

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

**В.Ю. Стрежлов**

(аспирант, ФГБОУ ВПО «ОрелГИЭТ»)

Состояние современной государственной политики в области инноваций даёт основание утверждать, что в стране имеется политическая воля и сформирован государственный заказ по переводу экономики Федерации на инновационную модель развития. Одним из посылов действенности социально-экономических преобразований является оптимизация системы управления инновационной деятельностью территориальных субъектов с учётом изменяющихся реалий. Новое понимание сущности управления в радикально меняющихся условиях получает развитие в последние десятилетия прошлого столетия в работах Т. Петерса, Р. Уотермена, И. Ансоффа, П. Друкера, Г. Щедровицкого и др. Теоретическое осмысление сущности управления протекает в русле системного подхода, позволяющего рассматривать управление как одну из разновидностей открытых систем в единстве своих составляющих и одновременно в неразрывной связи с внешней средой.

В сложных системах целое больше, чем сумма составляющих его элементов, а свойства и возможности целого, соответственно, превышают свойства и возможности его частей. В имманентном свойстве целого находит выражение известный закон синергии (от греч. *synergos* – совместный, согласованный), который ввёл в научный контекст И. Ансофф. Практическая ценность синергического эффекта заключается в использовании уникальных свойств больших систем, которые обнаруживаются, во-первых, в их стремлении к самоорганизации, а, во-вторых, в возможности определения ключевых параметров управления системой (параметры порядка). Понятие «организация» – от греч. «органон» (*organon*) – «инструмент» или «орудие», а также от лат. *organize* – сообщаю стройный вид, устраиваю [2]. Основное значение понятия: сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в единое целое. Организация как процесс, или «организовывание», является предпосылкой организации как объекта деятельности и одновременно «организованности» как достижения некоторого его состояния. Самоорганизация хозяйственных систем осуществляется не автоматически или стихийно, а целенаправленно с помощью инструментов и механизмов управления.

«Управление» обычно рассматривается как наука и искусство. Это толкование базируется на том, что организации – это сложные системы, управление которыми требует учета множества факторов. В этих условиях принятие управленческих решений – искусство, базирующееся на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей, управляющих организациями. Эффективное управление реализуется через механизм или совокупность организационных, управленческих, финансовых, экономических, правовых, информационных,

технических, социальных и морально-психологических факторов, их взаимосвязи и взаимодействия. Управление в контексте научного знания представляет собой функцию организованных систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, достижение целей и рост организованности. В данном определении управление рассматривается как процесс, объективно присущий организации. Любая сложная система формируется по иерархическому, многоуровневому принципу, когда уровень управления определяется составляющими системы, обладающими схожими управленческими функциями и равноудалёнными от вышестоящего структурного подразделения. Структура управления призвана обеспечивать целостность устойчивых связей между составляющими её элементами и устойчивое функционирование системы в целом. Структура, объединяя элементы в единое целое, оказывает существенное влияние на организацию планирования, оперативного управления, проведения работ, а также их координацию и контроль по результатам деятельности. Структура также влияет на технологию управления, определяет и оптимизирует характер информационных потоков и управленческих процедур при подборе и расстановке кадров. Организационная структура управления системой устанавливает функциональные взаимоотношения между ее элементами, формализует разделение обязанностей, иерархию подчиненности и ответственности, необходимую специализацию. Чем меньше в структуре иерархических уровней, тем легче оно приспосабливается к изменениям внешней и внутренней среды, но существенно возрастает ответственность его руководителей, и выше должен быть уровень подготовки исполнителей.

В системе государственного управления сформировались три принципиально отличающиеся организационные формы управления инновациями: последовательная, параллельная и интегральная. Последовательная форма основывается на поэтапном управлении инновационной деятельностью поочередно всеми отделами. По завершении этапа работы в границах компетенции соответствующего отдела управления его результаты передаются руководству организации, которое принимает решение о целесообразности продолжения работ по данному инновационному проекту. Последовательный подход имеет как позитивные, так и негативные свойства. К числу позитивных можно отнести повторяемость оценки проекта на каждой стадии его реализации, которые способствуют снижению рисков, упрощению контроля. К негативным свойствам можно причислить следующие:

- отсутствие принципиальной возможности корректировать свою работу отделам после передачи её результатов следующему отделу, который, в свою очередь, не может участвовать в реализации на предшествующих стадиях;
- возрастание стоимости исправления дефектов, допущенных на предыдущих стадиях управления инновационным проектом;
- удлинение сроков реализации инновационного проекта вследствие необходимости принятия решений после каждой из его стадий;

- прекращение реализации проекта и его возвращение к исходным позициям в случае, когда последующий отдел высказывает принципиально важные замечания к результатам предыдущего этапа управления.

Параллельная организация управления базируется на идее проведения всех работ по инновационному проекту одновременно во всех отделах. Подобная организация инновационной деятельности имеет важное преимущество, заключающееся в том, что для корректировки работ администрации достаточно направить проект в соответствующий отдел. Тем не менее, в качестве коренных недостатков эксперты называют:

- отсутствие координирующего органа;
- сложность контроля над реализацией инновационного проекта на всех его стадиях;
- необходимость проведения одновременного анализа результатов инновационной деятельности высшим руководством организации.

При всех позитивных свойствах последовательной и параллельной организации управления инновационной деятельностью имеет место существенный недостаток, свойственный им в равной мере, – полная переориентация всех участвующих отделов на выполнение инновационного проекта в ущерб повседневной работе организации. Во избежание подобных ситуаций предлагаются интегральные формы управления инновационной деятельностью. Основным условием действенности интегральной формы управления является чёткое определение функций и ответственности всех членов целевых групп.

Ключевыми направлениями современной реорганизации административно-государственного управления с целью повышения эффективности инновационной деятельности являются:

- комбинирование структур управления с возможностью создания временных вторичных структур и отдельных координирующих подразделений;
- расширение управленческого диапазона каждого структурного звена системы с передачей руководителям проектных подразделений функции координации инновационной деятельности и определения приоритетных задач по инновационному проекту;
- использование интегральных структур управления, способствующих в своём функционировании сокращению сроков выполнения работ, повышению личной и коллективной ответственности, устранению излишней бюрократизации в силу чёткого распределения управленческих функций.
- развитие системы мотиваций, ориентированных на достижение конечного результата и создание высокой инновационной культуры в организации;
- создание на уровне высшего административного руководства постоянных комитетов или советов по разработке стратегий инновационного развития.

Особое место в развитии взглядов на системную организацию управления социально-экономическими процессами занимают идеи Г. Щедровицкого, создающие реальные предпосылки для рассмотрения системы управления

инновациями региона в ракурсе деятельностного подхода. В соответствии с концепцией Г. Щедровицкого основные виды управленческой деятельности: организация, руководство и управление (ОРУ) в своём взаимодействии обнаруживают признаки системной целостности [5, с. 146]. Интеграция системы управления в объемлющую систему протекает в соответствии с «принципом матрёшки», когда «встраиваемая» система выступает как «деятельность над деятельностью». Границы системы управления достаточно подвижны и определяются возможностями каналов информации, качеством её аналитической обработки, а также наличием рычагов обратного действия. Отсюда следует важное методологическое уточнение: «Управление есть деятельность над захваченными деятельностями» [4, с. 226].

Виды управленческой деятельности по своим функциональным характеристикам и инструментарию управленческих процедур существенно отличаются друг от друга, но их вычленение в качестве самостоятельных единиц невозможно без губительных последствий для целостности всей системы. ОРУ в своём функционировании относительно самостоятельны, но, следуя курсом на реализацию, казалось бы, суверенных целей, они обнаруживают устойчивую тенденцию к максимально полному согласованию своих действий в соответствии со стратегической миссией развития. При этом процессы интеграции заметно интенсифицируются практически по всем направлениям, как по горизонтальным линиям координации, так и по формированию «вертикальных» рядов включения и подчинения других систем.

Одним из проблемных аспектов организации систем управления является отсутствие чёткого методологического размежевания функций руководства и управления, которое неизбежно приводит к необоснованному смешению управленческих процедур и, соответственно, к ослаблению эффективности управления социально-производственными системами. Наиболее действенным инструментом понятийной дифференциации является смысловое размежевание функций руководства и управления по следующим признакам:

1. Деятельность руководства протекает в рамках и посредством административных структур. В «чистом виде» руководство возможно лишь при условии, когда подчинённые системы не имеют самостоятельного выбора и в своём функционировании целиком и полностью направлены на реализацию целей и задач, которые ставят вышестоящие органы.

2. Деятельность управления имеет иную направленность и протекает в других условиях. Подчинённые системы не связаны с управлением жесткими административными связями, имеют «внутренние» цели и пространство для самостоятельного развития, а система управления для реализации своих функций вынуждена прибегать к более гибким формам отношений, которые создают возможность быстро и адекватно реагировать на возникающие изменения.

Необходимо различать эволюционную и развивающую составляющую трансформаций объекта социально-производственной системы. К эволюционным изменениям можно отнести те, которые происходят «сами собой», как естественный процесс. Процесс развития, напротив, может протекать

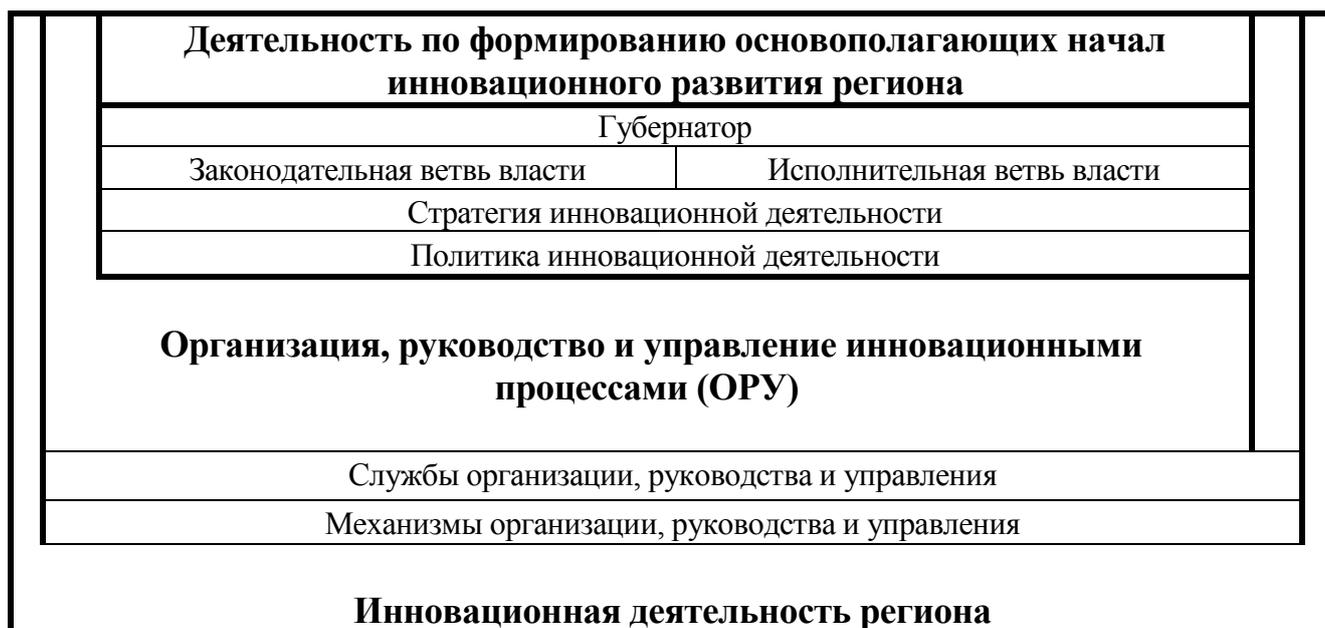
только в зоне управленческих процедур. Действия механизмов управления имеют ограничения, которые обусловлены естественным ходом развития. Система управления должна следовать внутренней логике естественного развития, стремиться его интенсифицировать, но ни в коем случае не «отменять» и не «подправлять» волюнтаристскими решениями. При этом функция развития ОРУ является основополагающей и предполагает структурное выделение в соответствующую службу управления. Управляемая система может находиться, по меньшей мере, в двух состояниях: в состоянии, в котором она находится, и в состоянии, в которое её необходимо перевести. Пространство, условно разделенное на топы прошлого, будущего и настоящего, можно представить как «шаг развития». При этом следует отказаться от неправомерного отождествления целей и планов, поскольку целеопределение и планирование работ функционально отличаются между собой. Эти виды работ, взятые по временным топам, можно представить следующим образом:

1. «Ретроспективный вектор», предполагающий проведение анализа ситуации от общего к частному.

2. «Перспективный вектор», определяющий «выход в будущее». Неотъемлемой составляющей данного направления является работа по установлению целей, проектированию, оргпроектированию, программированию, планированию и подготовке кадров.

Сущностные отличия ОРУ определяются наличием «знаниево-конструктивного сопровождения», которое должно институироваться в соответствующие службы по информационному и проектно-программному обеспечению. «Работа ОРУ есть работа по исследованию или созданию соответствующих знаний – это её сердцевина и суть» [5, с.76]. Завершающим фрагментом концептуальной конструкции управления становится политика формирования и развития социально-производственной системы. Как разновидность деятельности она «встраивается» в соответствии с «принципом матрёшки» над системой ОРУ. Базовым посылом организации системы управления является стратегическая миссия социально-экономического развития. В соответствии с задачами нашего исследования примем в качестве рабочего определения миссии следующую дефиницию: *Миссия стратегического управления развитием инновационной деятельности региона заключается в создании необходимых и достаточных предпосылок для решения социально-экономических, гуманитарных и экологических проблем, повышения эффективности уровня технологического развития общественного производства, конкурентоспособности наукоемкой продукции, качества жизни населения и экологической безопасности.*

В контексте идей Г. Щедровицкого предлагаем вариант организации системы управления инновационной деятельностью региона на основе стратегических факторов развития. Графическое выражение организации системы управления можно представить следующим образом:



***Организация системы управления инновационной деятельностью региона на основе стратегических факторов развития***

**Службы и механизмы организации, руководства и управления инновационными процессам:**

**1. Служба оперативного управления:**

Координация инновационных процессов в соответствии с действующими планами

**2. Служба управления развитием:**

1. Прогнозирование: выбор наиболее перспективных форм и направлений инновационной деятельности.

2. Проектирование: создание перспективных моделей инновационной деятельности.

3. Программирование: разработка целевых программ инновационной деятельности.

4. Оргпроектирование:

- совершенствование организационных форм инновационной деятельности с привлечением возможностей моделирования механизмов ОРУ;

- моделирование инноваций в системе управления.

5. Планирование: создание на основе прогнозирования и проектирования перспективных планов развития инновационной деятельности региона.

6 «Побуждение» к инновациям:

- финансирование наиболее перспективных, сложных и капиталоемких инновационных проектов;

- ориентирование госзакупок на наиболее значимые продукты инновационной деятельности;

- развитие системы стандартизации инновационной продукции.

7. Стимулирование:

- обеспечение льготного налогового режима для хозяйствующих субъектов в области инноваций;
- обеспечение режима льготного кредитования и получения в лизинг современного оборудования;
- привлечение упрощённой системы выдачи лицензий, патентов и разрешений на реализацию долгосрочных инновационных проектов;

#### 8. Формирование инновационной инфраструктуры:

- развитие центров трансферта технологий, инновационно-технологических центров, технопарков и территорий высоких технологий;
- оказание методической, правовой и организационной поддержки инновационным организациям;
- участие в формировании фондов поддержки НИОКР, фондов стартового и венчурного финансирования;
- развитие системы подготовки и переподготовки специалистов в сфере организации, руководства и управления инновационной деятельностью;
- формирование системы информационной поддержки инновационной деятельности региона с привлечением возможностей радио, телевидения и Интернета.

9. Развитие инновационной культуры в сфере материальных и интеллектуальных ресурсов инноваций (образование, НИОКР, производство), инновационного целеполагания и инновационного рынка.

### 3. Служба развития партнёрских отношений в сфере инноваций

1. Стимулирование государственно-частного партнёрства в реализации инновационных проектов.
2. Стимулирование партнёрских отношений между научно-исследовательскими, опытно-конструкторскими, внедренческими организациями и сферой производства.
3. Стимулирование партнёрских отношений с иностранными и внерегиональными инновационными организациями.
4. Формирование благоприятного климата для привлечения инвестиций в инновационную сферу экономики региона.

### 4. Служба защиты интеллектуальной собственности :

1. Осуществление мер защиты в границах правового поля интеллектуальной собственности от несанкционированных (рейдерских) действий.
2. Развитие системы страхования рисков, связанных с реализацией инновационных проектов.

### 5. Служба контроля:

Проведение аналитических исследований инновационной деятельности:

- мониторинг перспективных направлений инновационного развития в экономически развитых странах мира;
- мониторинг инновационного рынка региона, Федерации и экономически развитых стран мира;
- мониторинг процессов инновационного развития региона;

- мониторинг эффективности государственного участия в управлении инновационной деятельностью региона;
- мониторинг эффективности венчурных фондов региона с привлечением государственного капитала;
- мониторинг инструментов государственного стимулирования инновационной деятельности региона.

**Стратегическое управление** как ключевая функция системной организации управления инновационной деятельностью предполагает постановку стратегической цели и определение характера целеполагания с учётом реалий с окружающей среды. При этом инновационный потенциал, обеспечивающий достижение стратегической цели, является одним из продуктов стратегического управления. Со стороны «входа» инновационный потенциал включает в себя людские, финансовые, сырьевые и информационные ресурсы, а со стороны «выхода» – продукты (услуги) инновационной деятельности, набор правил социального поведения, принципы инновационной культуры, которые в своей совокупности создают необходимые предпосылки для достижения системой управления стратегической цели. Другим продуктом стратегического управления являются организационные изменения, касающиеся уже собственно структуры организации, обеспечивающие её особую чувствительность к переменам во внешней среде. Структурная подвижность организации обеспечивает готовность организации своевременно обнаруживать и правильно интерпретировать сущность изменений внешней среды и уже на этом основании эффективно руководить ответными стратегическими действиями. Важным посылом современного структурирования управленческого аппарата является, во-первых, дифференциация его стратегических и координационных функций, а также функций оперативной деятельности, во-вторых, дифференциация административной иерархии управления с последовательным усилением стратегической направленности каждого вышестоящего уровня.

В соответствии с данным посылом, но в приложении к деятельностной системе управления инновациями региона выстраивается трёхуровневая организационная структура. 2 высших уровня ОРУ по общему функциональному признаку объединяются в блок деятельности по формированию основополагающих начал инновационного развития региона. Вершину управленческой «пирамиды» образуют структуры, встраиваемые в управленческий блок высшей административной власти территориального образования (администрации губернатора). В функциональные обязанности данных управленческих структур вменяется решение стратегических задач: генерирование идей, касающихся установления миссии стратегического управления инновационным развитием, ориентиров, параметров и временных границ инновационного преобразования.

В соприкосновении со структурами губернаторского блока находятся структуры законодательной и исполнительной власти территориального образования. Функциональные обязанности структуры управления инновациями, которая включается в структуру исполнительной власти региона, определяются

задачами, часть которых имеет выраженную стратегическую направленность, а другая – тактическую. К стратегическим задачам относится разработка стратегии инновационного развития и инновационной политики региона. К тактическим – обеспечение инновационного преобразования инструментами управления в соответствии с организационными возможностями управления инновациями региона. Также в русле задач тактической направленности реализуют свои функциональные обязанности структуры управления, встроенные в законодательную власть: нормативно-правового сопровождения инновационной деятельности региона и создания благоприятных условий и правил для развития инноваций. Нижний уровень деятельностной системы управления составляют службы ОРУ: оперативного управления, управления развитием, развития партнёрских отношений в сфере инноваций, защиты интеллектуальной собственности и контроля. Службы ОРУ призваны решать преимущественно задачи оперативного управления инновациями региона. Однако внутренняя логика инновационного развития в ряде случаев ставит перед службами ОРУ стратегические задачи, от последовательного решения которых напрямую зависит эффективность инновационного развития.

**Служба оперативного управления** в функционировании своих механизмов обеспечивает координацию инновационных процессов в соответствии со стратегическим целеполаганием. Для реализации возможностей оперативного управления инновационной деятельностью привлекаются возможности операционного анализа, который направлен на исследование хода реализации данной стратегии в условиях текущей ситуации. Результаты ситуационного обследования стратегического управления инновационной деятельностью становятся основанием для внесения корректив в стратегию, инструменты и механизмы государственного управления. Но в этой направленности на оптимизацию инновационной деятельности в структуре службы оперативного управления находят выражение две диалектически взаимообусловленные тенденции – функционирования как средства сохранения специфики инновационной деятельности и развития как способа перехода инновационной деятельности на качественно новую, более высокую, ступень совершенствования. Диалектическая взаимосвязь между функционированием и развитием территориальных систем, по мнению автора, является центральным звеном в разрешении проблемы взаимосвязи между текущим и стратегическим управлением. Стратегическое управление определяет задачи текущего управления функционированием и развитием в той части, которая определяется характером мероприятий текущего управления развитием в данный период времени. Текущее управление региональной системой детерминирует и детализирует результаты стратегических решений по функционированию и развитию региона и его подсистем. Текущее управление связано с реализацией процессов простого и расширенного воспроизводства путём включения в воспроизводственный процесс новых факторов развития, повышающих эффективность функционирования и развития региональной системы.

**Служба управления развитием.** Планирование инновационной деятельности региона является важным звеном процесса управления, в границах которого определяются пути и методы достижения целей стратегического развития. Стратегическое планирование объединяет в своей целостности научное прогнозирование, моделирование и планирование. Стратегическое планирование базируется на научном прогнозировании, предполагающем последовательный анализ по двум взаимообусловленным направлениям: ведущих тенденций социально-экономического развития; характера внутренних и внешних связей организации. Прогнозирование как инструмент принятия управленческих решений оперирует результатами последовательного рассмотрения системы показателей качественных ориентиров и количественных заданий.

Научное прогнозирование обычно рассматривают как непрерывное, специальное, имеющее свою методологию и технику исследование, которое позволяет с высокой степенью вероятности устанавливать потребности в новых, высокотехнологичных продуктах, конкурентоспособных на инновационных рынках. Другой не менее значимой составляющей научного планирования является моделирование состояния управляемой системы, которое выступает своеобразным аналогом эксперимента в естественнонаучном знании. Основной задачей научного программирования в контексте стратегического планирования является разработка алгоритма реализации функций управления относительно управляемой системы. Планирование выступает универсальным институтом управления и в своём функционировании охватывает несколько стадий: детальной и объективной оценки состояния организации; установление стратегических целей и способов их реализации; выбор методов оперативного контроля.

Высокая вариативность стратегического планирования инновационной деятельностью региона требует особой точности расчётов, для проведения которых необходим, во-первых, высокий уровень алгоритмизации процессов управления, во-вторых, обязательное участие специалистов службы оперативного управления в формировании стратегического плана инновационного развития. Отметим, что именно служба оперативного управления инновационной деятельностью региона обычно выполняет функции непрерывного отслеживания возможных отклонений от плана стратегического развития, и далее на основе полученной информации могут инициироваться соответствующие корректировки в инструменты и механизмы государственного управления.

Необходимость активизации инновационной деятельности для решения социально-экономических проблем требует от структур органов власти региона последовательного проведения государственной политики по развитию инновационной деятельности в тесном взаимодействии с властными структурами Федерации. Наиболее перспективными формами подобного взаимодействия являются целевые программы инновационного развития, которые по характеру решаемых задач можно разделить на федеральные, когда приоритетные народно-хозяйственные проблемы решаются с привлечением инновационного потенциала территориального образования и соответствующим бюджетным финансированием, и региональные с долевым участием федерации и региона.

**«Побуждение» к инновациям.** Механизм регулирования инновационной деятельности региона основывается преимущественно на экономических формах и методах управления, с использованием которых региональные и федеральные структуры государственной власти оказывают целенаправленное воздействие на хозяйственную среду. Прямая и косвенная поддержка инновационных процессов со стороны государства предстаёт мощным системообразующим фактором инновационной деятельности региона. Инструменты экономического регулирования инновационных процессов тесно увязаны с механизмами финансово-кредитной, налоговой, амортизационной и ценовой поддержкой, которые направлены на освобождение от уплаты налогов, изменение налогооблагаемой базы, понижение налоговых ставок, отсрочку платежа налогового кредита, единовременную и ускоренную амортизацию основных фондов, систему контрактного и льготного ценообразования, а также услуги по обслуживанию инновационной деятельности.

Центральное место в системе прямого государственного регулирования занимает финансирование инновационных проектов из бюджетных средств региона. Бюджетные ассигнования и субсидии могут предоставляться государственным и негосударственным организациям для обеспечения инновационной деятельности в форме инвестиций многоцелевого характера. В целях диверсификации государственных инвестиций возможно создание специализированных государственных холдинговых и инновационных компаний.

Государственный протекционизм – один из фундаментальных посылов инновационной стратегии, который действует через реструктуризацию бюджета и реорганизацию финансово-кредитной системы. В этом контексте действенным инструментом стимулирования инновационной деятельности на этапе посева и генерирования нововведений, а также создания первоначального спроса на инновации предстают государственные заказы на инновации и проведение госзакупок инновационной продукции. К сожалению, госзакупки как механизм стимулирования инновационной деятельности региона в условиях современной России малоэффективны, поскольку закон ориентирует госзакупки преимущественно на ценовой критерий отбора.

В мировой практике, наряду с прямыми механизмами, находят применение также и косвенные механизмы государственного регулирования инновационной деятельности в виде налоговых льгот. Из их числа к компетенции региональных структур власти можно отнести следующие механизмы:

- связь предоставления льгот с учетом приоритетности выполняемых проектов;
- включение внебюджетных инновационных проектов в комплексные государственные инновационно-инвестиционные программы;
- оказание помощи инноваторам в получении лицензий, патентов и разрешений по реализации долгосрочных программ инновационной деятельности;

- оказание помощи инноваторам в получении ими налоговых, кредитных, таможенных, амортизационных, арендных, в том числе лизинговых льгот;
- оказание государством помощи инноваторам в проведении маркетинговых исследований, рекламы и сбыта новой продукции (услуг);
- осуществление государственной поддержки в углублении внутренней и международной кооперации;
- оказание помощи инноваторам в стандартизации и сертификации инновационной продукции;
- государственная поддержка инноваторов в осуществлении ремонтов сложной техники;
- создание системы государственных внебюджетных фондов, союзов, ассоциаций по поддержке различных аспектов инновационной деятельности;

**Формирование инновационной инфраструктуры.** Эффективное воплощение в жизнь региональной стратегии инновационной деятельности возможно лишь при условии существования развитой инновационной инфраструктуры, которая существенно снижает степень риска для вложений в инновационные проекты, привлекает дополнительные инвестиции, способствует развитию новых моделей трансферта и коммерциализации инноваций. Для реализации данных задач предполагается формирование инновационной инфраструктуры, которая объединяет в своей целостности следующие элементы:

1. Организационные структуры при органах государственной власти региона и местного самоуправления: комитеты, советы по науке и технологиям. Организационные структуры, объединяющие на добровольной основе представителей инновационного бизнеса в союзы и ассоциации. Важнейшая функция данных организационных структур заключается в совместном установлении стратегических ориентиров и разработке стратегии развития инновационной деятельности, формировании целевых программ поддержки инновационного предпринимательства, определении необходимых объёмов материальных и финансовых ресурсов, создании механизмов льготного финансирования.

2. Финансово-кредитные институты, обеспечивающие аккумуляцию ресурсов и их распределение по субъектам инновационной деятельности, а также финансовую поддержку перспективных проектов.

3. Страховые компании, обеспечивающие снижение потерь от рискованных операций, а также привлечение инвестиций в сферу инновационного бизнеса.

4. Информационные сети, позволяющие определить перспективные направления инновационной деятельности, коммерциализации и технологического трансферта её результатов.

5. Система сервисного обслуживания инновационных фирм по экспертизе проектов, консалтингу, инжинирингу, аудиту, контроллингу, рекламе.

6. Учебные заведения, специальные курсы, семинары, симпозиумы, в которых проводится обучение инновационному предпринимательству.

7. Система информационной поддержки инновационной деятельности региона с привлечением возможностей радио, телевидения и Интернета.

Характер инновационной инфраструктуры, уровень её организационной зрелости напрямую зависят от научно-технического и экономического развития страны. В странах с развитой экономикой обнаруживается процесс софитизации, характеризующийся повышением значимости не вещественных, нематериальных факторов производства и высоким уровнем информатизации общества. Софитизация протекает обычно на фоне сервисизации, или опережающего развития сферы услуг, которые в своей совокупности создают реальные предпосылки для развития консалтинговых, инжиниринговых, сервисных, информационных услуг, необходимых для поддержания инновационных процессов. Выдвижение блока креативного знания на центральные позиции в инновационной инфраструктуре как устойчивая тенденция современного инновационного развития способствует соответствующей трансформации стратегических ориентиров и собственно инновационной политике региона.

Формирование сбалансированной и эффективно функционирующей инфраструктуры инновационной деятельности региона невозможно без последовательного развития инновационной культуры в многообразии форм её проявления. В процессе реализации её инновационной функции создаются необходимые предпосылки для раскрытия креативных возможностей социокультурного механизма формирования качественно новых типов инновационного поведения. Этот деятельностный по своей направленности процесс затрагивает в равной мере все сферы инновационного процесса и всех субъектов инновационной деятельности: структуры государственного управления инновациями, участников НИОКР, инновационного бизнеса, инновационного рынка. По мере осуществления инновационной функции качественные изменения претерпевают институты государственного управления инновациями и, соответственно, проводимая ими инновационная политика, стратегическое целеполагание, а также инструменты и механизмы государственного управления.

**Служба развития партнёрских отношений в сфере инноваций.** Перспективное направление стимулирования инновационной деятельности региона находит своё выражение в формировании инструментов государственно-частного партнёрства. Эффективно организованное партнёрство государства с частным сектором может стать ключевым компонентом новой инновационной политики устойчивого развития инновационных процессов как стратегического фактора экономического роста. Государственно-частное партнёрство в сфере региональной инновационной деятельности должно получить развитие по всем 3-м основным моделям: организационной, финансовой и кооперационной.

Государственно-частное партнерство, являясь инструментом смешанной экономики, позволяет целенаправленно развивать отношения государства и инновационного бизнеса. Сотрудничество данных субъектов инновационной деятельности региона основывается на перекрещивающихся интересах: государства в нахождении дополнительных источников пополнения бюджетных доходов; частного сектора – возможности распоряжения государственными

активами и получения различного вида привилегий. Объединение усилий государства и инновационного предпринимательства в реализации целевых программ и проектов способно оказывать стимулирующее воздействие на эволюцию партнёрских отношений между научно-исследовательскими, опытно-конструкторскими, внедренческими организациями и сферой производства, формированию благоприятного климата для привлечения инвестиций в инновационную сферу экономики региона, формированию дополнительных конкурентных преимуществ региональной инновационной деятельности. Кроме того, стимулирование партнёрских отношений государства с иностранными и внерегиональными инновационными организациями в рамках системных отношений будет оказывать содействие возникновению синергетического эффекта и приобретению инновационной деятельностью региона принципиально новых качеств.

**Служба контроля.** Процесс управления инновационной деятельностью региона протекает в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и характеризуется различной степенью неопределенности. Контроль в сфере инноваций ориентирован на решение стратегических задач государственного управления, на конечные результаты социально-экономического развития и осуществляется с использованием обратных связей для обеспечения устойчивого инновационного развития. Современная теория управления выработала ключевые требования к контролю: он должен быть оперативным, гласным, объективным, чётко организованным и убедительным для всех субъектов инновационной деятельности. Этим требованиям в наибольшей мере отвечает система информационно-аналитического мониторинга, которая позволяет последовательно отслеживать динамику изменений внешней среды, инновационного потенциала, тенденций научно-технического и инновационного развития; состояние инновационного рынка, венчурного и бюджетного финансирования; эффективности инструментов государственного управления и государственного инвестирования; поддержки и стимулирования инновационной деятельности.

В практике управления информационно-аналитический мониторинг проводится по двум взаимообусловленным направлениям: наблюдения за динамикой изменения установленных параметров объекта управления в неразрывно примыкающих друг к другу интервалах времени, в течение которых значения параметров существенно не изменяются (мониторинг параметров); наблюдение за состоянием объекта управления для определения момента его перехода в предельное состояние (мониторинг состояния). Систематизированные результаты экспертных исследований становятся важным инструментом принятия решений о состоянии объекта и возможной корректировке управления. В свою очередь мониторинг параметров, который основывается на системе индикаторов, призван отражать эффективность управленческих решений по инновационной деятельности в целом и по отдельным её составляющим, в частности по научно-техническому, ресурсно-функциональному, процессуальному и результативному индикаторам.

Следующим шагом развития базы данных может стать её трансформация в «региональную инновационную биржу», в обязанности которой будет вменяться аккумуляция информации о запросах и предложениях организаций, ориентированных на инновации и осуществление информационного сопровождения инновационных проектов территориального образования. По утверждению В. Лохановой, региональная инновационная биржа, может также выполнять аналитико-генерирующие функции информационного брокера, который, обладая информацией о запросах и предложениях, способен формировать перспективные инновационные проекты [3].

Устойчивое, но достаточно чутко реагирующее на изменения окружающей среды организация управления инновационной деятельностью региона предполагает органичное взаимодействие диалектически сопряжённых принципов – централизации и децентрализации управления. Централизация управления демонстрирует высокую эффективность в экстремальных ситуациях и имеет безусловные преимущества при решении масштабных задач стратегической направленности. Но при решении тактических задач централизация управления не демонстрирует устойчивых и столь же впечатляющих результатов. Децентрализация управления стимулирует инициативу на низших уровнях управленческой организации и по-настоящему эффективна, когда принимаются оперативные управленческие решения, не требующие согласования с руководством. Вместе с тем децентрализация может инициировать и опасные тенденции втягивания управляемого процесса в хаос.

Мы полагаем, что для придания сбалансированности вертикальным и горизонтальным связям необходимо включение в систему управления двух дополнительных функций: 1) генерального координатора, отвечающего за общее взаимодействие всех подразделений по организации, руководству и управлению организационной системой; 2) генерального администратора, отвечающего за устойчивое функционирование и взаимодействие механизмов управления. Мы также считаем, что система управления, гибко реагирующая на меняющиеся реалии окружающей среды, должна быть «разомкнутой» в части генерации новых посылов стратегического развития, в связи с чем представляется перспективным возвращение к идее Регионального Научно-Инновационного Совета (РНИС) при высших эшелонах государственной власти территориального образования [1, с. 90], но уже на принципиально иных организационных началах – не как сугубо совещательного органа, а как «органично встроенного» в систему управления инновационной деятельностью региона инструмента генерации новых идей и общей координации управленческих решений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Голенков, В.А., Степанов, Ю.С., Садков, В.Г., Машегов, П.Н. Стратегия инновационного развития регионов России и роль университетских комплексов в модернизации образования / Голенков В.А. – М.: Машиностроение 1, 2003. - 286 с.

2. Когаловский, М.Р. и др. Глоссарий по информационному обществу [под общ. ред. Ю.Е. Хохлова] / М.Р. Когаловский. - М.: Институт развития информационного общества, 2009. – 162 с.
3. Лоханова, В.Н. Мониторинг инновационной деятельности организации: Информационное и организационно-методическое обеспечение / В.Н. Лоханова. - Автореф. на соис. к. э.н. – М.: 2003. – 29 с.
4. Щедровицкий, Г.П. Автоматизация проектирования и задачи проектировочной деятельности / Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании. (Теория и методология) / Избранные труды / Г.П. Щедровицкий. – М.: «Школа культурной политики», 1995. С. 401 - 436.
5. Щедровицкий, Г.П. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы. Курс лекций. // Из архива Г.П. Щедровицкого / Г.П. Щедровицкий. – М.: Путь, 2003. – 286 с.