

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ НА ОСНОВЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

© 2014 О.В. Маркова\*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, инновационное развитие, мезоэкономическая система, инновационно-территориальный кластер, инновационная сеть, координирующий центр.

Рассматриваются организационные аспекты стратегического управления инновационным развитием Самарской области. Для эффективного достижения стратегических целей инновационного развития области формируется четырехзвенная сетевая структура управления во главе с координирующим центром, определяются ее задачи и кадровый состав.

Инновационная стратегия является важным составляющим элементом общего стратегического планирования социально-экономического развития Самарской области на период до 2020 г. [3], в которой сформулированы две основные цели инновационного развития данного региона (рис. 1).

Первая стратегическая цель инновационного развития Самарской области касается формирования системы управления и координирующего центра в инновационной сети региона. Как говорится в сформулированной стратегии развития нашей области, координирующий центр должен представлять собой диверсифицированную по горизонтали структуру, т.е. объединять различные хозяйствующие субъекты на основе партнерских отношений.

Проведенное экспертами НИУ ВШЭ и ЦСР “Северо-Запад” в интересах ОАО “РВК” исследование включало анализ системы менеджмента управляющих компаний пилотных инновационных территориальных кластеров (далее ИТК) Российской Федерации [2]. Из 25 ИТК, которым были направлены анкеты, участие в опросе приняло 17 кластеров. Целью деятельности специализированной организации является создание условий для эффективного взаимодействия организаций-участников, учреждений образования и науки, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления, инвесторов в интересах развития территориального кластера, обеспечение реализации проектов раз-

вития территориального кластера, выполняемых совместно двумя и более организациями-участниками.

Управляющей компанией аэрокосмического кластера в Самарской области является Государственное автономное учреждение Самарской области “Центр инновационного развития и кластерных инициатив” (ЦИРиКИ), созданный в рамках программы поддержки малого и среднего предпринимательства. При этом среди учредителей данного управляющего органа только представители региональных властей, представители предпринимательского сектора, науки и образования отсутствуют.

В отличие от Самарской области в Республике Татарстан управляющая компания пилотных ИТК была сформирована на базе организации-координатора в организационно-правовой форме некоммерческого партнерства. Такие некоммерческие партнерства представляют собой относительно независимые от региональных властей организации, с учетом мнения которых эти власти выстраивают свою региональную политику.

Исследование 356 кластеров по всему миру Greenbook 2.0. показывает, что вес частного сектора в высших коллегиальных органах кластера (которым подотчетен исполнительный директор) существенно выше 50%, т.е. мнение этих участников является решающим. В отечественных пилотных ИТК отсутствует практика согласования менеджеров (ответственных за развитие определенных направлений или подкластеров) с участниками

\* Маркова Ольга Владимировна, кандидат экономических наук, доцент Поволжского государственного университета сервиса, г. Тольятти. E-mail: markovaolga@yandex.ru.

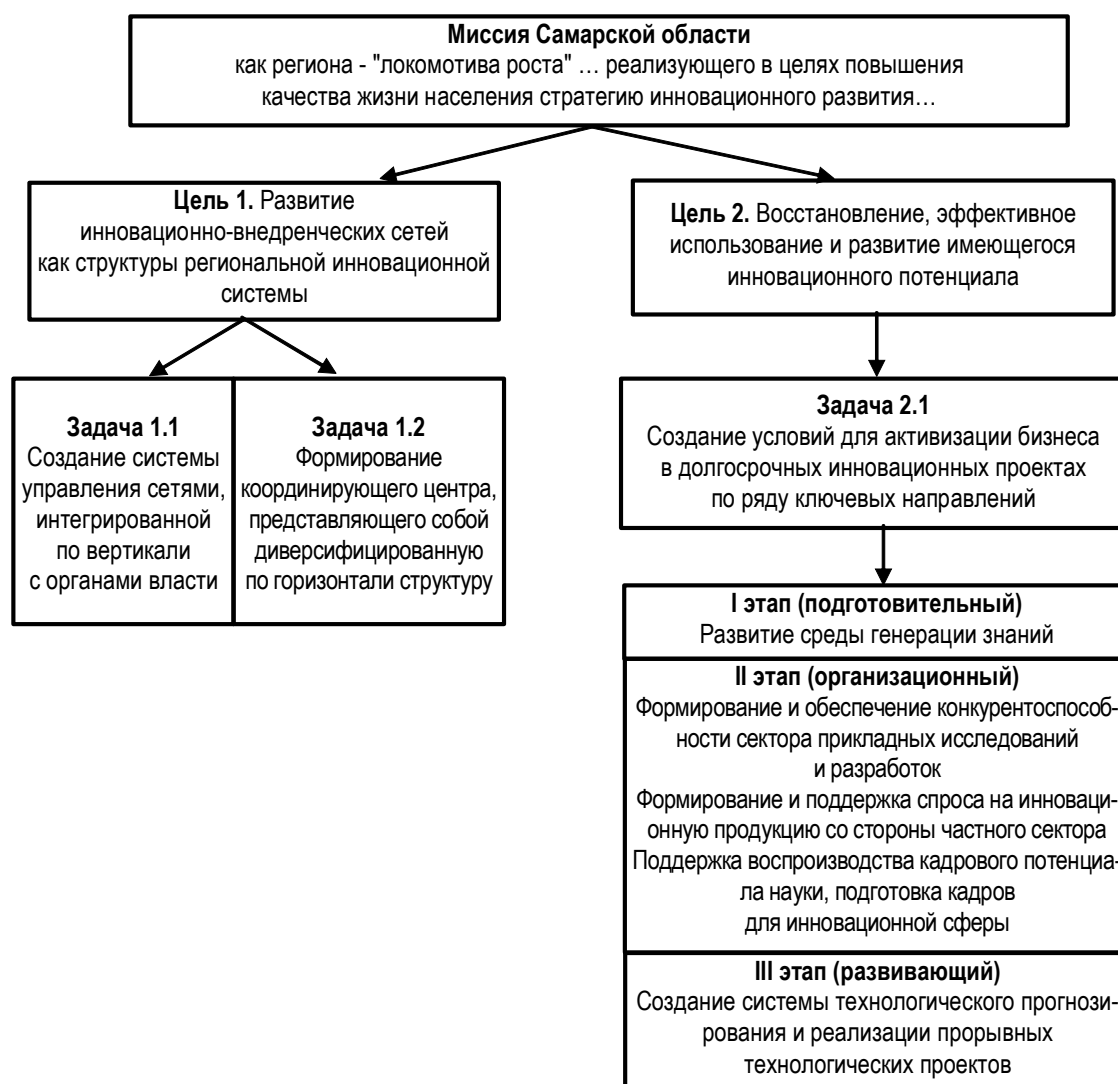


Рис. 1. Дерево целей стратегического инновационного развития Самарской области до 2020 г.

кластеров. Такая практика (в форме согласования, оценки удовлетворенности участников деятельностью конкретных менеджеров) реализована в центре кластерного развития Верхней Австрии.

Ключевая роль государства в органах управления кластерами обусловлена их главной ролью в финансировании. Так, 9 из 14 респондентов отметили в качестве источника финансирования федеральные и региональные бюджеты. Из трех респондентов, указавших наличие членских взносов как одного из источников пополнения бюджета УК пилотного ИТК, два юридически не являются УК в своих кластерах.

Слабое распространение членских взносов (в отличие от зарубежного опыта) обуславливает низкую вовлеченность участников кластера в деятельность УК, невозможность влиять на принимаемые решения, недостаточ-

ную требовательность к качеству услуг УК и снижение активности в процессе реализации совместных проектов.

С учетом зарубежного опыта не менее 40% финансирования должно осуществляться в частном порядке за счет членских взносов и дополнительного платного сервиса (проектный менеджмент, платные семинары, консалтинговые услуги и т.п.). При этом по мере развития управляющей деятельности доля последних должна увеличиваться. Зарубежный опыт показывает, что наиболее рентабельными являются услуги по ведению сопровождения реализации инновационных проектов. Таким образом, УК кластера или инновационной сети необходимо определить оптимальный размер сбора и сфокусироваться на подборе наиболее удачных проектов.

Доминирование региональных органов власти в органах управления пилотных ИТК

объяснимо, так как учреждение специализированной организации кластера первоначально было одним из условий получения федеральной субсидии. Это явилось главным стимулом того, что Самарская область наряду с Республикой Мордовией и Татарстаном в 2012 г. активно включилась в реализацию данной государственной инициативы.

Необходимо учитывать, что процесс концентрации управления кластером в руках региональных властей опасен тем, что теряется сама сущность инновационного управления, которое определяется “сверху”, а не на основе имеющегося потенциала и согласования совместных интересов участников МЭС. Такой подход предполагает высокую плотность коммуникации, которая возникает в открытых, гибких сообществах с низкой дистанцией власти. По этой причине в отличие от распространенного названия “кластер” предлагаемое интегрированное образование для эффективного инновационного развития Самарской области здесь и далее будем называть “инновационная сеть”.

Далее уместно подчеркнуть, что взаимодействия в эффективной инновационной сети принципиально горизонтальны, предполагают равенство голосов, мнений, равенство в принятии решений. Стратегия инновационной сети - это не стратегия самого крупного его участника, финишера и/или монополиста, как это бывает в кластере, а согласованное со всеми общее видение, учитывающее интересы всех участников сети [1]. Для формирования такого видения, стратегии и совместных проектов необходим особый формат вза-

имодействия, основанный на равенстве, не заменяющий отношения в рамках вертикальных цепочек создания ценности, а существующий параллельно, со своими специфическими целями и правилами.

В связи с этим автором предложена четырехсубъектная и одноуровневая структура управления инновационным развитием МЭС, в которую, помимо государственных органов власти, будут включены соответствующие субъекты, представляющие интересы бизнеса и науки (рис. 2).

Как показывает рисунок, для взаимодействия органов власти с участниками инновационной сети и для согласования работы проектных групп и комитетов по направлениям необходим координирующий центр, который на правах штабного звена будет выполнять регулируемую и консалтинговую функцию.

Деятельность данной интегрированной структуры будет направлена:

- ◆ на организацию мероприятий по содействию реализации инновационных проектов развития территориальной инновационной сети, выполняемых совместно двумя и более организациями;
- ◆ обеспечение деятельности специализированной организации в целях реализации мероприятий по информационно-консультационной поддержке участников инновационной сети;
- ◆ реализацию мероприятий по организации подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров организаций-участников;



Рис. 2. Предлагаемая структура управления инновационной сетью развития МЭС в Самарской области

♦ организацию предоставления и оказания консультационных услуг организациям-участникам по различным функциям управления;

♦ оказание содействия организациям-участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг), в развитии кооперации организаций-участников в научно-технической сфере, в том числе с иностранными организациями.

В дальнейшем структура и интеллектуальные услуги, оказываемые для хозяйству-

ющих субъектов сети, могут быть изменены в зависимости от сложившейся ситуации. В соответствии с выделенными задачами можно определить штат сотрудников координирующего центра (табл 1).

Сами участники сети в ходе проведенного опроса дали оценку актуальности направлений деятельности КЦ, средний балл которой представлен в табл. 2.

Перечисленные в таблице направления деятельности менеджмента инновационной

Таблица 1

**Предлагаемая штатная структура для координирующего центра инновационной сети**

№ п/п	Должность	Функции
1	Исполнительный директор	Осуществляет оперативное управление в рамках стратегии развития инновационной сети, участвует в выработке стратегии сети, осуществляет управление проектами в рамках кооперации внутри сети
2	Менеджер по проектам	Выполняет поиск заинтересованных сторон (заказчиков, исполнителей, подрядчиков) в рамках кооперации внутри инновационной сети, а также с привлечением внешних игроков
3	Пресс-атташе (специалист по связям с общественностью)	Осуществляет информационно-коммуникационное обеспечение деятельности инновационной сети посредством формирования контента электронных и печатных ресурсов, организации презентаций, создания рекламных роликов и др.
4	Ассистент	Выполняет функции помощника в процессе организации проектной деятельности
5	Менеджер по международным проектам	Производит подбор участников проекта на международном уровне
6	Менеджер по контрактам	Ведет подготовку соглашений о вхождении в сеть, управление движением денежных средств по заключенным контрактам, управление счетами УК инновационной сети
7	Менеджер поддержки проектов	Подбирает инфраструктуру для проекта, в том числе финансовую, проводит тренинги и повышение квалификации

Таблица 2

**Оценка актуальности направлений деятельности для КЦ (от 0 (деятельность не важна) до 5 (приоритетное направление деятельности))**

№ п/п	Направления	Средняя оценка
1	2	3
1	Содействие более тесному взаимодействию участников сети в целях разработки и реализации совместных проектов, направленных на повышение конкурентоспособности этих организаций	4,8125
2	Содействие формированию совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов участников сети, а также совместных проектов с внешними партнерами	4,6875
3	Содействие разработке совместных инновационных проектов	4,642857143
4	Привлечение инвестиций в сеть, в том числе региональных и частных	4,625
5	Представление интересов участников сети в органах государственной власти различного уровня, государственных институтах развития, организациях инфраструктуры поддержки предпринимательства, технологических платформах, бизнес-ассоциациях	4,588235294
6	Организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок, в том числе организация тематических семинаров, приглашение ведущих лекторов и экспертов в сфере деятельности участников сети	4,352941176
7	Мероприятия по привлечению в сеть новых участников: малых и средних предприятий; крупных организаций, в том числе иностранных; научных и образовательных организаций; финансовых организаций	4,3125
8	Содействие развитию физической инфраструктуры на территории базирования сети, покупке оборудования, модернизации сервиса, логистике	4,3125

1	2	3
9	Взаимодействие с профильными вузами с целью повышения качества образовательных программ, их соответствия требованиям организаций - участников сети	4,25
10	Развитие инновационного предпринимательства в сети (формирование инновационной инфраструктуры, развитие сервисов для начинающих предпринимателей, в том числе поддержка в привлечении менторов, бизнес-ангелов и пр.)	4,25
11	Осуществление информационной политики (информационные кампании, пресс-релизы, новостное обеспечение, презентационные материалы, медиапродвижение и др.)	4,176470588
12	Поддержка в вопросах маркетингового продвижения услуг сети, в том числе на межрегиональных и зарубежных рынках (участие в международных выставках коллективным стендом, в бренд-сети, информирование госзаказчиков и др.)	4,0625
13	Содействие более тесному взаимодействию участников сети в целях развития территории базирования инновационной сети	4,0625
14	Разработка общего видения и согласование стратегий участников сети	3,875
15	Проведение маркетинговых исследований на различных рынках, связанных с продвижением продукции территориальной инновационной сети	3,75
16	Содействие развитию аутсорсинга, разработка системы поиска поставщиков и исполнителей (субконтракция)	3,6875
17	Организация совместного участия (консорциум) участников сети в крупных заказах	3,5
18	Разработка, внедрение, сертификация систем менеджмента в области управления качеством, экологической безопасности и охраны труда	3,1875
19	Оказание правовых услуг участникам сети, в том числе защита прав собственности на передаваемые технологии, чертежи и др.	2,941176471

сети соответствуют основным блокам инновационной политики: политика посредничества для создания привлекательной бизнес-среды; мероприятия по усилению региональной специализации и политики развития инновационной активности для поддержки соответствующих инициатив. Безусловно, этот перечень не исчерпывает все виды работ для развития инноваций МЭС.

Смысл инновационной сетевой политики состоит в поддержке совместных проектов организаций, расположенных на одной территории, ведущих деятельность в смежных видах деятельности. Одним из критериев результативности такой политики является количество вовлеченных в проекты разнородных субъектов (МСП, крупный бизнес, вузы, НИИ, местные власти и пр.). Благодаря этому обеспечивается: 1) соответствие мер поддержки реальным нуждам хозяйствующих субъектов; 2) преодоление «провала рынка», связанного с высокими транзакционными издержками самоорганизации и разработкой совместных проектов; 3) повышение уровня

воздействия мер государственной поддержки на экономику региона.

Координационный центр будет способствовать созданию новых сетей, выявляя с помощью мониторинга инновационный потенциал МЭС и одновременно анализируя конкурсные заявки на создание стартапов. Таким образом, за счет сбалансированности инициативы сверху и снизу можно обеспечить оптимальный результат по инновационному развитию МЭС.

1. Куценко Е.С. А есть ли кластер? Discussion paper. Апрель 2012 г. Ч. 1. URL: <http://evg-ko.livejournal.com/9737.html>; Ч. 2. URL: <http://evg-ko.livejournal.com/10228.html>.

2. Система менеджмента для управляющих компаний инновационных территориальных кластеров Российской Федерации. Отчет подготовлен НИУ ВШЭ и Фондом ЦСР «Северо-Запад» 2014. URL: [http://cluster.hse.ru/doc/management\\_companies\\_clusters.pdf](http://cluster.hse.ru/doc/management_companies_clusters.pdf).

3. Стратегия социально-экономического развития области до 2020 года: [принята 9 октября 2006 г.]. URL: [http://www.economy.samregion.ru/programm/strategy\\_programm](http://www.economy.samregion.ru/programm/strategy_programm).

Поступила в редакцию 30.10.2014 г.