогнозирование динамики спроса на данное изделие.

На базе проведенного конъюнктурного анализа принимается решение о форме реализации лицензии — продажи на пра-



во применения интеллектуальной собственности (оформляется в виде лицензионного договора) или создания совместного предприятия по производству новых изделий, применение новой технологии (оформляется специальным соглашением, в котором оговариваются доли сторон в капитале фирмы, порядке распределения прибылей и другие вопросы совместного использования техники).

В настоящее время в практике коммерциализации интеллектуальной собственности сложилось шесть основных организационно-коммерческих схем:

1. Заключение лицензионного договора или передача новшества в качестве нематериального актива в уставной капитал организуемого малого инновационного предприятия.

При ограничении возможности заключить лицензионное соглашение с целью коммерциализации разработку патентообладатель может принять решение о создании малого инновационного предприятия.

При создании малого инновационного предприятия ему могут быть в качестве нематериальных активов переданы исключительное право на объекты промышленной собственности, программы ЭВМ, владения ноу-хау и др.

Для признания нематериальным активом объекта интеллектуальной собственности он должен обладать потенциальной способностью приносить прибыль.

2. Создание разработчиком (физическим или юридическим лицом) предприятия по производству нового изделия и продаже его на рынке.

Ввиду отсутствия, как правило, у разработчика опыта и знаний в области коммерциализации новшеств, финансов, правовых условий и др. к процессу создания предприятия может быть привлечен менеджер инновационной деятельности — специалист, имеющий опыт коммерциализации интеллектуальной собственности путем организации малого инновационного предприятия на условиях последующего участия в прибылях (по договору).

Менеджер в этом случае решает задачи по оценке коммерческого потенциала разработки, проведению маркетинговых исследований, взаимодействию с фондами поддержки инновационного предпринимательства, работы с клиентурой, организации рекламы и т. п.

В любом случае собственнику инновации и менеджеру необходимо будет провести следующие мероприятия:

- получить патент на объект промышленной собственности;
- определить с помощью сертифицированного оценщика рыночную стоимость изделия;
- провести маркетинг нового изделия;
- подготовить бизнес-план нового изделия;
- найти инвестора;
- оформить все необходимые документы и зарегистрировать новое юридическое лицо — малое инновационное предприятие;
- провести переговоры с инвесторами и закрепить их результаты в форме договора о последующем выкупе доли инвестора в уставном капитале, договора о разделении прав на интеллектуальную собственность, созданную в процессе деятельности предприятия;
- начать производственно-сбытовую деятельность нового предприятия, зафиксировав в договорных документах гарантию того, что инвестор не будет иметь возможности вытеснить разработчика из бизнеса после опробовании цикла производства или снизить его долю в прибылях.

3. Организация разработчиком промышленного производства на базе опытного образца опытной установки.

Если потенциальный инвестор не готов к инновационным инвестициям из-за их высоких рисков, то собственник опытного образца может избрать следующую схему его коммерциализации:

- осуществить поиск стратегического партнера — предприятия, фирмы, уже действующего на том же отраслевом рынке, но не являющегося конкурентом по производству запускаемой

в производство новой продукции и готового поддержать партнера, в том числе в инвестиционном фонде или венчурной компании;

- представить заявку в программу или проект финансирования развития приоритетных направлений техники и технологий;
- организовать малое инновационное предприятие с партнером — участником предприятия;
- заключить трехсторонний договор — разработчик — предприятие — фонд — об условиях финансирования малого инновационного предприятия.

Как показывает отечественная и зарубежная практика малое инновационное предприятие, как правило, не является самодостаточным на конкурентных рынках и самостоятельно не в состоянии трансформироваться в средние и крупные предприятия. Выведение на рынок новой продукции требует совокупности разнообразных ресурсов (материальных, финансовых, инвестиционных, кадровых) нового уровня менеджмента, что не под силу разработчику<sup>1</sup>.

Поэтому используется практика сотрудничества с крупными корпорациями и компаниями уже на ранних стадиях создания инновационного предприятия.

4. Создание в системе научных и научно-вспомогательных структур разработчика специального подразделения, обеспечивающего отбор проектов и поиск заказов на разработку и внедрение инноваций.

5. Выделенные из состава научно-исследовательской организации подразделения — аффилированного с ним инновационного предприятия.

В схеме должен быть предусмотрен контроль научно-исследовательской организации за деятельностью аффилированного предприятия через представителя института в совете директоров предприятия.

---

<sup>1</sup> Зинов В.Г., Циганков С.А. Взаимодействие малого предприятия и НИИ в инновационных проектах. //Инновация. — 2003. — № 2–3.

6. Создание совместно с крупной корпорацией, фирмой совместного предприятия для расширения коммерциализации разработки. В этом случае корпорация обеспечивает финансирование и менеджмент разработки, а малое — интеллектуальную составляющую разработки.

Процедуры коммерциализации объектов интеллектуальной собственности варьируются в зависимости от степени готовности разработки к промышленному производству, источника финансирования, формы стратегического партнерства и других обстоятельств и конкретных условий деятельности предприятий и конъюнктуры на рынке инновационной продукции.

Модель процесса коммерциализации в различных случаях существенно отличается. Она зависит от вида инновационного процесса, имеющего фундаментальный или рыночно-ориентированный маркетинговый характер. Отсюда и отличие начальных стадий процесса коммерциализации. Когда инновация разрабатывается исходя из потребностей рынка, то производитель уже заранее, до вложения основных затрат, готов к определенной прибыли и в основном уверен в коммерческом успехе.

Укрупненно управление процессом коммерциализации объектов интеллектуальной собственности можно подразделить на пять основных стадий.

*1. Учет, выявление, идентификация, инвентаризация инноваций.* Необходимо выяснить, к какому типу инноваций относится коммерциализируемая инновация, так как инновации подразделяются на технологические, производственные, образовательные, организационные и т.д., а также учесть возможность отнесения ее к объекту интеллектуальной собственности.

*2. Правовая охрана интеллектуальной собственности.* Необходимо патентовать или рассматривать возможность использования новшества как ноу-хау. Такое решение зависит от технической значимости объекта, стадии его готовности для массового выпуска, наличия конкурентов, исследования рынка, внутренней и внешней среды инновационного предприятия и даже от масштабов данного предприятия и количества сотрудников, работающих на нем.

3. *Оценка рыночной стоимости интеллектуальной собственности*, что является одним из сложнейших этапов в связи с несовершенством методик оценки и аудита ОИС. К тому же оценку желательно проводить на всех стадиях жизненного цикла объектов. В последнее время такая непрерывная оценка стоимости уже получила название динамической.

4. *Коммерциализация — управление использованием интеллектуальной собственности, т.е. сам этап выведения научно-технического продукта на рынок, поиск покупателей (если продукция не выполнялась конкретным заказчиком), использование наиболее эффективных и прибыльных путей активизации преимуществ объекта. На этом этапе отмечается рост значимости маркетинговых исследований.*

5. *Маркетинговая политика по сути инновационный маркетинг*, носящий динамический характер. Этот этап включает проведение маркетинговых исследований, анализ внешней и внутренней среды, ситуационный анализ, поиск поставщиков и потребителей интеллектуального продукта, мониторинг конкурентов, пресечение недобросовестной конкуренции, исследования необходимости модификации и модернизации *интеллектуальной собственности*.

Важно отметить, что эта стадия не является последней в цепи процесса коммерциализации, она должна осуществляться параллельно остальным. Предыдущие стадии представлены в должной хронологической последовательности, как и происходит коммерциализация. Коммерциализация означает успешную реализацию инновационного процесса.

На рис. 9 представлена схема управления процессом коммерциализации объектов интеллектуальной собственности.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. В чем состоит экономическое содержание коммерциализации инноваций?
2. Какова классификация объектов интеллектуальной собственности?

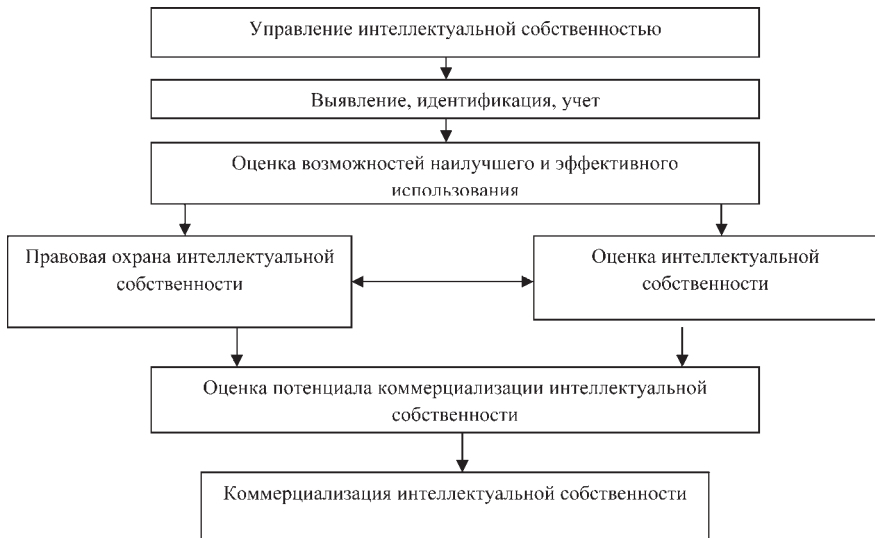


Рисунок 9 — Схема процесса управления коммерциализацией интеллектуальной собственности

3. В чем особенности авторского и исключительного права собственности на объект интеллектуальной собственности?

4. Что такое патент? Каковы особенности патентования изобретений в России?

5. Что такое лицензия? Что она закрепляет? Каковы виды лицензии на изобретения?

6. Каковы основные организационно-коммерческие схемы коммерциализации новшеств?

## 11. Инновационный проект: виды, особенности, порядок разработки, финансирование, оценка

---

*Классификация инновационных проектов. Типовой порядок разработок и реализации инновационного проекта. Управление инновационным проектом. Состав экономических показателей и особенности экспертизы и оценки эффективности инновационного проекта.*

Качество и эффективность инновационного проекта — ключевое звено инновационного менеджмента на предприятии.

Вследствие разнообразия видов инновационной деятельности инновационные проекты можно классифицировать следующим образом:

- по значимости воздействия на экономику: *базовые проекты*, призванные коммерциализировать научные открытия и изобретения, лежащие в основе новых поколений техники (технологии); *улучшающие проекты*, обеспечивающие диффузию базовых инноваций;

- причинам возникновения: *стратегические* и *опережающие проекты*, имеющие перспективный характер, служащие для обеспечения конкурентоспособности товара или услуги предприятия; *реактивные проекты*, возникающие как реакция на действия конкурентов, направленные на повышение конкурентоспособности товара или услуги;

- масштабу решаемых задач: *монопроекты* — реализуемые одним предприятием или его подразделением, направленные на создание продукта, технологии; *мультипроекты* — на-

правленные на решение крупной технологической проблемы, поэтому объединяют несколько монопроектов; *мегапроекты* — многоцелевые комплексные программы, требующие централизованного финансирования и руководства из координационного центра;

- продолжительности исполнения: *долгосрочные проекты* (более пяти лет); *среднесрочные* (от трех до пяти лет); и *краткосрочные проекты* (от одного до двух лет);

- уровню, на котором принимается решение о разработке и осуществлении инновационного проекта: *международные; национальные; региональные; отраслевые и проекты отдельного предприятия;*

- виду инноваций, определивших цель разработки инновационного проекта: *технологические, маркетинговые, организационные, экономические, управленческие, экологические, информационные проекты.*

Инновационные проекты являются разновидностью инвестиционных. В соответствии с этим отличительными чертами инновационных проектов являются особенности, свойственные всем проектам инвестиционного характера и дополнительно определяемые их инновационной направленностью. В соответствии с этим к особенностям инновационных проектов относятся:

- *организационные особенности* — четкая постановка цели, определение критериев эффективного ее достижения; возможность вариантов модификации на всех стадиях жизненного цикла инновационного проекта; непрерывное совершенствование инновационного проекта на всех этапах его осуществления;

- *финансово-экономические особенности* — нетрадиционность источников финансирования (венчурные фонды, внебюджетные фонды, бизнес-ангелы) вследствие более высокой рентабельности на внедренческих этапах жизненного цикла при повышенном риске;

- *риск и неопределенность реализации инновационного проекта* — высокая степень неопределенности на всех стадиях



инновационного цикла — от первичной стадии проработки идеи до реализации инновации; технические и коммерческие факторы в нем корреляционно слабо увязаны, а поиск путей их снижения или предупреждения носит эмпирический опытный характер;

- *особенности оценки эффективности* — помимо чисто финансовой эффективности для инновационных проектов необходим учет принципиальной новизны, определяющей его жизненный цикл, патентной чистоты, лицензионной защиты, соответствия инноваций приоритетным направлениям развития, установленным на государственном уровне, конкурентоспособности внедряемого новшества. При расчете эффективности необходимо учитывать техническую осуществимость, социальную целесообразность, производственные и ресурсные возможности;

- *информационные особенности*, связанные с неадекватностью и неточностью информации о востребованности новшества на рынке, особенно на начальных этапах его жизненного цикла.

Множественность видов и сложность реализации инновационных проектов требует осуществления комплекса мероприятий по планированию работ и ресурсов, организации и мотивации персонала к выполнению заданий для достижения поставленной цели, контролю за соответствием полученных результатов запланированным на всех фазах осуществления проекта. Иначе говоря, для эффективного осуществления инновационных проектов необходима соответствующая методология управления проектами.

Любой инновационный проект в процессе разработки, реализации и завершения проходит несколько стадий, называемых проектным циклом.

*Проектный цикл* — это период времени между зарождением идеи проекта и до его ликвидации или завершения (рис. 10).

Продолжительность и сложность проектного цикла определяются особенностью инновационной идеи, ее жизнеспособ-



Рисунок 10 — Схема проектного цикла инновационного проекта

ностью, трудоемкостью коммерциализации и длительностью присутствия на рынке.

Идея инновационного проекта зависит от вида инновации и может быть пионерной или реактивной, т. е. ответной реакцией на действия конкурентов. В любом случае идея инновационного проекта представляет собой отправную точку его разработки и основу выработки концепции, являющейся базой для второй фазы проектного цикла.

На этапе разработки идеи проекта определяются возможности его финансирования. Источниками финансирования инновационных проектов, осуществляемых предприятиями и фирмами, могут являться:

- собственные средства предприятия (реинвестируемая часть прибыли, амортизационные отчисления, страховые суммы по возмещению убытков, средства от реализации активов);
- привлеченные средства (выпуск ценных бумаг, взносы, пожертвования, иностранные инвестиции, средства, предоставляемые на безвозвратной основе);
- заемные средства (бюджетные, коммерческие, банковские кредиты).

Разработка начинается со структурированного представления инновационного проекта и завершается оформлением всего комплекта проектной документации. В соответствии с этим инновационный проект любого уровня оснащается тщательным обоснованием актуальности, целей, затрат, эффективности и соответствующими расчетами, включает следующие разделы:

- содержание и актуальность проблемы;
- дерево целей проекта, построенное на основе маркетинговых исследований и структуризации проблемы;

- система мероприятий по реализации дерева целей проекта;
- комплексное экономическое, информационное, социальное, экологическое, правовое обоснование проекта;
- комплексное обеспечение реализации проекта всеми видами ресурсов;
- экспертное заключение по инновационному проекту;
- механизм реализации инновационного проекта и система его мотивации.

Объем работ по управлению реализацией проекта определяется продолжительностью, сложностью и уровнем реализации инновационного проекта (международный; национальный; региональный; отраслевой; отдельного предприятия). Для крупных проектов это включает выбор и разработку организационной формы управления ими.

Американским институтом управления проектами (PMI — Project Management Institute) разработан Стандарт управления проектами РМВОК, который определяет круг знаний, необходимых для эффективного управления ими. Стандарт РМВОК Guide 3-rd Edition включают в себя процессы, охватывающие все фазы жизненного цикла проекта (инициация, планирование, исполнение, контроль и завершение). Их содержание отражается в соответствующем разделе Стандарта и состоит в следующем<sup>1</sup>:

- *Управление интеграцией проекта (Project Integration Management)*. Раздел включает процессы, необходимые для обеспечения координации различных процессов управления проектами. Он предполагает разработку плана проекта, его исполнение, а также общее управление изменениями.

- *Управление содержанием проекта (Project Scope Management)*. Управление содержанием проекта содержит процессы, обеспечивающие включение в проект тех работ, которые необходимы для успешного выполнения проекта. Оно непосредствен-

---

<sup>1</sup> Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: практическое руководство. — М., 2003.

но связано с определением и контролем того, что включено или не включено в проект.

- *Управление сроками проекта (Project Time Management)*. Раздел включает мероприятия, необходимые для обеспечения своевременного выполнения работ проекта. Данный раздел состоит из определения операций и взаимосвязей операций, оценки длительностей операций, разработки расписания и управления расписанием.

- *Управление стоимостью проекта (Project Cost Management)*. Раздел включает процессы, необходимые для обеспечения соблюдения утвержденного бюджета проекта. Он состоит из планирования ресурсов, оценки стоимости, бюджетирования и управления стоимостью.

- *Управление рисками проекта (Project Risk Management)*. Управление рисками — это систематический процесс идентификации, анализа и реагирования на риски проекта. Он включает максимизацию вероятности наступления и последствий благоприятных событий и минимизацию вероятности наступления и последствий неблагоприятных для целей проекта событий, а также мероприятия по планированию управления рисками, идентификации рисков, качественного анализа рисков, количественного анализа рисков, мониторинга и управления рисками.

- *Управление персоналом проекта (Project HR Management)*. Раздел включает процессы, необходимые для обеспечения наиболее эффективного использования работников и специалистов, занятых в проекте. Состоит из процессов организационного планирования, подбора персонала и развития команды.

- *Управление коммуникациями проекта (Project Communications Management)*. Раздел включает процессы, предназначенные для организации своевременного и приемлемого составления, сбора и распределения, хранения и конечного использования проектной информации. Состоит из процессов планирования коммуникаций, распределения информации, отчетности по исполнению и административного завершения.

- *Управление поставками (контрактами) проекта (Project Procurement Management)*. Раздел включает процессы, необходимые для получения товаров и услуг, определяемых содержанием проекта, вне исполняющей организации. Состоит из процессов планирования потребностей, планирования поставщиков, подготовки предложений, выбора поставщиков, управления контрактами и завершения контрактов.

- *Управление качеством проекта (Project Quality Management)*. Раздел включает процессы, необходимые для удовлетворения тех потребностей, ради которых проект принят. Состоит из планирования качества, подтверждения качества и управления качеством.

Для разработки и осуществления инновационного проекта с последующим его обоснованием необходимо привлечение системы экономической, маркетинговой, технической и другой информации, объем которой зависит от стадии проектирования, сложности проекта, прогнозируемых результатов проекта.

Исходная информация инновационного проекта должна отражать:

- цель инновационного проекта;
- характер проектируемого производства, общие сведения о применяемой технологии, вид производимой продукции (работ, услуг);
- условия начала и завершения реализации проекта, продолжительность расчетного периода;
- сведения об экономическом окружении;
- прогнозируемый объем капиталовложений;
- прогнозируемую выручку по годам реализации проекта;
- прогнозируемые производственные издержки по годам реализации проекта.

На стадии первоначального обоснования инвестиций, вкладываемых в инновационный проект, сведения о нем должны включать:

- объем инвестиций с распределением по времени и по технологической структуре;

- сведения о выручке от реализации продукции с распределением по времени, видам продукции и рынкам сбыта (внутренний и зарубежный);

- сведения о производственных издержках с распределением по времени и видам затрат.

На стадии обоснования инвестиций, предшествующей разработке чертежей проекта, вся исходная информация должна быть представлена в полном объеме, а именно:

- характер проектируемого производства, состав производимой продукции (работ, услуг);

- сведения о размещении производства;

- информация об особенностях технологических процессов, о характере потребляемых ресурсов, системе реализации производимой продукции;

- сведения об экономическом окружении проекта — оценка инфляции, курсов валют, системы налогообложения;

- сведения об эффекте от реализации проекта в смежных областях — социальной, информационной, экологической.

В процессе управления реализацией инновационного проекта осуществляется мониторинг основных его показателей, для чего требуется следующая экономическая информация:

- общий объем задействованных финансовых, материально-технических, интеллектуальных, кадровых ресурсов;

- соответствие времени выполнения работ графику;

- объем потенциального рынка сбыта и его динамика;

- предшествующие рейтинги и присвоенный на момент осуществления рейтинг инновационного проекта;

- изменение ресурсной базы предприятия под воздействием реализации инновационного проекта.

Экспертиза инновационных проектов может осуществляться с различными целями:

- для включения инновационных проектов в инновационные научно-технические программы (федеральный и региональный уровни);

- выявления оптимального варианта реализации проекта с целью принятия решения о его инвестировании и выбора инвестора (корпоративный уровень).

В первом случае порядок проведения экспертизы основан на использовании метода экспертных оценок, в основу которого положено получение обобщенной оценки проекта на базе статистической обработки индивидуальных оценок проекта независимыми экспертами.

Все процедуры экспертной оценки проектов, начиная с отдельных операций (определение номенклатуры показателей, коэффициентов весомости показателей и т. д.) до заключительной (получение обобщенной оценки проекта), выполняет, как правило, специальная организация, обеспечивающая проведение экспертизы. Экспертиза проектов осуществляется в три этапа: подготовительный; оценка проектов экспертами; заключительный.

На *подготовительном этапе* организация:

- обеспечивает сбор и регистрацию материалов по проектам;
- формулирует и уточняет цели экспертной процедуры;
- проводит классификацию проектов;
- определяет номенклатуру показателей качества, их коэффициенты весомости и другие характеристики, необходимые для экспертной оценки;

- выбирает методы и способы опроса экспертов;
- подготавливает анкеты для опроса экспертов;
- подбирает группы экспертов;
- выносит материалы по подготовке экспертизы на рассмотрение соответствующей организации, которая утверждает цели экспертной процедуры, состав экспертных групп, порядок проведения экспертизы, включающий номенклатуру показателей качества, их весовые коэффициенты, анкеты опроса экспертов.

*Оценка проектов экспертами* осуществляется следующим образом.

Каждый эксперт устанавливает значения показателей качества проектов в числовых безразмерных шкалах или в вер-

бальной форме в зависимости от выбранного и предлагаемого в анкете опроса экспертов способа получения информации.

Эта процедура осуществляется экспертами на основе анализа бизнес-планов проектов, а также исходя из их знаний, профессиональной и квалиметрической компетентности.

*На заключительном этапе* сотрудники организации проводят математическую обработку результатов экспертной оценки с использованием компьютерных технологий и готовят обобщенное экспертное заключение, которое утверждается руководителем организации.

Обобщенные оценки проектов учитываются при отборе проектов для включения их в научно-техническую программу и последующего финансирования.

Примерная номенклатура показателей качества для оценки инновационных проектов включает:

*научно-технические показатели:*

- направление разработки;
- научно-технический уровень разработки;
- научно-технический потенциал коллектива;
- правовая охрана;
- сертификация НТП;

*организационно-производственные показатели:*

• степень готовности к реализации проекта; возможность тиражирования научно-технической продукции;

*рыночные:*

- спрос на научно-техническую продукцию;
- опыт работы на рынке;

*экономические:*

- экономическая обоснованность.

Анкета опроса эксперта состоит из пояснительной записки, таблицы опроса и заключения эксперта.

В пояснительной записке приводятся цель экспертизы, основные сведения по программе, на включение в которую претендует проект, и даются пояснения по заполнению таблицы опроса.



В таблице опроса эксперту предлагается перечень показателей, по которым он должен произвести оценку проекта.

В заключении эксперта приводится обобщенное мнение эксперта о проекте в целом, высказываются предложения по доработке, развитию проекта, приводятся конкретные рекомендации по улучшению качества проекта по отдельным показателям и т. п.

Во втором случае, т. е. при выявлении оптимального варианта реализации инновационного проекта, экспертиза проводится несколько иначе. В данном случае в качестве критериев экспертной оценки выступают основные результирующие показатели эффективности инновационного проекта, устанавливаемые в зависимости от вида проекта и формы его воздействия на внешнюю и внутреннюю среду предприятия. Это могут быть показатели экономической, информационной, экологической, научно-технической, социальной эффективности.

К *экономическим показателям эффективности инновационного проекта* относятся:

- повышение эффективности использования трудовых, материальных, финансовых ресурсов;
- затраты на все фазы инновационного проектирования;
- капиталовложения в создание производства или развитие производства;
- капиталовложения в процесс производства;
- срок окупаемости затрат;
- ожидаемый размер прибыли;
- время начала получения прибыли;
- рентабельность инвестиций (собственных и привлеченных);
- создание новых экономически эффективных продуктов.

Показателями *информационной* эффективности являются:

- повышение мобильности представления информации об экономических процессах (время поиска, обработки и структуризации информации);

- улучшение качества информации;
- совершенствование методов обработки информации, оптимизации ее состава и структуры.

К *экологическим* показателям экспертной оценки относятся:

- степень экологической безопасности;
- снижение выброса вредных веществ в атмосферу, воду, землю;

- наличие природовосстановительной деятельности.

К показателям *научно-технической* эффективности относятся:

- конкурентоспособность (соответствие мировому уровню);
- влияние на развитие научно-технического потенциала;
- степень новизны основных решений инновационного проекта;

- сроки разработки и степень реализуемости проекта;
- вклад проекта в научно-технический задел;
- технический и организационный риски реализации проекта в срок.

К показателям *социальной* эффективности относятся:

- влияние на повышение благосостояния, доходов персонала;
- влияние на здоровье, безопасность работы, продолжительность жизни персонала;
- влияние на изменение уровня занятости;
- влияние на условия труда персонала;
- возможность повышения квалификации персонала.

Итак, для осуществления экспертизы инновационного проекта необходимо учитывать и определять все возможные эффекты и последствия, которые могут возникнуть при его разработке и реализации.

Расчет эффективности инновационных проектов осуществляется в соответствии с Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов от 21 июня 1999 г. № ВК 477 с более детальной проработкой проблем учета и снижения риска и неопределенности достижения запланированных результатов.

Эффект отражает превышение результатов реализации инновационного проекта над затратами на него за определенный период времени. В процессе оценки эффективности инновационных проектов, так же как и инвестиционных, необходимо учитывать следующие принципы:

- рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла (расчетного периода) — от проведения предынвестиционных исследований до прекращения проекта;
- моделирование денежных потоков;
- сопоставимость условий сравнения различных проектов (вариантов проекта);
- принцип положительности и максимума эффекта;
- учет фактора времени;
- учет только предстоящих затрат и поступлений;
- сравнение “с проектом” и “без проекта”;
- учет всех наиболее существенных последствий проекта (экономических, экологических, социальных, информационных);
- учет несовпадения интересов разных участников проекта, что влияет на значения нормы дисконта;
- многоэтапность оценки, осуществляемой на разных стадиях разработки и осуществления проекта с различной глубиной проработки;
- учет влияния на эффективность проекта потребности в оборотном капитале;
- учет влияния инфляции и возможности использования при реализации проекта нескольких валют;
- учет влияния неопределенности и риска, сопровождающих реализацию проекта.

Эффективность инновационных проектов оценивается в течение расчетного периода от начала проекта до его прекращения. Расчетный период разбивается на шаги — отрезки, в пределах которых производится агрегирование данных, используемых для оценки финансовых показателей. Шаги расчета определяются их номерами (0,1,...). Время в расчетном периоде

измеряется в годах или долях года и отсчитывается от фиксированного момента  $t = 0$ , принимаемого за базовый.

Инновационный проект порождает денежные потоки. Значение денежного потока обозначается через  $\Phi(t)$  если оно относится к моменту времени  $t$ , или через  $\Phi(m)$ , если оно относится к  $m$ -му шагу.

На каждом шаге значение денежного потока характеризуется:

- притоком, равным размеру денежных поступлений (или результатов в стоимостном выражении) на этом шаге;
- оттоком, равным платежам на этом шаге;
- сальдо (активным балансом, эффектом), равным разности между притоком и оттоком.

Графическое отображение динамики накопленных оттоков и денежных поступлений, дисконтированных по принятой норме дисконта  $E$ , называется *финансовым профилем* проекта.

Денежный поток  $\Phi(t)$  обычно состоит из (частичных) потоков от отдельных видов деятельности:

- денежного потока от инвестиционной деятельности  $\Phi_{\text{и}}(t)$ ;
- денежного потока от операционной деятельности  $\Phi_{\text{о}}(t)$ ;
- денежного потока от финансовой деятельности  $\Phi_{\text{ф}}(t)$ .

Учет фактора времени ориентирован на то, что настоящая ценность денег больше, чем будущая. Поэтому для соизмерения разновременных величин применяется дисконтирование (приведение их к ценности настоящего момента времени). Для приведения к начальному моменту времени используется коэффициент дисконтирования ( $\alpha_m$ ), определяемый как величина, обратная начислению процента:

$$\alpha_m = 1 / (1 + E)^{t_m - t_o}, \quad (1)$$

где  $E$  — норма дисконта, выраженная в долях единицы в год;

$t_m$  — момент окончания  $m$ -го шага;

$t_o$  — момент приведения, который может не совпадать с базовым моментом.

Норма дисконта ( $E$ ) представляет собой скорректированную с учетом инфляции минимальную приемлемую для инвестора

доходность вложенного капитала при альтернативных и доступных на рынке безрисковых направлениях вложений.

Основными показателями, используемыми для расчетов эффективности инновационных проектов, являются:

- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- индексы доходности затрат и инвестиций;
- срок окупаемости.

Условия финансовой реализуемости и показатели эффективности рассчитываются на основании денежного потока  $\Phi_m$ .

*Чистый дисконтированный доход* (ЧДД) — накопленный дисконтированный эффект за расчетный период — один из важнейших показателей, на основании расчета которого принимается решение об эффективности (неэффективности) проекта. ЧДД рассчитывается по формуле

$$\text{ЧДД} = \sum \Phi_m \alpha_m(E), \quad (2)$$

ЧДД характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта соответственно без учета и с учетом фактора времени.

*Внутренняя норма доходности* (ВНД). В некоторых случаях определение внутренней нормы доходности предваряет инвестиционные расчеты. Она выявляет границу, отделяющую все доходные инвестиционные проекты от убыточных. Чаще всего для инвестиционных проектов, начинающихся с инвестиционных затрат и имеющих положительный чистый доход, внутренней нормой доходности называется положительное число  $E_B$ , если

- при норме дисконта  $E = E_B$  чистый дисконтированный доход проекта обращается в 0;
- это число единственное.

Для оценки эффективности инвестиционных проектов значение ВНД необходимо сопоставлять с нормой дисконта  $E$ . Инвестиционные проекты, у которых  $\text{ВНД} > E$ , имеют положительный ЧДД и поэтому эффективны. Проекты, у которых  $\text{ВНД} < E$ , имеют отрицательный ЧДД и потому неэффективны.

*Сроком окупаемости* называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости.

Показатель срока окупаемости особенно важен и интересен для инвесторов — кредитных организаций. В этом случае он должен быть менее периода пользования кредитом предприятием-заемщиком.

*Индексы доходности* характеризуют (относительную) “отдачу проекта” на вложенные в него средства. Они могут рассчитываться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности часто используются:

- *индекс доходности дисконтированных затрат* — отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков;

- *индекс доходности дисконтированных инвестиций* (ИДД) — отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. ИДД равен увеличенному на единицу отношению ЧДД к накопленному дисконтированному объему инвестиций.

При расчете ИДД могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию (соответствующие показатели будут, конечно, иметь различные значения).

При  $ИДД > 1$ , а  $ЧДД > 0$  проект признается эффективным.

Инновационные проекты по определению являются одними из самых рискованных с высокой степенью неопределенности достижения запланированных результатов. Неопределенность характеризуется неполной или неточной информацией об условиях реализации проекта, осуществляемых затратах и достигаемых результатах. В то же время риск — это неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе осуще-

ствления проекта неблагоприятных ситуаций и последствий. В отличие от неопределенности понятие “риск” более субъективно, так как последствия реализации проекта, неблагоприятные для одного из участников, могут быть благоприятны для другого.

Чем серьезнее инновационный проект, крупнее инвестиции, продолжительнее срок получения отдачи от них, тем выше инвестиционный риск. Но помимо инвестиционного риска при разработке и реализации инновационных проектов необходимо учитывать инновационные риски.

Для того чтобы расчет эффективности инновационных проектов был достаточно достоверным, необходим учет факторов риска и неопределенности.

Для оценки устойчивости и эффективности проекта в условиях риска и неопределенности рекомендуется использовать следующие методы:

- 1) укрупненную оценку устойчивости;
- 2) расчет уровней безубыточности;
- 3) метод вариации параметров;
- 4) оценку ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности.

Каждый из последующих приведенных методов является более точным, чем предыдущий. Кроме того, указанные методы реализуются путем разработки сценария поведения проекта при изменении одной или нескольких характеристик. Проект считается устойчивым, если при всех сценариях он оказывается эффективным и финансово реализуемым. Это означает, что возможные неблагоприятные последствия устраняются мерами, предусмотренными организационно-экономическим механизмом проекта.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Каковы признаки классификации инновационных проектов?
2. Что такое проектный цикл и каковы его основные фазы?

3. В чем особенности управления инновационным проектом?
4. В каких случаях проводится экспертиза инновационных проектов? Какие показатели задействованы при экспертизе?
5. Как оценивается эффективность инновационных проектов?
6. Какие инновационные риски вы знаете?



## **12. Типовые стратегии поведения предприятий на рынке инновационных продуктов и услуг**

---

*Основные факторы конкурентной бизнес-среды деятельности инновационного предприятия и этапы разработки его инновационной стратегии. Основные типы поведения предприятия на конкурентных рынках инноваций. Стратегии управления инновациями на предприятии.*

Современное предприятие действует в бизнес-среде. На конкурентных рынках, конъюнктура которых подвержена частым и непредсказуемым колебаниям, действуют многочисленные факторы, среди которых следует выделить:

- стремительное изменение макроэкономической ситуации, характеристик правовой и политической среды;
- постоянное изменение рыночной конъюнктуры под воздействием как глобальных, так и региональных изменений в мирохозяйственной системе;
- рост неопределенности на внешних и внутренних рынках финансов, инвестиций, капитала, товаров и услуг;
- высокие предпринимательские, коммерческие, финансовые и кредитные риски;
- рост объема внешней информации, необходимой для выстраивания стратегии поведения предприятия на рынках;
- стремительное изменение производственных технологий;
- большое число источников информации, наличие нескольких решений и вариантов технологического обновления;
- возрастающее многообразие товаров и услуг;

- повышение требований к квалификации работников.

Систематичное управление инновациями и их свойствами — ключевой фактор для обеспечения устойчивого развития организации в условиях постоянных изменений окружающей бизнес-среды и усиливающейся конкуренции. Решение данной задачи призвана обеспечить инновационная стратегия в рамках общекорпоративной стратегии организации.

В общем виде процесс разработки инновационной стратегии (как и любой стратегии) состоит из трех этапов:

- разработка миссии и стратегического видения организации;
- постановка стратегических целей, характеризующих стратегическое видение и соответствующих миссии организации;
- разработка набора стратегических инициатив, посредством реализации которых будут достигнуты поставленные стратегические цели.

Миссия инновационной организации должна отражать нацеленность на инновации как залог успеха компании. Понимание миссии сотрудниками организации обеспечивает сфокусированное направление их идей и как результат обеспечивает четкое направление работы компании в целом.

Миссия инновационной организации должна заключать в себе набор разделов, основными из которых являются:

- Определение понятия “инновация” в рамках данной организации. Для разных компаний понятие “инновация” может быть также различным. Отрасль, в которой работает компания, размер организации, личность руководителя компании — все эти факторы могут оказывать влияние на определение характера инновации в рамках организации. Правильно выбранная формулировка позволит сфокусировать инновационную деятельность организации, согласовав ее с инновационной и общекорпоративной стратегией организации.

- Подробное описание моделей поведения сотрудников компании, которые будут поощряться руководством. Необходимо

выработать четкое понимание, какие действия сотрудников будут идти на пользу компании, вследствие чего они будут поощрены руководством.

- Формулировка цели организации по отношению к инновациям, достижению которых способствует инновационная и общекорпоративная стратегии, основу которых составляют следующие мотивационные императивы [26]:

- “превосходство” — приверженность к превосходству в том или ином качестве над конкурирующими организациями;

- “открытие” — регулярная разработка новшеств с целью постоянно находиться на острие развития избранного направления;

- “героизм” — приверженность к решению крупномасштабных, зачастую социально-ориентированных задач, однако несущих экономический эффект для инноватора;

- “альтруизм” — цель принести людям комфортную жизнь, удовлетворить общественные потребности при отсутствии целеустановки на обязательное получение экономического эффекта для инноватора.

- Разработка механизма поддержки при продвижении идей от низшего организационного уровня к высшему.

- Наличие ответственного за инновационную деятельность организации.

Совершенно необходимо наличие в организации энергичного, творческого, коммуникабельного и целеустремленного человека, ответственного исключительно за инновационную деятельность. Стратегическое видение организации предоставляет картину того, какой себя видит организация в перспективе, на которую разрабатывается стратегия. Стратегическое видение может иметь как количественные характеристики (например, определять желаемые финансовые показатели деятельности компании), так и качественные показатели, определяющие целевое состояние организации (например, быть ведущим игроком на рынке).

На следующем этапе разработки стратегии стратегическое видение компании разбивается на стратегические цели в соответствии с миссией организации. Для того чтобы стратегические цели имели управленческую ценность, они должны быть подробно описаны и единообразно измеримы.

Цели компании могут быть стратегическими (как правило, долгосрочные цели) или финансовыми (зачастую, краткосрочные цели). Важно поддерживать баланс между долгосрочными и краткосрочными целями, чтобы обеспечивать высокие финансовые показатели текущей деятельности компании и, сохранив имеющиеся, приобрести новые стратегические конкурентные преимущества.

Заключительным этапом разработки стратегии является формирование набора стратегических инициатив, призванных реализовать поставленные стратегические цели организации, и назначение ответственных лиц за каждую инициативу.

Инновационная стратегия (как и любая другая стратегия) призвана получить наибольший эффект от имеющегося потенциала (инновационного потенциала) организации в условиях внешней конкурентной среды.

Все инновационные стратегии являются производными от ряда базовых, или эталонных, инновационных стратегий, таких как:

- стратегия интенсивного роста;
- стратегия интеграционного роста;
- стратегия диверсификации;
- стратегия сокращения.

Стратегия интенсивного роста — стратегия постепенного наращивания потенциала организации посредством более эффективного применения внутренних ресурсов и использования возможностей, предоставляемых внешней средой.

Выделяются три стратегии интенсивного роста:

- увеличение глубины проникновения данного продукта на данный рынок;

- поиск для данного продукта нового рынка и закрепление на нем;

- разработка нового товара для данного рынка.

Стратегия интеграционного роста — это стратегия вертикальной (прямой или обратной) или горизонтальной интеграции. Стратегия интеграционного роста требует внедрения организационных инноваций в управление компанией.

Стратегия диверсификации организации включает в себя два инновационных направления:

- 1) диверсификацию продуктов и процессов в рамках существующего бизнеса (диверсификация на уровне бизнес-единицы);

- 2) диверсификацию бизнесов компании (диверсификация на уровне корпоративного центра).

Наконец, стратегия сокращения направлена на выявление и снижение нецелесообразных издержек предприятия посредством применения новых эффективных материалов и технологий, методов управления и организационных структур.

В практике управления инновациями наиболее распространенными являются типы инновационного поведения, выделенные международной компанией Boston Consulting Group (BCG) в сфере управленческого консультирования [16].

Согласно анализу компании BCG могут быть выделены три основные стратегии организации при разработке и внедрении новшеств:

- 1) “интегратор” — наиболее распространенная стратегия, в основе которой лежит самостоятельное управление инновационным процессом, начиная от стратегического маркетинга и заканчивая внедрением новшества;

- 2) “организатор” — стратегия, при которой организация фокусируется на отдельных этапах инновационного процесса, за оставшиеся этапы которого отвечают компании-партнеры;

- 3) “лицензиар” — стратегия разработки и продажи новшества для его последующей коммерциализации сторонней компанией.

Особенности этих стратегий представлены в табл. 2.

**Таблица 2 — Особенности стратегии управления инновациями**

<b>Стратегия</b>	<b>«Интегратор»</b>	<b>«Организатор»</b>	<b>«Лицензиар»</b>
Описание	Самостоятельное управление инновационным процессом, начиная от стратегического маркетинга и заканчивая внедрением новшества	Организация фокусируется на отдельных этапах инновационного процесса, за оставшиеся этапы которого отвечают компании-партнеры	Разработка и продажа новшества для его последующей коммерциализации сторонней компанией
Требуемый размер инвестиций	Значительный объем инвестиций (построение всех звеньев инновационной цепочки)	Умеренный объем инвестиций (построение некоторых звеньев инновационной цепочки)	Низкий объем инвестиций (основные вложения берет на себя компания – покупатель новшества)
Необходимые характеристики компании	Прочные функциональные связи внутри организации. Достаточное количество компетентных технических работников, умение управлять производственным процессом	Умение вести партнерские отношения. Компетенции проектного управления. Знание психологии потребителя. Умение строить и управлять брендом	Компетенции в управлении интеллектуальной собственностью. Умение проводить НИР. Навыки проведения переговоров. Способность оказывать влияние на стандарты
Факторы, обуславливающие применение стратегии	Скорость продвижения продукта на рынок (time-to-market) не является первоочередным фактором. Технология понятна и одобрена. Потребительские предпочтения стабильны. Инновация является существенной (не инкрементальной)	Наличие компетентных партнеров. Высокий уровень конкуренции. Имеются товаро-заменители. Технология находится на раннем этапе разработки	Обеспечена защита интеллектуальной собственности. Новатор не имеет сильного бренда. Новатор не имеет опыта работы на данном рынке. Существует инфраструктура

При выборе стратегии управления инновациями компания VCG рекомендует проанализировать отрасль, в которой функ-

ционирует организация, специфику инноваций и сопутствующие риски<sup>1</sup>.

В рамках анализа отрасли необходимо охватить следующие направления:

- барьеры для входа в отрасль (например, финансовые и материальные ресурсы, значение бренда для продвижения товаров и услуг);
- механизм коммерциализации новых продуктов и услуг;
- структуру и интенсивность конкуренции.

Так, проанализировав возможности развития по данным направлениям, компания подбирает оптимальную для себя стратегию управления инновациями. Например, в случае если для входа на рынок требуются существенные капиталовложения в материальные активы, потенциальные организации-партнеры имеют невысокий профессиональный уровень и на рынке распространены стандартные методы конкуренции, то организацией может быть выбрана стратегия “интегратора”. Однако если имеет место сложный механизм выведения на рынок новых продуктов и услуг и присутствует высокий уровень конкуренции, то стратегия “организатора” позволит ей оптимизировать профиль риск–доход.

Специфика самих инноваций играет важнейшую роль при выборе стратегии управления инновациями. Например, в случае если жизненный цикл инновации характеризуется продолжительным сроком ее пребывания на рынке, а также присутствует патентная защита инновации, то компания будет склоняться к выбору стратегии “интегратора”.

В соответствии с выживаемостью, конкурентоспособностью и инновационной активностью при завоевании инновационных сегментов рынка (по классификации Л.Г. Раменского) выделяется четыре типа поведения инновационных организаций на рынке<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Andrew J.P., Sirkin H.L. Innovating for Cash. Pretorid. Antonites, 2003.

<sup>2</sup> Раменский Л.Г. Проблемы и методы изучения растительного покрова. Избранные работы. — Л.: Наука, 1971.

- виоленты (от англ. violent — интенсивный) — крупные фирмы, осуществляющие массовое производство собственных или приобретенных товаров (услуг) и опережающие конкурентов посредством серийности производства или эффекта масштаба;

- пациенты (от англ. patient — выжидающий) — узконаправленные (нишевые) фирмы, выпускающие специализированную новую или модернизированную продукцию с уникальными свойствами для определенного рыночного сегмента (ниши);

- коммутанты (от англ. commute — заменять) — мелкие фирмы с отсутствием специализации, часто функционирующие на региональном уровне, приспособившись к условиям местного рынка и заполняя ниши, по тем или иным причинам не занятые виолентами и пациентами;

- эксплеренты (от англ. explorative — исследующий) — фирмы, специализирующиеся на преобразовании старых и создании новых рынков посредством внедрения существенных и кардинальных новшеств.

Характер соотношения издержек и потребительской ценности структурирует типы инновационного поведения предприятия и показывает, что труднее всего приходится фирмам, придерживающимся стратегии эксплорента. Инновационная стратегия эксплорента предполагает непрерывное внедрение новшеств, направленных как на повышение потребительской ценности товара, так и на снижение его себестоимости. В отличие от эксплорента, пациенты и коммутанты концентрируются на качестве товара, оставляя без внимания его себестоимость. Виоленты, наоборот, совершенствуя технологии, производственные процессы и методы управления, непрерывно снижают издержки при неизменной потребительской ценности товара. Фирмы, своевременно не внедряющие новшества в продукты или процессы, являются неудачниками и будут вытеснены с рынка.

Известные американские ученые Р. Майлз и Ч. Сноу предлагают классификацию инновационных предприятий, основанную на готовности последних выйти на новые рынки с новыми



технологиями и товарами, разделяя организации на “разведчиков”, “аналитиков”, “защитников” и “ленивцев”<sup>1</sup>.

Так, “разведчики” — это энергичные инноваторы, первыми реагирующие на новые идеи и целенаправленно занимающиеся их поиском. Целью данных компаний является выход на рынок с новым товаром или выход на новый рынок. Организации нацелены не на инкрементальные, а на существенные или кардинальные инновации.

Что касается коммерческого успеха идеи “разведчика”, то он зачастую извлекается “аналитиком” — компанией, которая посредством инкрементальной инновации улучшает характеристики разработанного “разведчиком” товара. Так, сравнительно низкая цена или более эффективная маркетинговая политика “аналитика” способствует созданию широкого рынка для данного товара и зачастую рекомендует “аналитика” как предпринимателя-новатора.

В отличие от “разведчиков” и “аналитиков”, “компания-защитники” не занимаются поиском новых товаров или рынков сбыта. “Защитники” уже нашли свой рынок или рыночный сегмент и остаются ему верными, защищаясь от конкурентов посредством повышения качества и снижения цены производимого товара. Основным конкурентным преимуществом “защитников” является отличное знание своего рынка. Данные компании могут быть как имитаторами, так и инноваторами.

Последний тип компаний — “ленивцы” — пребывают в самодовольстве, реагируя на инновационные инициативы конкурентов реактивно и, как правило, слишком поздно [5].

Таким образом, эксплеренты, или “разведчики”, — это своеобразные “пионеры” рынка, внедряющие рискованные бизнес-идеи. Наряду с компаниями-первооткрывателями существуют организации, которые, не будучи первыми на рынке, впоследствии вытесняют с него остальных игроков (включая “пионеров”), устанавливая таким образом контроль на рынке. Подоб-

---

<sup>1</sup> Диксон Питер Р. Управление маркетингом. — М., 1998.

ные компании называют “завоевателями”, или “консолидаторами”.

Вместе с тем существуют организации, которые посредством инкрементальной инновации приспособливают продукт или услугу к эволюционировавшим требованиям либо специфичным требованиям локального рынка. Такие компании получили название “адаптеры”, или “имитаторы”.

Вопреки распространенному мнению о том, что организация, первой внедрившая радикальное новшество, на длительный срок становится лидером рынка, на практике таких примеров крайне мало. Наоборот, бренды компаний-пионеров в большинстве случаев даже не знакомы потребителям.

Согласно исследованиям консалтинговой компании Booz Allen Hamilton компании-пионеры редко становятся лидерами рынка на длительный срок, так как тип мышления и компетенции пионеров не совпадают с теми, которые требуются для успешного предпринимательства. Таким образом, компаниям, успешным как новаторам, зачастую сложно преуспеть в коммерциализации и наоборот.

Что касается поведенческой модели адаптатора, то из-за отсутствия необходимости в масштабных финансовых вложениях данная стратегия является на сегодняшний момент наиболее распространенной. Посредством умеренных инвестиций адаптатор делает продукт более функциональным и дешевым и, таким образом, более востребованным потребителем.

В таблице 3 резюмируется вышеупомянутая классификация инновационных стратегий.

Для того чтобы повысить эффективность инновационной деятельности организации, необходимо сфокусировать инновационную деятельность в рамках определенного направления.

В результате исследований, проведенных в последние годы в более чем 300 организациях, лидирующая консалтинговая компания в области инноваций Imaginatik Research установила 20 направлений инновационной деятельности, наиболее по-

**Таблица 3 — Специфика инновационных стратегий  
организации “пионера”, “завоевателя” и “адаптатора”**

<b>Стратегия</b>	<b>«Пионер»</b>	<b>«Завоеватель»</b>	<b>«Адаптатор»</b>
Характеристика	Первым коммерциализирует радикальное новшество	Оттачивает радикальную идею и выводит ее на массовый рынок	Специализируется на инкрементальных инновациях
Требуемый объем инвестиций	Существенный (разработка новшества и увеличение скорости его коммерциализации)	Существенный (совершенствование инновации и массовое обучение рынка)	Умеренный (покупка лицензии, инкрементальное улучшение продукта)
Необходимые характеристики компании	Наличие значительного финансового ресурса. Наличие системы управления знаниями. Сильное внутренне подразделение НИ-ОКР	Сильные компетенции в производстве и маркетинге, включая работу с массовым потребителем. Умение управлять брендом и каналами дистрибуции	Умение угадывать латентные нужды потребителя посредством эффективного рыночного анализа. Компетенции в управлении интеллектуальной собственностью

пулярных среди ведущих инновационных компаний. Основными из них являются [9].

- **Технологические инновации** — инновации в области ключевых технологий, которые будут определять производство товаров и услуг, поставляемых на рынок организацией. Данное направление характеризуется длительным сроком реализации инноваций и необходимостью привлечения высококвалифицированного персонала. Инновации, соответствующие данному направлению, как правило, являются существенными или радикальными и способствуют получению организацией значительного конкурентного преимущества.

- **Инновации продукта/услуги** — нововведения, обеспечивающие создание нового или улучшенного продукта или услуги, появление его новых функциональных характеристик. Инновации продукта/услуги нацелены на расширение доли существующего рынка, а в некоторых случаях — на создание нового

рынка (в случае разработки кардинально нового продукта/услуги). Посредством инкрементальных инноваций продукт/услуга наделяется дополнительными свойствами, за счет чего продавец оправдывает повышение цены на данный продукт/услугу.

- Инновации бизнес-модели — повышение эффективности бизнес-модели организации. В основе данного направления лежат радикальные инновации, реализация которых требует длительного времени и существенных усилий со стороны руководства организации.

- Инновации повышения эффективности производства — направление инновационной деятельности, нацеленное на снижение издержек и ускорение рабочих процессов за счет оптимизации внутренних производственных процессов организации. Примером инновации в рамках данного направления может быть новый способ управления информационными потоками, включая введение информационных систем, изменение порядка клиентских заказов и т.д. Для реализации подобных инноваций часто создаются коллегиальные рабочие группы под руководством топ-менеджера, ответственного за производственный процесс и с привлечением внешнего консультанта. Полученная за счет инноваций бизнес-процессов дополнительная эффективность способствует повышению общей конкурентоспособности организации.

- Инновация использования ресурсов/активов — инновационное направление, характеризующееся разработкой новых подходов к использованию имеющихся ресурсов организации. Данное направление разрабатывается на основе постоянного анализа рабочей группой неиспользуемых ресурсов организации и формировании предложений по их инновационному применению.

- Инновация потребностей — направление инновационной деятельности, нацеленное на открытие новых или изменение существующих потребностей клиентов организации. Инновационная деятельность в рамках данного направления призвана удержать долю организации на рынке, а создавая новые потребности — расширить ее.

- Инновация дизайна — фокусирование инновационной деятельности на изменении эстетических и эргономических характеристик продукта. Идея, ставшая основой инновации дизайна, зачастую является результатом коллективного творчества, например мозгового штурма специализированной рабочей группы.

- Инновации маркетинга — направление инновационной деятельности, которое нацелено на разработку и внедрение новшеств в части продвижения на рынок товаров и услуг организации. Маркетинговые инновации включают следующие типы:

- инновация бренда — разработка новых подходов к брендингу с целью оказания большего эффекта на потребителя;

- сетевая инновация — пересмотр всех звеньев цепочки создания стоимости в организации;

- инновация потребителя — поиск возможных способов расширения существующей клиентской базы;

- инновация конкурентных факторов отрасли — изменение существующих или создание новых свойств и характеристик, имеющих существенное значения для эффективной конкуренции в рамках отрасли;

- инновация ценообразования — внедрение эффективных моделей ценообразования товаров и услуг, обеспечивающих приращение дохода предприятию;

- инновация модели сбыта — новшества в рамках процесса продажи товаров и услуг.

- Открытая инновация — концепция, предусматривающая возможность внедрения организацией новшества, разработанного сторонним предприятием, а также продажу собственных новшеств на свободном рынке.

Таким образом, анализ топ-менеджментом организации возможных и выбор наиболее перспективных направлений и стратегий ее деятельности на рынках инноваций обеспечит:

- концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях инновационного развития;

- возможность проведения по основным направлениям сравнительного анализа показателей инновационной деятельности организации и ее конкурентов;
- разработку, реализацию и корректировку эффективной инновационной стратегии организации.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Каковы этапы разработки инновационной стратегии предприятия, фирмы?
2. Какие существуют базовые инновационные стратегии предприятия, фирмы?
3. Каковы три основные стратегии организации на рынке инноваций по версии компании VCG?
4. В чем состоят особенности стратегий поведения на рынке инноваций компаний-виолентов?
5. Каковы функции компаний-пионеров на рынке инноваций?
6. Каковы наиболее популярные направления инноваций деятельности крупных компаний?

## **13. Образование малого инновационного предприятия. Стратегирование и запуск малого предприятия**

---

*Малое инновационное предприятие и его особенности. Создание и запуск малого инновационного предприятия, его государственная поддержка. Особенности и этапы стратегирования и запуска малого инновационного предприятия.*

Для модернизации и существенного роста российской экономики необходимо не только активное участие в инновационных процессах крупных фирм и компаний, располагающих большими объемами ресурсов, но и всемерное развитие малых инновационных предприятий в производственной сфере, поддержка взаимосвязей и взаимодействия со средним и крупным бизнесом в промышленности.

Малым инновационным предприятием (компанией) принято называть наукоемкое предприятие, профиль деятельности которого относится к так называемому high tech — высоким технологиям — и которое производит товар или услугу, конкурентные на рынке технических инноваций.

Главным признаком малой инновационной компании (МИК) является “малоформатность” производства (а иногда — и производство единичных изделий), малочисленность занятого персонала и удовлетворение новых потребностей клиентов на вновь формирующихся рынках наукоемкой продукции.

Малые инновационные фирмы являются неотъемлемой и важной частью национальной инновационной системы. Для поддержки МИК государство создало специализированную финан-

совую инфраструктуру, ядром которой выступает венчурный инновационный фонд, имеющий свои филиалы и отделения в регионах России.

В экономической науке и практике отмечаются следующие отличительные черты и преимущества малой инновационной компании перед крупными предприятиями и фирмами:

во-первых, более высокая эффективность конечных результатов инновационной деятельности и отдача инвестиций;

во-вторых, гибкость и адаптивность к рынку (отсутствует эффект инерции массового производства, свойственного крупным компаниям);

в-третьих, простота и эффективность управления, обусловленные малочисленностью сотрудников и отсутствием громоздкого управленческого аппарата;

в-четвертых, низкие издержки производства из-за отсутствия больших производственных площадей и многочисленного оборудования.

В то же время для малой инновационной компании характерен повышенный риск бизнеса, связанный с единичной или малой номенклатурой выпускаемых товаров (когда снижение спроса на один-два вида изделий на рынке ставит предприятие перед угрозой банкротства), слабой инфраструктурой вновь создаваемого бизнеса, отсутствием производственных резервов (особенно на этапе организации), сложностями вхождения малой фирмы на монополизированные рынки и проч.

Поэтому малые инновационные предприятия нуждаются в серьезной государственной поддержке и собственной обслуживающей инфраструктуре.

Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ “О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации” создает правовые основы, благоприятствующие росту числа малых инновационных предприятий.

Первая проблема, которая возникает при создании малого инновационного предприятия (далее — предприятия) — урегулирование прав на интеллектуальную собственность. Учре-



дители предприятия должны иметь собственный патент или получить согласие собственника на использование новшеств в коммерческих целях.

По действующему законодательству использование некоммерческими организациями полученной за счет бюджетных средств интеллектуальной собственности с целью получения прибыли не относится к разрешенной деятельности. Однако по соглашению сторон право на ее использование может быть передано малому инновационному предприятию, которое организует производство инновационного продукта.

Вторая проблема — найти инвестора и реализация бизнес-проекта.

Малое инновационное предприятие может быть создано, во-первых, на базе финансовой поддержки муниципалитета (в этом случае право на использование патента на новшество передается разработчиком муниципалитету для целей коммерциализации на основе лицензионного соглашения (договора) — с последующим правом приватизации предприятия), во-вторых, при финансовой поддержке фонда содействия развитию малых форм предпринимательства в научно-технической сфере по программе “СТАРТ” (при наличии разработанного бизнес-плана и инвестора), в-третьих, за счет финансирования инновационной деятельности по программам бюджетных и внебюджетных инвестиционных фондов на коммерческой основе (по заявке разработчика).

При подаче заявки должны быть обозначены основные коммерческие характеристики проекта: в какой форме защищены права на интеллектуальную собственность или есть согласие собственника на передачу этих прав предприятию, в чем новизна и коммерческая выгодность проекта, какова конкурентоспособность изделия на мировом рынке инноваций, емкость целевого рынка, его динамика, каково ресурсное обеспечение проекта (площадями, материалами, финансами), наличие необходимых по профилю и квалификации специалистов, какова смета расходов по запуску проекта, план освоения проектной мощ-

ности предприятия, сроки окупаемости и доходность проекта и др.

Создание малого инновационного предприятия завершается его государственной регистрацией, после которой предприятие получает статус юридического лица, включается в реестр и проходит регистрацию в налоговых органах, местном отделении Федеральной службы государственной статистики, Пенсионном фонде РФ.

В уставе предприятия при подаче заявки на регистрацию должны быть указаны: состав учредителей, размер уставного капитала, размер делового вклада учредителей в уставной капитал, название предприятия как юридического лица, его организационно-правовая форма, юридический адрес.

В соответствии с Федеральным законом от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ “О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей” для государственной регистрации предприятия учредитель в установленном порядке обязан представить следующие документы:

- заявление о государственной регистрации предприятия;
- решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- учредительные документы юридического лица;
- выписка из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иное равное по юридической силе доказательство юридического статуса иностранного юридического лица — учредителя;
- справка об уплате госпошлины.

Регистрация осуществляется путем присвоения предприятию очередного номера в журнале регистраций и постановке специального штампа с наименованием регистрирующего органа, номером и датой на первой странице (титульном листе) устава предприятия, скрепленного подписью должностного лица, ответственного за регистрацию, и заверенного гербовой печатью.

По завершении всех этих организационных процедур можно считать, что запуск предприятия завершен.

Малый инновационный бизнес пользуется налоговыми и другими льготами, государственной бюджетной и внебюджетной поддержкой, информационной и консультационной поддержкой. В этой сфере развиваются формы государственно-частного партнерства, позволяющие равномерно разделить риски инновационного рынка между малым инновационным предприятием, государством и крупными компаниями.

Соответственно, в составе инфраструктурного обслуживания малого инновационного бизнеса в последние годы сформировались и успешно функционируют следующие организации:

- *Территориальные инновационно-технологические центры.*

Осуществляют поддержку малых и средних инновационных предприятий по реализации проектов, привлечению для их реализации финансовых ресурсов, совместно выполняют коммерческие проекты.

В составе инновационно-технологического центра может быть образован комплекс маркетинговых коммуникаций, выполняющий услуги по защите прав интеллектуальной собственности, лицензированию, правовому и информационному обеспечению, исследованию конъюнктуры рынка, составлению бизнес-планов, технологическому консалтингу и др.

Важной организационно-финансовой составляющей является Гарантийный фонд продвижения научно-технической продукции.

- *Центр трансферта технологий.*

Основная задача таких центров — работа с научно-исследовательскими организациями, разработчиками, малыми инновационными предприятиями в развитии их связей и взаимодействии с участниками рынка инноваций.

Центры трансферта технологий в России появились впервые в 2003 г. по инициативе и при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ и взяли на себя функции

консалтинга инновационных предприятий, учреждений науки, обучения персонала, технологического аудита, создания единой базы данных научно-технических разработок, содействия по привлечению инвестиций и т.п.

- *Торгово-промышленные палаты.*

Их главная задача — оказание комплексных услуг по продвижению на рынок инновационной продукции предприятий, организация выставок и ярмарок, деловых встреч и переговоров с потенциальными инвесторами, консультации по защите прав интеллектуальной собственности, а также оказание рекламных услуг, переводы деловых документов и т.п.

- *Международный фонд технологий и инвестиций.*

Ведет практическую работу по коммерциализации научных разработок, выполняя запросы зарубежных фирм о поиске нужных для них технологий в России, а также помогает российским организаторам сферы науки устанавливать контакты с зарубежными фирмами, которым разработки российских ученых были бы интересны, а деловые контакты перспективны. Для сопровождения инновационных проектов в таких фондах создана разветвленная инфраструктура, состоящая из управляющей компании, агентства, обслуживающих операции по продвижению на рынок интеллектуальной собственности, таможенного брокера, экспертов, юристов.

Фонд позиционирует себя как бизнес-партнер для российских разработчиков, осуществляющих коммерциализацию своей инновационной продукции.

- *Технико-внедренческие особые экономические зоны.*

Цель их деятельности — создание с помощью федеральных и региональных инвестиций и более льготного налогообложения привлекательных условий для активизации в регионе инновационной деятельности, развития малых инновационных предприятий.

- *Инновационные зоны, включающие, как правило, университеты-инкубаторы, научные парки (исследовательские парки*

и др.), технологические центры, наукограды (типа Новосибирского академгородка), инновационные центры (типа “Сколково”).

Первый технопарк в России был создан в Томске в 1990 г., тогда же была образована Российская ассоциация содействия развитию технопарков, инновационных центров и инкубаторов (ассоциация “Технопарк”).

В настоящее время в России действуют более 50 технопарков в Москве, в подмосковных наукоградах — Пушкино, Черноголовке, Троицке, Дубне, Обнинске, Томске, Санкт-Петербурге, Зеленограде, Уфе, Ростове-на-Дону.

В 2006 г. Правительство РФ одобрило государственную программу “Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий”.

Стратегирование малого инновационного предприятия, созданного для реализации инновационного проекта, относится к числу важнейших задач инновационного менеджмента.

Разработка стратегии инновационного предприятия — это процесс определения его дальнейших целей, учитывающих изменения внешней среды, совокупности приоритетов, направлений деятельности, средств и ресурсов достижения конкурентной позиции предприятия на соответствующих рынках инновационных продуктов и услуг.

Основные задачи стратегирования инновационного предприятия, как показывает практика, состоят в следующем:

- оценка конкурентной позиции предприятия на отраслевом рынке инноваций (состояние отрасли, конкурентной ситуации, прогноз динамики рынка, выявление ключевых факторов успешного позиционирования предприятия на рынке, SWOT-анализ, оценка ресурсов предприятия);
- определение стратегических альтернатив развития предприятия в отрасли, методов и приемов выхода на новый рынок или закрепления в действующем.

Стратегический план инновационного предприятия реализуется в системе бюджетирования предприятия, оперативного планирования, включающего формирование плана продаж, по-

казателей основного производственного плана, материальных ресурсов, необходимых производственных мощностей, алгоритм оперативного управления предприятием.

Для каждого уровня планирования характерен специфический набор целей и задач, горизонт планирования, степень детализации плана, порядок контроля и др.

Стратегический план — это внутрифирменный документ, устанавливающий основные цели предприятия и задачи на ближайшие (от 2 до 10 лет) годы, описывающий видение будущего предприятия, его продукцию, рынки, а также основные пути достижения поставленной цели.

При разработке стратегического плана обязательно учитываются результаты долгосрочных прогнозов ситуаций на отраслевом рынке, маркетинговые, финансовые, производственно-технические условия деятельности предприятия.

Стратегический план содержит, как правило, агрегированную информацию, и в нем представлены лишь обобщенные показатели: объемы производства и продаж, динамика оборота и прибыль предприятия и др.

Основной производственный план конкретизирует план продаж и операций, устанавливая для каждого периода количество произведенной продукции каждого вида, ориентированного на имеющиеся заказы на поставку продукции, размеры спроса, имеющиеся ресурсы и производственные мощности. На этой основе разрабатывается план развития необходимых мощностей, объемы привлекаемых ресурсов.

Стратегический план получает свое конкретное воплощение также в бизнес-плане предприятия, который конкретизирует задания и приоритеты стратегического плана в виде комплекса плановых документов, в которых содержатся оценки и показатели деятельности предприятия за определенный период, методы и инструменты ведения бизнеса, возможности привлечения финансовых ресурсов.

На основе результатов стратегирования предприятия строится маркетинговая и товарная стратегии предприятия.

Маркетинг — это деятельность по анализу рынка, разработке, распределению и продвижению товара, направленная на реализацию стратегии предприятия (фирмы).

В систему маркетинга входят задачи по комплексному изучению соответствующего сегмента рынка, выявлению неудовлетворенного спроса, планированию товарного ассортимента и цен, планированию сбыта, проведению рекламы.

Маркетинговая стратегия строится с учетом всех методических требований, характерных для стратегического планирования, главная цель которого — учет рисков и угроз непредсказуемой динамики внешней среды, отраслевых рынков инноваций.

Важнейшими стратегиями маркетинга являются:

- производственно-ориентированная стратегия, направленная на продвижение дешевых и доступных товаров;
- продуктово-ориентированная стратегия, направленная на продвижение товаров на те сегменты рынка, где востребованы товары высокого качества, обладающие лучшими по сравнению с имеющимися техническими характеристиками;
- интегрированная маркетинговая стратегия, ориентированная на комплексный системный учет структуры и динамики спроса на отраслевых рынках на продукцию всех его участников;
- стратегия социально-ответственного маркетинга, имеющая в качестве приоритета социальное благополучие потребителя.

Инновационное предприятие, реализуя ту или иную маркетинговую стратегию, организует тщательное изучение состояния дел на конкурирующих рынках по принципу “здесь и сейчас”: оценивает конъюнктуру рынка, уровень спроса и предложения, конкурентоспособность товара, цены, товаропродвижение.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Каковы отличительные черты малого инновационного предприятия?

2. В чем состоят преимущества малого инновационного предприятия перед крупной корпорацией?

3. Каковы направления государственной поддержки малого инновационного бизнеса?
4. Каковы состав и функции системы инфраструктурного обслуживания малого инновационного предпринимательства?
5. Какие законодательные акты РФ регулируют деятельность малых инновационных предприятий?
6. Каковы отличительные черты стратегического планирования развития инновационного предприятия?
7. Каковы задачи стратегического планирования предприятия?
8. В чем заключается разработка маркетинговой стратегии предприятия?



## **14. Рыночные технологии инновационного менеджмента**

---

*Основные виды рыночных технологий инновационного менеджмента на предприятии: инжиниринг, реинжиниринг, бенчмаркинг, бренд-стратегия, ценовые технологии, фронтирование рынка, мерджер. Их преимущества, возможности, риски реализации.*

Движение инновации от ее возникновения до диффузии сопровождается в рыночной экономике потоком денежных ресурсов, инвестиций. Поэтому все организационные технологии инновационного менеджмента осуществляются в форме движения денег на рынке инноваций.

Общим основанием организационных технологий менеджмента является то, что они регулируются рыночными отношениями, возникающими между производителем, или продавцом инновации, с одной стороны, и покупателем этой инновации — с другой.

В разнообразной практике современного менеджмента сложились следующие основные рыночные технологии инновационного менеджмента:

- инжиниринг инновации;
- реинжиниринг инновации;
- бенчмаркинг;
- бренд-стратегия инновации;
- ценовые технологии управления инновациями;
- фронтирование рынка;
- мерджер.

Воздействие технологий инновационного менеджмента направлено на организационно-техническую систему их производства и/или процесс продвижения инноваций на рынок.

### **1. Инжиниринг инноваций.**

Инжиниринг (англ. engineering — изобретательность, знание) — деятельность, направленная на проектирование и развитие новых структур, объектов и процессов в организации.

Соответственно, инновационный инжиниринг означает комплекс работ и услуг по созданию нового проекта, связанного с продуцированием, реализацией, продвижением и диффузией инновации, с получением наибольшего эффекта от инвестиций.

Инновационный инжиниринг имеет своим конечным продуктом полезный эффект в форме модели проекта, чертежей изделия, планов производства и реализации продукции, графиков технологического процесса и т.п., а также в форме услуг — обучение персонала, консультирование, экспертиза, оценка и т.п.

Инжиниринг инноваций как услуга, объект купли-продажи имеет форму имущественных прав, а также соответствующие коммерческие характеристики.

Инновационный инжиниринг является воспроизводимой коммерческой услугой, цена которой определяется рынком. В издержки инновационного инжиниринга входят оплата труда специалистов, оплата объема фактически оказанных услуг, оплата процента от стоимости инновационного проекта, оплата процесса прибыли, полученной от реализации проекта.

### **2. Реинжиниринг инноваций.**

Реинжиниринг инноваций представляет собой комплекс инженерно-консультационных услуг по перестройке, радикальной реорганизации предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций, дающий рост показателей деятельности организации (предприятия, фирмы) на 100% и выше. То есть инновационный реинжиниринг — это радикальное перепроектирование бизнеса, деловых процессов для достижения скачкообразного роста показателей — стоимости, качества, сервиса, динамики бизнеса.

Инновационный реинжиниринг может быть ориентирован как на оперативные, тактические, так и на стратегические задачи.

По этому критерию выделяют кризисный реинжиниринг и реинжиниринг развития.

*Кризисный реинжиниринг* используется в качестве технологии инновационного менеджмента в ситуации, когда резко падает объем продаж продукта, снижается спрос на него, падает доходность, позиция фирмы на традиционном рынке и т.п. В связи с этим возникает необходимость в немедленном вмешательстве в налаженный бизнес-процесс, проведении оперативных мер по предотвращению прогнозируемого банкротства организации.

*Реинжиниринг развития* ориентирован на планомерное и поэтапное внедрение инноваций для перспективной перестройки бизнеса, оптимизации всей совокупности бизнес-процессов организации.

При этом инновационный реинжиниринг имеет своим содержанием не решение отдельных задач, а реорганизацию всего бизнес-процесса организации, не изменение отдельных параметров бизнес-процесса, а реализацию мер по достижению качественного системного скачка в производстве и продаже, позиции организации на рынке.

Важными факторами успеха в таких радикальных преобразованиях бизнес-процессов в организации является наличие заинтересованного и компетентного руководителя — творца, корпоративной мотивации проекта, прозрачность проекта и его результатов, приемлемость рисков, поддержка проекта персоналом организации в условиях усиления социального напряжения и конфликтов в организации, профессиональное консультирование проекта и его технологическая поддержка.

### **3. Бенчмаркинг.**

Бенчмаркинг (англ. bench — место, marking — отметить) — технология систематического изучения деятельности организацией хозяйствующих субъектов-конкурентов с целью исполь-

зования их опыта организации бизнес-процессов в своей работе.

Бенчмаркинг как система мероприятий включает комплекс средств и инструментов, позволяющих находить, оценивать и реализовывать все преимущества опыта работы фирм-конкурентов.

Инновационный бенчмаркинг направлен на выявление опыта конкурентов для использования его в работе, своей инновационной политике, системе инновационного менеджмента.

Инновационный бенчмаркинг с точки зрения целевой направленности классифицируется на общий и функциональный.

*Общий бенчмаркинг* ориентирован на сравнительную оценку общих показателей производства и продажи своих товаров и показателей деятельности продуцентов — конкурентов этих же товаров, действующих на данном сегменте рынка.

*Функциональный бенчмаркинг* в качестве объекта сравнительного анализа имеет параметры, отражающие результаты реализации лучшими предприятиями-конкурентами, работающими на рынке, отдельных бизнес-функций (операций, технологий, продаж и т.п.).

Функциональный бенчмаркинг особенно важен при реализации инновационных проектов, имеющих цель получить конкурентные преимущества на рынке инновационных товаров и услуг, когда каждая бизнес-функция должна соответствовать лучшим показателям бизнеса или превышать их.

Выбор параметров для сравнения зависит от содержания бизнес-функции. Это могут быть величина издержек на проведение производственной или торговой операции, уровень рентабельности, степень риска, доходность, длительность и др.

Применение технологий бенчмаркинга позволяет инновационным фирмам систематически мониторить лучшие образцы бизнес-стратегий на рынке инноваций, оценивать с этой точки зрения свой бизнес и, соответственно, разрабатывать и своевременно реализовывать проекты по улучшению собственного бизнеса.

#### **4. Бренд-стратегия инноваций.**

В инновационном бизнесе бренд (имидж) предприятия (фирмы) имеет особое значение в деле завоевания рынков, так как отражает его долгосрочную деловую репутацию, устойчивый набор характеристик продукции предприятия (фирмы), столь необходимые для продвижения нового продукта.

Как технология инновационного менеджмента бренд-стратегия является формой управления процессом реализации на рынке новых продуктов и услуг на основе использования конкурентного символического капитала фирмы — брендов его инноваций. Бренд инноваций можно определить как совокупность материально-технических и нематериальных (символических) свойств нового продукта или услуги, которые способны повлиять на предпочтение потребителя (покупателя) и позиционировать таким образом инновацию на конкурентном рынке.

Бренд продукта инновации включает, как правило, нематериальные характеристики, определяющие конкурентоспособность нового продукта — надежность, удобство использования, комфорт, наличие сервисного обслуживания, фирменный стиль внешнего вида продукта, качество функций и др.

Бренд-стратегия как рыночная технология должна отвечать особенностям конкурентной ситуации на соответствующем сегменте рынка инноваций. Поэтому содержанием бренд-стратегий является совокупность операций по анализу рынка и формированию спроса на инновацию, включающих:

- анализ ситуации на рынке и оценку наиболее перспективного для предприятия сегмента;
- генерирование идеи и проектирование производства инновации и ее продвижения на рынок;
- проведение полевых маркетинговых исследований в локальном или глобальном масштабах;
- проведение рекламной кампании;
- разработку и реализацию мероприятий по продвижению и диффузии инноваций в рамках избранного бренда продукта.

Бренд-стратегия инноваций, таким образом, адаптирует инновацию к условиям конкурентного рынка, создавая наилучшие условия для ее коммерциализации.

#### **5. *Ценовые технологии управления инновациями.***

Ценовые технологии инновационного менеджмента представляют собой систему приемов и методов формирования механизма воздействия цен на реализацию инновации на конкурентном рынке.

Ценовые технологии учитывают весь спектр факторов, воздействующих на цену производства инновации (цена сырья, оборудования, электроэнергии, рабочей силы и т.п.) и цену реализации продвижения ее на рынке (цена рекламной кампании, транспортировки, хранения, продаж и т.п.).

Ценовая политика является ключевым инструментом фирмы при продвижении товара на рынок инноваций.

Ценовая политика строится в основном на достоверном прогнозе спроса на инновацию и его устойчивости, динамики факторов, определяющих приемлемую цену инновации (уровень инфляции, колебания цен на энергоносители и сырье, объем рынка и т.п.).

В зависимости от целей стратегии вывода инновации на рынок цена ее может быть на определенном этапе ниже себестоимости, в другой фазе завоевания рынка — может носить и монопольный характер.

#### **6. *Фронтинирование рынка.***

Фронтинирование рынка (англ. front — выходить на) — это совокупность мероприятий по захвату фирмой рынка, на котором действуют конкурирующие предприятия.

Фронтинирование рынка инноваций предполагает использование пяти основных маркетинговых стратегий: сегментацию рынка, выбор целевого рынка, выбор способа выхода на рынок, определение маркетинговой стратегии, выбор времени (сроков) выхода на рынок.

Сегментация рынка инноваций и выбор целевого рынка осуществляется в процессе маркетинговых исследований по таким

критериям, как структура физических и юридических лиц, основные институциональные и социально-демографические характеристики субъектов спроса (населения, предпринимателей, фирм, государственных структур и т.п.), а также объектно-товарная структура спроса на рынке инноваций. Выбор способов и времени выхода на рынок, а также характер маркетинговых стратегий определяются в зависимости от финансово-инвестиционного потенциала фирмы, оценки мощности конкурирующих фирм, степени монополизации рынка, уровня государственной поддержки фирмы.

### **7. Мерджер.**

Мерджер (фр. *maïed*, лат. *maïor* — старший, большой, более поздний) — технология поглощения предприятия (фирмы) более сильной компанией.

Мерджер, как правило, связан с тем, что инновационный продукт, предложенный к продаже и имеющий явное качественное преимущество по сравнению с имеющимся на рынке, реализуется вяло, неустойчиво из-за активного противодействия конкурентной фирмы.

В этом случае одной из эффективных стратегий менеджмента может быть поглощение бизнеса конкурента.

При этом существуют три вида технологии мерджера:

- Предприятие (фирма) покупает имущество конкурирующей фирмы — здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и другие основные фонды, а также нематериальные активы (торговую марку, патенты, лицензии и т.п.).
- Предприятие (фирма) выпускает свои акции для обмена их на акции и другие ценные бумаги конкурентной фирмы.
- Предприятие (фирма) покупает контрольный пакет акций конкурирующей фирмы, дающий право на управление ею.

В этом случае, сосредоточив в своих руках контрольный пакет акций конкурирующей фирмы (которая переходит в статус дочерней фирмы), сама фирма переходит в статус головной компании. В результате этих мероприятий образуется новый субъект бизнеса — холдинговая компания, продукция которой

теперь полностью доминирует на данном сегменте рынка инноваций.

Рассмотренные рыночные технологии инновационного менеджмента представляют собой продвинутые в мировом опыте менеджмента и в ряде случаев весьма изощренные, способы развития инновационного предпринимательства, расширения инновационного сегмента экономики и постепенного перехода к новым — пятому и шестому технологическим укладам современной глобальной экономики.

### ***Вопросы для закрепления материала***

1. Что является общим основанием для всех типов рыночных технологий инновационного менеджмента?
2. Чем отличается инновационный инжиниринг от общих мер совершенствования организации бизнеса?
3. В чем состоят целевые функции кризисного реинжиниринга и реинжиниринга развития?
4. В чем особенности функционального бенчмаркинга?
5. Каково содержание задач бренд-стратегии инноваций?
6. В каком случае в конкуренции эффективной технологией выступает мерджер?



## Литература

---

1. Аньшина В.М., Дагаев А.А. Инновационный менеджмент. Концепция многоуровневых стратегий и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2006.
2. Афонин И.В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Гардерики, 2007.
3. Балабанов В.С., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: АП “Наука и образование”, 2008.
4. Бараненко С.П., Дудин И.Н., Лясников Н.В. Инновационный менеджмент. УМК. — М.: Центрполиграф, 2010.
5. Баранчев В.П. Управление инновациями. — М., 2009.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2008.
7. Гершман М.А. Инновационный менеджмент. — М., 2010.
8. Гуркова Л.К. Национальная инновационная система России: модели и инфраструктура. [Электронный ресурс]. Режим доступа — URL: [www.viu-online.ru/scienct/pub2/bulleten92002](http://www.viu-online.ru/scienct/pub2/bulleten92002).
9. Дандон Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду. — М., 2006.
10. Зверев А.В. Инновационная система России: проблемы совершенствования. — М.: НИЦ “Статистика России”, 2008.
11. Иванюк И.А. Маркетинговая модель воспроизводства интеллектуального капитала. [www.cis2000.ru](http://www.cis2000.ru).
12. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — 3-е изд. — М.: Юнити-Дана, 2008.
13. Ильянцева С.Д. Инновационный менеджмент. — М.: Юнити, 2005.

14. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. Л.Н. Оголевой. — М.: Инфра-М, 2009.
15. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. — М.: Проспект, 2012.
16. Ландреве Ж., Леви Ж., Линдон Д. Меркатор. Теория и практика маркетинга: Пер. с франц.: В 2 т. Т. 2. — М.: МЦФЭР, 2006.
17. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством: Учеб. пособие. — М.: Омега-Л, 2007.
18. Макаров В.Л., Варшавский А.Е. Инновационный менеджмент в России: Вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности / В.Л. Макаров, А.Е. Варшавский. — М.: Наука, 2006.
19. Маренков Н.Л. Инноватика: Учеб. пособие. — М.: КомКнига, 2005.
20. Николаева Е.Ф. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для студентов очной, очно-заочной и заочной форм обучения (дистанционное обучение) по специальностям “Менеджмент организации”, “Государственное и муниципальное управление”. — М.: Изд-во МГОУ, 2006.
21. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2007.
22. Просветов Г.И. Управление инновациями. Задачи и решения: Учеб.-практ. пособие. — М.: Альфа-Пресс, 2010.
23. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. — 3-е изд. Совместная публикация ОЭСР и Евростата. — М., 2006.
24. Румянцев А.А. Менеджмент инноваций: Учеб. пособие. — СПб.: ИД “Бизнес пресса”, 2007.
25. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепция и ситуации для анализа. — М., 2006.
26. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: ЗАО бизнес-школа “Интел-синтез”, 2008.
27. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006.
28. <http://www.strategybusiness.com/article/enews102606?Nicos MourKogiannis>.
29. [www.dp.ru/a/2012/06/21/Innovacionnis-biznes\\_obes/](http://www.dp.ru/a/2012/06/21/Innovacionnis-biznes_obes/)

## Словарь основных понятий инновационного менеджмента

---

**Авторское свидетельство** — именной документ установленной формы, удостоверяющий право автора на интеллектуальную собственность. В условиях плановой экономики (общегосударственной собственности) заменял патент.

**Бенчмаркинг** — вид маркетинговых исследований, состоящий, в частности, в сопоставлении потребительских характеристик (свойств) отдельного вида изделий, изготавливаемых разными производителями, установлении лучших значений их характеристик и использовании их в качестве ориентиров при проектировании новых изделий или совершенствовании производимых.

**Бизнес-инкубатор** — элемент инновационной инфраструктуры, специализированное предприятие, основной функцией которого является “выращивание” венчурного (инновационного) бизнеса путем создания для инноваторов максимально благоприятных условий, оказание им широкого спектра инжиниринговых и других услуг. Средство преодоления новшествами “долины смерти”.

**Бизнес-план** — комплексный документ, отражающий результаты интеллектуальной деятельности по подготовке предпринимателя к новому бизнесу, включая обоснования жизнеспособности и экономической эффективности этого, как правило, инновационного бизнеса.

**Бренд** — клеймо, фабричная марка (англ.), совокупность материальных и нематериальных (неосязаемых) характеристик из-

деля (услуги), которые в совокупности формируют представление потребителя о производителе (имидж); средство позиционирования производителя на рынке; целостный маркетинговый комплекс по созданию конкурентных преимуществ производителя.

**Венчурный бизнес** — высокорисковый вид предпринимательства, характерный для начальных фаз (этапов) инновационного процесса (опытно-конструкторские работы, изготовление опытного образца, вывод нового изделия на рынок).

**Виолентное поведение** — тип “силового” стратегического конкурентного инновационного поведения предприятий. Свойственно крупному производству стандартизированных изделий.

**Государственное регулирование инновационной деятельности** — “мягкая” форма управленческой деятельности федеральных и региональных органов управления в инновационной сфере; проявляется в разработке “правил игры”, защите прав и интересов производителей и потребителей, инициировании со-стязательности участников инновационной деятельности, постановке ориентиров (формирование перечней приоритетных направлений исследований и “критических” технологий).

**Диффузия инноваций (научных знаний)** — процесс, преимущественно информационный, распространения новшеств и знаний; схематически отражается совокупностью концентрических кругов (волн), исходящих от эпицентра и устремляющихся к “периферии” явления.

**Защита прав на интеллектуальную собственность** — комплекс исполнительных (управленческих) действий, призванных гарантировать права творческих работников (в том числе ученых, изобретателей, проектировщиков) на результаты их деятельности и опирающийся на систему правовых норм; проявляется в фиксации авторства в виде особого документа (например, патента), законодательном запрещении произвольного использования собственности без согласия владельца прав и т. д.

**Инвестор** — обладатель ценностей (средств), намеренный вложить их в определенный бизнес с целью получения в последующем ожидаемого вознаграждения.

**Индекс доходности инвестиций** — относительный показатель, характеризующий коммерческую эффективность инвестирования в новшество; выражается отношением дисконтированных значений притока и оттока в модели денежного потока, связанного с инвестированием.

**Инжиниринг инноваций** — инженерное сопровождение инновационного процесса на всех его фазах (этапах) путем оказания инноваторам разного рода услуг, консультаций и т. д.

**Инжиниринговые услуги** — услуги инженерного характера (т. е. связанные с проектированием, испытаниями, обоснованиями и т. д.); в общем случае услуга — это определенная работа (содержание услуги), выполняемая одним физическим или юридическим лицом (исполнитель) вместо и в пользу другого (бенефициария) за определенное вознаграждение.

**Инноватор** — физическое лицо, единожды или систематически принимающее активное участие в инновационном процессе, преимущественно в качестве лидера.

**Инновационная деятельность** — деятельность отдельных индивидов и их групп (организаций) по превращению научных знаний в новые продукты, процессы, структуры, востребованные соответствующими потребителями.

**Инновационная инфраструктура** — совокупность предприятий, организаций, общественных институтов, способствующая успешному осуществлению инновационной деятельности (например, исследовательские организации, испытательные лаборатории, венчурные фонды, консультационные фирмы и т. д.).

**Инновационная политика** — совокупность целей, установок, приоритетов и способов их достижения, вытекающих из интересов соответствующего субъекта инновационной деятельности (органов управления государством, региона, муниципального образования, предприятия и т. д.) и систематически реализуемых им в процессе такой деятельности.

**Инновационная продукция** — продукция, создаваемая на основе использования новшеств, новейших достижений науки, техники, технологий, организации производства и управления им.

**Инновационный менеджер** — управленец, специализирующийся на деятельности в инновационной сфере, функциональный специалист.

**Инновационный потенциал** — способность территориального/организационного образования (региона, фирмы) осуществлять инновационную деятельность определенной интенсивности; выражается количеством ученых, изобретателей, рационализаторов, составом и развитостью инновационной инфраструктуры в этом образовании.

**Инновационный проект** — предпринимательский замысел, основанный на новшествах, представленный в виде комплекса расчетно-графической документации и подлежащий реализации (или уже реализующийся); в силу использования в процессе его реализации финансовых средств одновременно рассматривается и инвестиционным.

**Инновационный процесс** — логическая последовательность этапов предметной человеческой деятельности по превращению научных знаний в новые продукты, способные удовлетворять определенные потребности; новые продукты в общем случае производятся и/или удовлетворяют потребности более эффективно, чем предшествующие продукты одинакового функционального назначения.

**Инновация** — материализованное новшество, способное удовлетворять рыночный спрос, определенные потребности общества и вознаградить инноваторов.

**Инструменты (средства) инновационной политики** — совокупность методов, приемов и т. д. воздействия на инновационную деятельность и ее субъектов, соответствующих интересам, принципам, выражающим определенную политику (например, правовые нормы, система налогообложения, кредитования и т. д.).

**Интрапренерство** — высокоэффективное внутрифирменное предпринимательство, форма внутреннего подряда.

**Коммутантное поведение** — тип конкурентного инновационного поведения предприятий, ориентированного на удовлет-

ворение небольших кратковременных нужд консервативных потребителей.

**Коммутанты** — тип предприятий, отличающийся приспособительной рыночной стратегией.

**Конкурентные преимущества** — преимущества одного производителя по отношению к другому в соответствующем рыночном сегменте, позволяющие ему привлечь большее число потребителей и выражающие его рыночную “силу”, позицию.

**Лизинг** — форма долгосрочной финансовой аренды, в том числе инновационного имущества; форма финансирования (инвестирования) приобретения объектов основных фондов, отличающихся существенной новизной.

**Маркетинг** — форма организации производства и управления им, ориентированная на производство тех изделий, которые востребованы рынком.

**Маркетинг новых продуктов** — метод организации производства и продвижения на рынок новых изделий, в основе которого лежат концепции: производить то, что востребовано; рынок определенного товара можно создать, приложив определенные усилия.

**Маркетинговые исследования** — специализированные исследования, целью которых является получение знаний о востребованных рынком товарах, возможных объемах их реализации (емкость рынка), группах потребителей и т.д.

**Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)** — инструмент стратегического, а также инновационного менеджмента; представляет собой таблицу, при помощи которой позиционируются все изделия продуктового портфеля предприятия сообразно инвариантным этапам их жизненного цикла. Такое визуальное представление позиций облегчает принятие инновационных и инвестиционных решений.

**Менеджер** — специалист по управлению, руководитель.

**Методы инновационного менеджмента** — инструменты (средства) осуществления общих функций управления в инновационной сфере. В их числе: методы оценки новизны и техни-

ческого уровня отдельных изделий и их совокупности, оценки эффективности инновационных проектов и т. д.

**Научно-технологическая продукция** — продукция, при изготовлении которой использовано большое количество различных знаний (“умная” продукция); считается, что научно-технологическая продукция — результат использования “высоких” (т. е. научно-технологических) технологий.

**Национальная инновационная система** — совокупность всех субъектов инновационной деятельности, включая государство, и механизмов их взаимодействия.

**Новшество** — результат интеллектуальной деятельности (изобретение, опытный образец и т. д.), подлежащий превращению в инновацию.

**Ноу-хау** — производственный опыт, знание того, “как делать” (продукцию).

**Опытный образец** — материализованное новшество, позволяющее “доказать принципы”, заложенные в основу новшества, воочию убедиться в его работоспособности и способности удовлетворять целевому назначению.

**Организационно-управленческие инновации** — инновации, относящиеся к организации социально-технических систем (предприятий) и управлению ими.

**Открытие** — получение принципиально нового знания о природе, обществе, побуждающее пересмотреть сложившиеся ранее представления; база для совокупности изобретений.

**Патент** — документ установленного полномочным государственным органом образца, удостоверяющий права на интеллектуальную собственность.

**Патентование** — процесс оформления инноватором прав на интеллектуальную собственность.

**Пациентное поведение** — тип стратегического конкурентного инновационного поведения, характеризующийся выбором производителем нишевой стратегии.

**Пациенты** — тип предприятий, проявляющих пациентное поведение, избирающих на рынке незанятые сегменты (ниши).



**Приобретение лицензий** — форма трансфера (передачи) инноваций, заключающаяся в покупке прав на использование интеллектуальной собственности.

**Приобретение ноу-хау** — одна из форм трансфера (передачи) новых технологий.

**Продукты интеллектуальной деятельности** — различные новшества, создаваемые на начальных этапах инновационного процесса: изобретения, проекты, опытные образцы, рецептура, технологические регламенты и т. д.

**Промышленный образец** — прототип нового изделия, реализованный в натуральных материалах и готовый к постановке на производство; относится к интеллектуальной собственности.

**Пятый технологический уклад** — современный информационно-технологический уклад, ключевыми факторами которого являются электроника или программное обеспечение; в его рамках осуществляется управление физическими процессами на микронном уровне, но в его недрах складывается “новый” — шестой уклад, основывающийся на нанотехнологиях, в рамках которого управление физическими процессами будет осуществляться на уровне одной миллиардной (“нано”) метра.

**Риск** — следствие неопределенности при принятии решений; проявляется в возможности недополучения желаемого вознаграждения или в потере актива, измеряется вероятностью недополучения/потери.

**Рыночная инновационная стратегия** — совокупность долгосрочных установок, принципов, правил, планов, линий поведения предприятия в инновационной сфере, ориентированная на достижение конкурентных преимуществ.

**Снижение венчурных рисков** — деятельность инвесторов и инновационной инфраструктуры, направленная на уменьшение рискованности инновационной деятельности; проявляется в создании венчурных фондов, предоставлении венчурному предпринимательству определенных льгот и т. д.

**ССВУ (SWOT)-анализ** — инструмент стратегического и инновационного менеджмента, сводящийся к выявлению силь-

ных и слабых сторон новшеств, предоставляемых ими возможностей, а также угроз им со стороны внешней среды (рынка) и позволяющий принять решение по их совершенствованию.

**Стратегическое конкурентное инновационное поведение** — рыночное поведение предприятия, направленное на получение или сохранение конкурентных преимуществ; различают патентное, виолентное, эксплерентное и коммутантное поведение.

**Теория волнового развития экономики** — раздел экономической науки, объясняющий волнообразный характер экономической динамики влияния изменения технологических укладов; создателем теории считают Й. Шумпетера; вклад в становление этой теории внесли В. Леонтьев, С. Кузнец и др.

**Технологический уклад** — совокупность техноценозов, свойственная определенной “длинной” волне развития экономики, являющаяся ее движущей силой. В настоящее время рассматривают пять технологических укладов, последовательно сменявших друг друга.

**Технопарк** — элемент инновационной инфраструктуры; организация, специализирующаяся на оказании сложных инженерных услуг (предоставление лабораторий, оборудования, производственных площадей и т. д.) инноваторам на ранних стадиях инновационного процесса.

**Трансфер инноваций (технологий)** — процесс передачи, распространения новшеств, в том числе новых технологий.

**Управление инновационным проектом** — деятельность, направленная на успешное осуществление проекта, заключающаяся в непрерывном мониторинге окружающей среды и приведении структуры проекта, его основных параметров в соответствие с изменениями окружающей среды.

**Ценообразование на инновационную продукцию** — вид интеллектуальной деятельности профессиональных экономистов, результатом которой выступают ориентировочные значения цен на инновации, по которым новая продукция предлагается рынку.

**Франчайзинг** — инструмент трансфера инноваций, сущность которого сводится к уступке со стороны сложившего про-

изготовителя (франчайзера), обладающего известной торговой маркой, младшему (начинающему) партнеру (франчайзи) права пользования торговой маркой, производства и продажи новой продукции на определенной территории и в течение определенного времени за определенную плату.

**Экономические методы инновационного менеджмента** — методы экономического воздействия на инновационный процесс и его участников, к которым относят: материальное стимулирование, налогообложение, страхование, кредитные ставки, ценообразование и т. д.

**Эксплерентное поведение** — тип стратегического конкурентного инновационного поведения предприятий, характеризующегося “пионерностью”, устремленностью на создание новых или радикально преобразованных изделий.

**Эксплеренты** — предприятия, проявляющие эксплерентное поведение.

**Этапы (фазы) инновационного процесса** — логически последовательные части процесса, в результате осуществления которых появляется инновация; к ним относят: НИОКР, изготовление опытного образца, организацию производства и т. д.

**Эффективность инновационного проекта** — характеристика проекта, свидетельствующая о том, что инвестиции, если проект будет осуществлен, будут возмещены, а инвестор — вознагражден.

## Типовая структура лицензионного договора

Процесс реализации интеллектуальной собственности может представлять собой длительные переговоры с отобранным потенциальным покупателем о заключении лицензионного договора. Значительно облегчить этот процесс может подготовленный лицензиаром заранее текст договора.

Типовая структура лицензионного договора может выглядеть следующим образом.

Преамбула содержит наименования сторон по лицензионной сделке и некоторые сведения о них.

### § 1. Определения терминов

В этом разделе приводятся определения понятий, использованных в соглашении, с целью исключения различного их толкования сторонами, подписавшими договор. Как правило, это следующие термины:

- наименование изделия, технологического процесса;
- наименование конечного продукта, производимого с помощью технологий;
- тип ноу-хау (если лицензия беспатентная);
- перечень патентов и торговых знаков, защищающих интеллектуальную собственность;
- территории, на которых предоставляются права по лицензии (зоны исключительного (неисключительного) права, зоны экспорта)

### § 2. Предмет договора

В разделе указываются использование предмета договора и название лицензии по объему передаваемых прав на интеллектуальную собственность (неисключительное, исключительное, полное, простое право). Определяется объем передаваемых прав и оговариваются условия предоставления сублицензии третьей стороне. Помимо этого могут приводиться:

- техническая документация, которая необходима для освоения объекта лицензии;
- перечень оборудования, необходимого для реализации технологического процесса;
- комплектующие изделия;
- ноу-хау, необходимое для освоения основной лицензии;
- предполагаемое начало коммерческого производства по лицензии;
- отчетный период (период деятельности лицензиата по выполнению условий лицензионного контракта).

### *§ 3. Техническая документация*

В разделе помимо указания документации, передаваемой лицензиату, указываются дополнительно:

- требования к составлению и оформлению документации (включая определение языка и количество экземпляров);
- место и время передачи технической документации;
- порядок предоставления рекламаций на документацию и порядок их устранения.

### *§ 4. Гарантии и ответственность*

В разделе определяются гарантии и ответственность сторон по патентно-правовым, техническим и производственным вопросам, включая гарантию:

- ненарушения патентных прав третьей стороны;
- технической осуществимости в условиях лицензиата;
- качества технической документации;
- освоения объекта лицензии по параметрам сроков, объемов и качества конечной продукции.

### *§ 5. Улучшения и усовершенствования*

Указываются обязательства сторон, касающиеся порядка обмена усовершенствованиями данного объекта лицензии (обмен усовершенствованиями обязателен, необязателен; совершается на безвозмездной основе, за плату с указанием принципов оценки).

### *§ 6. Техническая помощь при освоении*

В разделе указываются характер и объем технической помощи при освоении объема лицензии, а также условия предос-

тавления (кто берет на себя функцию организации помощи, кто и в каких объемах должен оплатить работы по технической помощи).

### *§ 7. Платежи*

В разделе описываются формы, размеры и условия платежей по лицензии. Отдельно предусматриваются условия выплаты вознаграждения за техническую помощь, управленческие услуги, а также доля лицензиара в акционерном капитале компании-лицензиата. В разделе должно быть установлено, где и через какие периоды времени выплачивается лицензионное вознаграждение, в какой валюте и по какому обменному курсу, кто несет расходы, связанные с переводом денежных сумм, уплатой местных налогов и сборов. В лицензионном соглашении предусматриваются штрафные санкции за несвоевременную выплату лицензионного вознаграждения. Принципиальное значение имеет вопрос о том, через какое время с момента подписания договора лицензиат должен наладить производство по переданной технологии и спустя какой срок он должен начать выплачивать роялти.

### *§ 8. Сборы и налоги*

Здесь оговариваются вопросы уплаты сборов и налогов, связанных с заключением и выполнением данного лицензионного соглашения.

### *§ 9. Информация и отчетность*

Параграф включается в текст договора в том случае, когда вознаграждение выплачивается в виде роялти. В нем оговаривается право лицензиара требовать от лицензиата периодических отчетов в строго установленное время, в которых подробно освещались бы все элементы производственных и сбытовых затрат при изготовлении и продаже лицензируемого продукта, а также объем и стоимость готовой продукции на складах. Все эти данные должны быть удостоверены независимыми аудиторами. Наряду с этим оговаривается право лицензиара в любое время осуществить проверку отчетных данных и бухгалтерских счетов лицензиата в части, относящейся к производству и сбы-

ту продукции по лицензии. То же самое касается договорных условий, предусматривающих право лицензиара в целях обеспечения надлежащего качества продукции по лицензии проверять предприятия, производственные мощности, склады лицензиата, брать для соответствующих испытаний образцы сырья, узлы, детали или конечный продукт для установления их соответствия качественным стандартам организации-лицензиара. На случай обнаружения нарушений технологии производства лицензируемого изделия лицензиар оговаривает за собой право потребовать немедленного прекращения его изготовления, и лицензиат может возобновить производство только после того, как лицензиар, испытав новые образцы, письменно уведомит его о своем положительном решении.

#### *§ 10. Обеспечение конфиденциальности*

В разделе фиксируются обязательства по сохранению конфиденциальности получаемых от партнера сведений различного характера. Это особенно важно в случае бесплатной лицензии или наличия вспомогательного ноу-хау. Часто сроки сохранения конфиденциальности превышают срок самого лицензионного договора.

#### *§ 11. Реклама*

В данном разделе описываются обязательства лицензиата о затратах на рекламную кампанию по лицензируемому товару, а также по установлению указаний относительно того, что товар произведен по лицензии такой-то фирмы.

#### *§ 12. Разрешение споров*

В разделе указывается, на основании какого законодательства будут решаться возникающие спорные вопросы и какой орган будет считаться арбитражем.

*§ 13. Срок действия договора и порядок прекращения его действия*

Указываются условия вступления соглашения в силу, срок его действия, порядок расторжения соглашения, последствия окончания срока действия или досрочного прекращения действия.

#### *§ 14. Прочие условия*

В разделе отражаются моменты, которые не вошли в текст остальных параграфов.

Текст лицензионного соглашения заканчивается указанием места подписания, даты, количества листов и экземпляров, языка, на котором составлен текст. Далее следуют юридические адреса сторон. Непосредственно перед подписями представителей сторон приводятся приложения к лицензионному соглашению, в которые могут быть включены: перечень патентов и заявок на патенты, описания ноу-хау, перечень специального оборудования и т. п.



Главный редактор — *А. Е. Илларионова*  
Редактор, корректор — *Н. А. Тимофеева*  
Художник — *В. А. Антипов*  
Верстка — *К. Б. Ушаков*  
Ответственный за выпуск — *М. Д. Писарева*

*Учебное издание*

**Дармилова Женни Давлетовна**

**Инновационный менеджмент**

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 01.11.2012. Формат 60×84 1/16.  
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 10,5.  
Тираж 1500 экз. (1-й завод 1–700 экз.) Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.

Для писем: 129347, Москва, п/о И-347.

Тел./факс: 8 (495) 741-34-28;

8 (499) 182-01-58, 182-42-01, 182-11-79, 183-93-01.

E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;

office@dashkov.ru — офис;

<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в ГУП Академиздатцентр «Наука» РАН,  
ОП Производственно-издательский комбинат «ВИНИТИ»-«Наука»,  
140014, Московская обл., г. Люберцы, Октябрьский пр-т, д. 403.  
Тел./факс: 554-21-86, 554-25-97, 974-69-76.



9 785394 021237