

**ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА В
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ**

**THE ORGANISATION OF THE INNOVATIVE UNIVERSITY DEVELOPMENT IN
THE ECONOMIC ENVIRONMENT**

*Н.С. Мушкетова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Маркетинг и реклама», Волгоградский государственный университет,
e-mail: nmushketova@yandex.ru*

*N.S. Mushketova, Associate Professor of Chair "The Marketing and the Advertising",
Volgograd State University,
e-mail: nmushketova@yandex.ru*

Аннотация

Инновационная деятельность предпринимателей стимулирует спрос на инновации, генерируемые вузами, заинтересованными в стратегическом развитии, как на рынке образовательных услуг, так и на рынке инноваций, что позволит российским вузам сделать необходимый рывок, чтобы занять соответствующее в мировой экономике. В данной статье обосновано, что этапы, формы и методы управления инновациями в вузах развиваются в соответствии с меняющейся экономической средой, тенденциями в законодательной и образовательной сферах.

Annotation

The innovative activity of entrepreneurs is driving demand for innovations, generated universities, interested in the strategic development, as in the educational market and innovation in the market, that will allow Russian universities to make the necessary push to gain a relevant in the global economy. This article substantiates that the steps, forms and methods of innovation management in the universities are developing in accordance with the changing economic environment, trends in the legal and educational fields.

***Ключевые слова:** инновация; инновационная стратегия; типы инновационных стратегий; инновационные исследования.*

***Keywords:** innovation, innovation strategy; the types of innovation strategies; innovative research.*

Нестабильность экономической конъюнктуры, повышение требований потребителей к производимым продуктам, развитие информационных технологий, увеличение роли человеческого капитала и т.п. приводят к переосмыслению понятий стратегического управления предприятиями, обеспечивая их устойчивое развитие. С возрастанием масштабов рыночных отношений в России все большее значение приобретает разработка и реализация стратегии развития предприятия, основанной на прогрессивных подходах к оценке и прогнозированию эффективности управленческих решений. В связи с этим пересматриваются цели и задачи стратегического менеджмента независимо от размера и сферы функционирования предприятия. Цели, задачи и направления стратегии любого предприятия должны непрерывно уточняться и совершенствоваться в соответствии с требованиями быстрого изменения экономики. Экономист О.Б. Батурин дает точную характеристику процессу, способному помочь не только выжить, но и выйти на новый уровень развития предприятиям: «Инновации и инновационная деятельность – это процесс исследования, разработки, создания и распространения новых изделий, технологий, внедрения прогрессивных форм производства и управления, т.е. многоэтапный процесс от исследования до маркетинга» [2].

Инновационное развитие отличается от технического, отражающего состояние технического аппарата и технический уровень развития производимой продукции в конкретный период, и от научно-технического, отражающего состояние научно-исследовательской базы и научно-технологический уровень разработок по сравнению с мировым. Это отличие выражается в том, что инновационное развитие содержит такой элемент динамизма, который характеризует способность предприятия развиваться за счет собственного потенциала в будущем, т.е. стратегический элемент.

В российских компаниях, по мнению многих авторов, проявляется чрезвычайная невосприимчивость к инновациям, не задаются стратегии развития предприятий, поскольку менталитет, экономическая среда, научные знания, теория и практика российского менеджмента и программа подготовки профессиональных менеджеров пока отстают от насущных требований интенсивного развития страны. Так, экономист А.Н. Яковенко отмечает: «В силу принципиальной новизны задачи развития инновационных стратегий для предприятий в российской экономике существенным негативным фактором является традиционно сложившиеся в науке и практике представления об управлении развитием, которое не позволяет обосновать и осуществить продуктивное перспективное преобразование» [18]. Поэтому процессы управления развитием, реализуемые непосредственно на предприятиях, зачастую не имеют достаточной системности и

гибкости. Хотя при этом в спектре научных исследований российских и зарубежных авторов достаточно обоснована инфраструктура национальной инновационной системы на государственном, региональном и муниципальном уровнях [1; 9].

На данном этапе развития рыночных отношений в российской экономике именно высшие учебные заведения могут взять на себя роль локомотива внедрения инновационных методов развития предприятий, являясь как бы испытательным полигоном для крупных предпринимательских структур.

Стремительное развитие экономики и бизнеса приводит к тому, что инновационное развитие становится единственным средством выживания бизнеса в условиях постоянных колебаний показателей экономической конъюнктуры. И чем больше инновационно ориентированным является то или иное предприятие, тем больше возможностей для обладания источниками конкурентоспособности оно получает. В число наиболее значимых проблем эффективности инновационной стратегии университетов относятся проблемы организационного характера. Поиск вариантов их реализации требует изучения общих принципов формирования организационной структуры управления нововведениями в университете, оценки возможностей обеспечения межфункционального взаимодействия его подразделений в управлении инновационными процессами. Кроме того, важно выявить особенности организации менеджмента на различных этапах инновационного цикла. Таким образом, эффективность стратегического инновационного развития университета, прежде всего, зависит от методов, приемов и средств, с помощью которых реализуются эти цели.

Как отметил экономист Я. Корнаи в своей работе «Инновации и динамизм: взаимосвязь систем и технического прогресса»: «Инновационной становится всякая фирма, которая своими усилиями способствует созданию, распространению и применению инноваций в стране» [7]. Иными словами, инновационная деятельность - это практическое использование в производстве инновационного научного потенциала с целью получения в конечном итоге нового продукта, способного удовлетворить потребительский спрос населения в конкурентоспособных товарах и услугах. Преимущество университета как раз и состоит в обладании научным и кадровым потенциалом, который обычным предприятиям предстоит долго накапливать.

Современная практика инновационного менеджмента имеет примеры самых разнообразных средств, приёмов и форм, которые отражают уникальность внешних и внутренних условий деятельности отдельных производителей. Среди различных направлений развития организации управления инновациями, избираемых компаниями, фирмами, предприятиями промышленно развитых стран для усиления ориентации

инновационной деятельности на цели рыночной конкуренции можно выделить два основных:

- организационное обособление служб перспективного развития организации, т.е. внедрения специализированных структур инновационного менеджмента;
- использование потенциала различных рыночных (маркетинговых) структур в управлении инновационными процессами.

Потребности производителя в обновлении своей деятельности не самоцель, а экономическая логика его статуса, т.е. инновация – прежде всего средство увеличения доли предприятия на рынке в ситуации, когда рыночный потенциал исчерпан другими средствами: маневрирование уровнем издержек, изменение цены предложения, сокращение транзакционных расходов уже принесли максимально возможный эффект.

В национальной экономике как единой системе неизбежно формируется определённая область хозяйственной деятельности – инновационная, обособленная от производства товаров и услуг, и собственно от научной сферы. Инновационная деятельность координирует интересы субъектов научной и производственной сфер, при этом реализуется единый процесс от создания новшества до его потребления в производственной сфере. Соответственно, инновационная деятельность университета, как любого рационально хозяйствующего субъекта, предъявляет повышенные требования к его бизнес-планированию, стратегическим и, в том числе, маркетинговым исследованиям.

Инновационная деятельность в своём развитии проходит несколько этапов, основными из которых можно считать массовое производственное освоение конкретных инноваций. Оно может быть обеспечено, в свою очередь, несколькими способами:

1. Производство инновационной продукции в рамках ранее сложившейся структуры, при условии формирования соответствующих специализированных служб, возглавляющих этот процесс.
2. Производство инновационной продукции во вновь создаваемых структурах, именно на него ориентированных.

Аналитики указывают, что существует достаточно четкие различия в организации управления инновациями в крупных, средних и небольших фирмах. Используя богатый опыт реализации имеющихся подходов к управлению инновациями, накопленный в практике корпораций и фирм США, можно указать ряд различий: крупные предприятия выбирают принцип создания самостоятельной службы НИОКР, новаторских продуктовых групп, где автор идеи непосредственно участвует в процессе её реализации; для средних и мелких предприятий, у которых особенно велик риск потерять финансовые ресурсы (как

собственные, так и привлеченные), выбор инновационной стратегии особенно важен [3; 12; 15; 16].

Результатом такого выбора должно стать решение комплекса инновационных проблем. Выявление этих проблем имеет два уровня: те, которые предприятие реально может решить самостоятельно, и те, решение которых на данном этапе невозможно в силу ряда объективных и субъективных причин. Затем следует распределение каждого вида проблем по их приоритетности и важности. Для правильного построения инновационной деятельности предприятия следует учитывать:

а) уровень проблемы (соответствие одному из направлений деятельности предприятия);

б) актуальность и практическая потребность её решения;

в) комплексность её влияния (различные аспекты её проявления);

г) наличие необходимого инновационного задела, ресурсного обеспечения;

д) влияние факторов времени, неопределенности и риска (т.е. предполагаемые сроки её решения с учетом влияния внешней среды);

е) потребность в совершенствовании существующих или создании принципиально новых продуктов, процессов, организационных форм, средств, методов и других элементов системы управления для решения инновационных проблем.

Доктор экономических наук Л.В. Шаборкина предупреждает: «Следует учитывать, что с течением времени указанные выше группы постоянно изменяются, при этом сама группа комплексно решаемых проблем постоянно расширяется путем включения части проблем второй группы, а решенные проблемы исключаются. Таким образом, происходит целенаправленное поступательное замещение задач инновационного развития» [17]. Разумеется, решение комплекса инновационных проблем может быть обеспечено только при активном участии в этом процессе всех подразделений университета. Оно предполагает также наличие соответствующих организационных структур управления инновационным производством и определенную систему отношений между всеми участниками инновационных процессов.

Для каждого конкретного предприятия разработка уникального механизма осуществления инновационной деятельности должна учитывать все особенности его функционирования, положительные и отрицательные факторы. Форму организации инновационного процесса определяют три основных фактора, а именно: состояние инновационной сферы (хозяйственные системы, тип рынка, характер конкурентной борьбы); состояние внутренней среды хозяйственной системы (структура организации,

характер стратегии, связи с внешней средой); специфика самого инновационного процесса как объекта управления.

Формы организации инновационного процесса и способы воздействия на инновационную деятельность предприятия различны, в зависимости от масштабов предприятия и характера его продукции (промышленные продукты, услуги, информация и пр.). «Для экономики в масштабах страны следует найти оптимальное сочетание малых и крупных инновационных предприятий, работающих по разным схемам инновационной деятельности», - отмечает профессор-экономист Е.А. Мильская [10].

Экономист О.Б. Батулин предлагает следующую классификацию форм предприятий с инновационной деятельностью по критерию ориентации производства:

а) целевая форма – инновационный продукт приспособлен к резким изменениям внешней среды;

б) инновационная - инновационный продукт ориентирован на человеческий фактор при неопределенности экономической среды на рынке [2].

Инновационная деятельность, в свою очередь, имеет ряд видов: фазодоминантная – процесс разделен на этапы, ответственность за которые несут разные подразделения, и проектно-доминантная – работа всех фаз цикла инновационного процесса ориентирована на одну цель, руководство осуществляет одна головная группа.

Формы и вид инновационной деятельности предприятия обуславливает выбор модели управления инновациями из следующих вариантов:

- предпринимательская (линейное управление инновациями, когда основным действующим лицом является сам предприниматель, который контролирует развитие всех инновационных процессов);
- риско-венчурная (создание дочерних компаний или передача части деятельности по НИОКР партнерам)
- «пионерное предпринимательство» - опосредованное государственными структурами управление для финансовой поддержки стратегически значимых НИОКР;
- агрессивная – постоянный мониторинг рынка и соответствующая конкурентная политика для вытеснения участников рынка за счет эксклюзивной инновации;
- бенчмаркинг – использование позитивного опыта управления инновациями передовых компаний рынка.

Кандидат экономических наук А.И. Никонова отметила: «Задачи инновационной стратегии решаются с помощью прогрессивных нестандартных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы предприятия» [14]. Эти решения в

университете подкрепляются комплексом сравнительных методов тактического характера, позволяющих выявить и учесть влияние текущих изменений во внутренней и внешней среде, способных повлиять на процесс реализации инновационной стратегии в положительную или отрицательную сторону. Оценивая инновационную стратегию университета, следует учитывать высокую зависимость перспектив его развития от результатов деятельности предыдущих периодов, накопленного научного, кадрового и производственного потенциала.

Большое влияние на содержание и результаты реализации инновационной стратегии оказывают интенсивность и качество взаимодействия между функциональными и производственными подразделениями. Особо значимы взаимосвязи между НИОКР, финансовым менеджментом и маркетингом.

Важное условие – способность определения приоритетов. Поскольку ответственность за реализацию инновационной стратегии лежит на плечах ректора, то задача высшего руководства – выявить управленческий потенциал для конкретных условий реализации стратегии, а затем регулярно проводить ревизию кадров в поисках талантов и проводя необходимую переподготовку кадров (выделяя для этого ресурсы).

Как показали исследования, в отличие от категорий «технический уровень» и «научно-технический» уровень для характеристики инновационного развития производства необходимо определить:

- перспективную потребность в научно-технических разработках;
- структуру затрат на перспективную ориентацию НИОКР;
- инновационную структуру трудового потенциала (кадровые инновационные возможности);
- взаимное соответствие инновационных возможностей и инновационных потребностей предприятия;
- перспективы предприятия при ускорении научно-технического развития, возможности его упрочения на рынке.

Ряд экономистов предлагает, в зависимости от уровня технологии и информационного задела, ориентировать предприятие в выборе своей инновационной стратегии исходя из анализа четырех вариантов взаимодействия с внешним окружением [4; 5; 6; 14]. Первый из них (очень эффективная форма) – поставки комплектных объектов «под ключ»; закупки лицензий вместе с интенсивной подготовкой персонала; создание совместных предприятий; постоянный обмен специалистами и опытом в научно-технической области. Второй тоже достаточно эффективен – закупки «ноу-хау»; предоставление технической документации и данных; предоставление консультаций.

Среди менее эффективных форм можно отметить деловые визиты, закупки обрабатывающего оборудования без «ноу-хау», передача проектов совместно с документацией. Возможны и другие действия очевидно малоэффективные – закупка лицензий без «ноу-хау», товарные поставки, публикации и выставки. Причем, если первая группа форм требует строгого контроля администрации, то четвёртая группа в специальном контроле не нуждается.

Следует отметить, что инновационно направленный бизнес никогда не прекращает развития. Внедрение бизнес-проектов производится последовательно, чтобы рутинизация одной инновации сопровождалась введением на рынок новинки. К достоинствам последовательной (линейной) инновационной деятельности следует отнести:

- экономию на человеческих ресурсах;
- возможность работы в условиях, ограниченных материальных и территориальных ресурсов.

Но есть и свои отрицательные стороны:

- длительность времени реализации инновационного проекта;
- вероятность инновационной патологии или устаревание инновации ещё до её появления на рынке;
- маркетинговые исследования проводятся только после создания опытного образца, сам маркетинг имеет пассивный характер и не оценивается как один из наиболее важных инструментов продвижения инноваций на рынке.

Поэтому аналитики предлагают другие виды реализации стратегии инновационной деятельности предприятия, кроме линейного, описанного выше.

Свои преимущества имеет параллельная реализация инновационной деятельности предприятия, поскольку она:

- а) дает значительное уменьшение сроков реализации инновационного проекта;
- б) обеспечивает возрастание роли маркетинговых технологий в продвижении инновации с момента появления идеи и до момента её распространения, при этом маркетинговая деятельность сопровождает все этапы инновационного проекта;
- в) предоставляет возможность совершенствование инновации ещё на стадии зарождения, что значит, снижает риск возникновения инновационной патологии.

У этого типа реализации также имеются свои недостатки:

- а) одновременное использование большого количества работников при реализации первого проекта;
- б) увеличение единовременных затрат в затратном периоде реализации проекта;

в) возможность реализации только при высоком уровне обеспечения материальными, техническими, человеческими и финансовыми ресурсами.

Наилучшим типом реализации стратегии инноваций можно считать дискретно-непрерывный. В этом случае, когда заканчивается затратный этап первого инновационного проекта и проект выходит на доходный уровень, начинается затратный этап нового инновационного проекта. В этом случае часть финансовых средств, получаемых от первого проекта, вкладывается в реализацию второго проекта. Такой подход к инновационной деятельности снижает риск убытков от реализации инновационной стратегии и выравнивает этапы доходности и затратности проектов (Рис. 1).

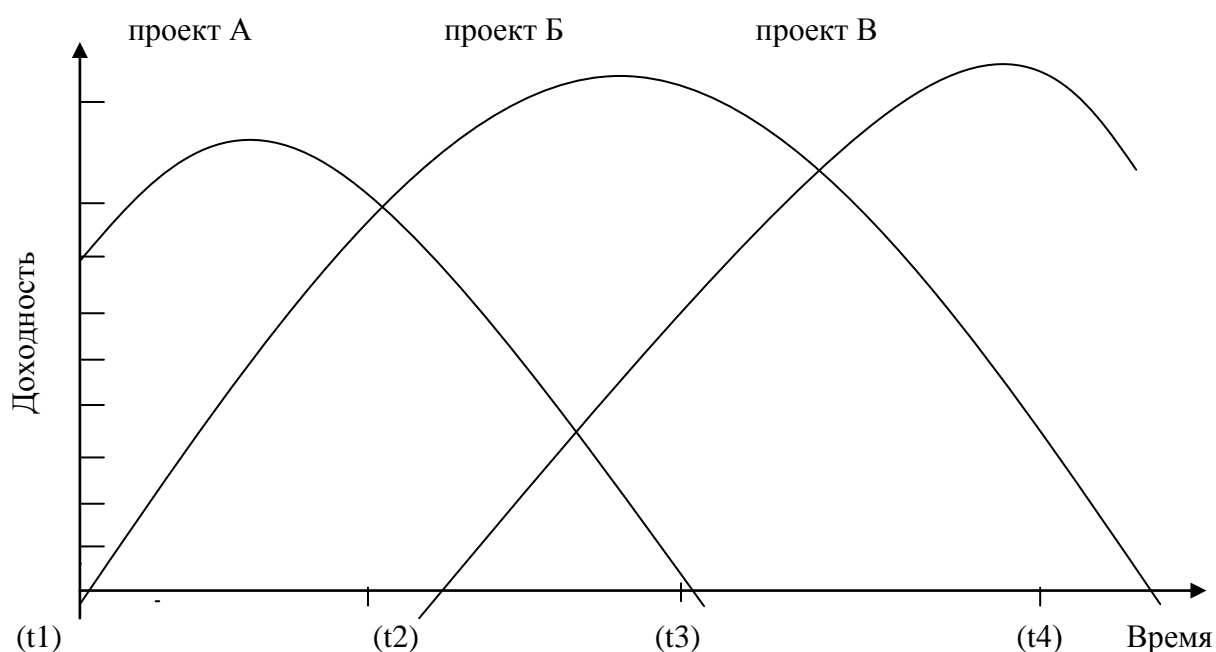


Рис.1 . План реализации стратегических проектов

Здесь видно, что инновационные проекты, совокупность которых составляет инновационную стратегию университета, проходят в своем развитии обособленный жизненный цикл. Когда университет работает в отрезок времени от t1 до t4 над тремя проектными инновациями (А, Б, В), последовательно сменяющимися друг друга, на стадии зарождения и начала оформления проекта Б (момент t1) затраты на его воплощение еще велики, спрос же на услуги и поставки инновационного продукта пока мал, что ограничивает экономически оправданный объем производства. В этот момент объем поставки продукта заказчикам и оказание услуг, например, по установке и обслуживанию по предыдущему проекту А весьма велик, а проект В еще находится на стадии разработки. Тогда на стадии выхода на проектные нормативы инновации Б (момент t2, этапы насыщения, зрелости и стагнации) технологии освоены, а спрос

устойчивый и широкий. Это период максимальной реализации и наибольшей прибыльности проекта Б, когда спрос на оборудование и услуги, заявленные инновационными по проекту А, снизился и продолжает падать. В то же время с появлением и развитием новых модификаций продуктов и услуг (проект В), обеспечивающих более эффективное обслуживание клиентов, начинается падение спроса на продукт (оборудование и услуги) проекта Б, т.е. приносимая им прибыль сокращается (момент t_3). Поколение же проекта А пользуется пока ограниченным спросом у малорентабельных потребителей, хотя услуги по обслуживанию морально устаревшего оборудования по-прежнему востребованы.

С учетом степени насыщенности медленно растущих рынков в условиях высокой конкуренции отечественных и зарубежных производителей определение типа и момента начала новой стратегии университетом повышает его конкурентоспособность и укрепляет его позиции, как на рынке инноваций, так и на рынке образовательных услуг. Однако же этот способ реализации стратегии одновременно и резко укорачивает жизненный цикл инновационного продукта: выход на рынок новинки автоматически переводит предыдущую в обычный товар. Таким образом, происходит логичная с точки зрения экономического прогресса искусственная рутинизация инновации, которая ещё в течение длительного времени могла бы быть новшеством.

Изучение публикаций и монографий по вопросу стратегического управления предприятием позволило выявить классификацию базовых стратегий перспективной инновационной деятельности [8; 10; 15; 17; 13]. Разные авторы дают не всегда идентичные формулировки, тем не менее, чаще всего выделяют следующие категории стратегии:

- наступательная (роста);
- интеграционная (горизонтальной и вертикальной интеграции);
- диверсификационная (связанная и несвязанная с основной деятельностью предприятия отрасли).

Наступательные инновационные стратегии характерны для организаций, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Эта стратегия характеризуется высоким уровнем риска и эффективностью. При наступательной стратегии университетам необходима ориентация на исследования (во многих случаях фундаментальные) в сочетании с применением новейших технологий. Этот вид стратегии требует высокой квалификации при разработке нововведений, умения быстро реализовать новшества и способности предвидеть рыночные потребности. Основными преимуществами наступательной стратегии являются:

- противопоставление сильным сторонам конкурентов и превосходство над ними;
- использование слабых сторон конкурентов;
- проведение одновременного наступления на разных фронтах (усиление рекламной деятельности, снижение цен, поставка новых товаров, бесплатная раздача образцов и купонов, дополнительные скидки);
- захват свободных пространств (предполагается маневрировать вокруг конкурентов и первым занять свободную рыночную территорию);
- «партизанская» война (используются попеременно принципы удара и отхода, так как организации не имеют ресурсов для крупномасштабных операций против противника);
- упреждающие удары (отбивают у конкурентов желание копировать стратегии данной организации).

Наступательная инновационная стратегия характерна для крупных объединений и компаний, когда в отрасли доминируют несколько компаний при наличии слабого лидера. Но наступательная стратегия может быть реализована и небольшими университетами (особенно инновационными организациями), если они концентрируют усилия на одном или двух инновационных проектах. В передовых отраслях экономики наступательная инновационная стратегия может являться защитной, так как быстрая и своевременная замена продукции позволяет предприятию удержать свои позиции на рынке. Кроме того, допустимо совмещение двух видов инновационных стратегий в так называемую защитно-наступательную инновационную стратегию, которая применяется крупными предприятиями. Причем, в силу значительной капиталоемкости фундаментальных прикладных научно-исследовательских разработок и их венчурного характера университетам экономически более целесообразно приобретать лицензии и «ноу-хау» и самостоятельно осуществлять их технологическую доработку.

Интеграционная стратегия, в основе которой лежит совмещение, объединение отражает такое положение, когда университет, вырабатывая единую инновационную стратегию, использует подвиды этой стратегии для каждого отдельно взятого участка производственной деятельности, т.е. каждое подразделение университета (отдел НИОКР, отдел кадров, факультеты, кафедры и др.) осуществляет свой инновационный план, а затем координирующий центр суммирует эти результаты и сверяет их с общим направлением интеграционной инновационной стратегии. Интеграционная стратегия имеет преимущество в том, что каждое подразделение полностью отвечает за результат своей инновационной деятельности, в успехе которой его сотрудники заинтересованы морально и материально. Недостатком можно считать сложность реализации постоянного

четкого контроля большого количества разнонаправленных функциональных подразделений.

Стратегии интеграционного роста может также быть горизонтальной и вертикальной. Когда университет налаживает интеграционные связи с потребительскими или сбытовыми структурами - вертикальная интеграция вниз; стратегия интеграции с промышленными поставщиками - вертикальная интеграция вверх; стратегия интеграции с другими образовательными организациями - горизонтальная интеграция.

Диверсификационная стратегия на предприятии имеет четыре организационных уровня:

- а) корпоративная (для самого предприятия и всех сфер его деятельности в целом);
- б) деловая стратегия – стратегия для каждого вида деятельности организации в отдельности;
- в) функциональная - для каждого функционального направления отдельной сферы деятельности (стратегический маркетинг, стратегию финансов и т.д.);
- г) операционная – более узкая стратегия для основных структурных единиц (отделов и пр.).

Ряд исследователей считает, что корпоративная стратегия включает в себя три составляющие: портфельную (рассматривает предприятие как систему стратегических бизнес-единиц); конкурентную (действия, которые должны обеспечить преимущества на рынке каждому из бизнесов); собственно корпоративную (дает ответ на вопрос о способах увеличения стоимости предприятия за счет получения использования преимуществ в каждом из бизнесов). Все эти составляющие связаны между собой и оказывают взаимовлияние, т.е., при разработке стратегии необходимо учитывать возможность возникновения, так называемого, синергетического эффекта от взаимодействия частей друг с другом и окружающей средой. Этот эффект может быть как положительным, так и отрицательным. Решение об изменении стратегии университет принимает на основе информации, поступающей из трех основных источников – внешнего аудита, внутреннего аудита и обратной связи по итогам мониторинга. В целом, должен соблюдаться баланс между риском, с одной стороны, и защитой от потерь путем использования более осторожной, более консервативной стратегии, с другой стороны.

В зависимости от особенностей внешней и внутренней среды университета среди названных категорий могут быть выделены их более конкретные виды.

Стратегия технологического лидера (пионерная, наступательная) характеризуется постоянной разработкой технологических инноваций, (продуктов, процессов). Основной мотив деятельности – признание продукта или технологии как образца, шедевра, с

последующим закреплением лидерства путем постоянных модификаций. Направлена на более полный охват рынка и снижение разного рода издержек.

Стратегия следования за лидером (оборонительная) предполагает инновационное развитие реакционного характера, т.е. реакции на инновации конкурентов. Базируется на максимально быстром «поглощении» инноваций и расширении рыночной базы. Выгода данной стратегии в том, что предприятие может концентрироваться на продукте (услуге), уже получившем признание рынка.

Стратегия диверсификации предполагает развития комплекса инноваций в различных сферах: усовершенствование старой продукции, расширении модификаций, технологические новшества, инновационные решения в маркетинге, финансах, сбыте, организации, новые принципы и методы ценовой политики, изменение имиджа предприятие, создание новых целевых сегментов. Эта стратегия не исключает инновационные проникновения в социальную и экологическую области.

Стратегия имитации строится на использовании известных технологий и их развитии в соответствии требованием рынка. Здесь предусмотрены только опытно-конструкторские работы для освоения приобретенных лицензий и «ноу-хау».

Конкурентные стратегии организации имеют ярко выраженный инновационный характер:

виолентная – ориентируется на снижение издержек производства за счет массового выпуска сравнительно недорогих, но доброкачественных товаров;

патентная – ориентирована на выпуск ограниченного количества дорогой высококачественной продукции для ограниченного круга потребителей;

коммутантная – пригодная для малых инновационных предприятий в структуре университетов, предполагающих приспособление к удовлетворению компактной социальной группы потребителей рынка;

эксплерентная – опирается на радикальные нововведения, используется пионерами рынка, которые «снимают сливки».

Выбранная инновационная стратегия должна соответствовать технической и кадровой оснащенности университета, быть управляемой в реальном времени, быть рациональной как по последовательности действий, так и по их своевременности. Член-корреспондент РАН Б.Н. Кузык писал: «Стратегия предприятия, действующего в условиях внутриотраслевой конкуренции, формируется и, соответственно, претерпевает изменения в ходе реализации под воздействием пяти групп факторов: потенциальные новые участники (т.е. расширение числа руководства или увеличение коллектива сотрудников); включение акционеров в инновационную деятельность предприятия;

поставщики; появление заменителей уже существующих продуктов отрасли; колебания покупательского спроса» [8].

В реальных условиях инновационного производства в зависимости от обстоятельств эти стратегии могут принимать ряд специфических форм в зависимости от предпринимательских целей вуза: выживать на рынке, увеличивать рыночную долю, развивать географические рынки или ликвидировать определенные стратегические бизнес-единицы, не справившиеся с поставленными задачами для минимизации издержек.

Университеты, намеренные работать гибко, неизбежно приходят к необходимости разработки и внедрения стратегий инновационного развития. Реализация такого подхода начинается с создания такой структуры организации управления, в которой персонал сознательно «встроен» в своеобразный конвейер бизнес-процесса, обеспечивающий качественное изготовление инновационного продукта, информации, услуги: «очевидно, что это, по сути, коллективный процесс, в котором принимают участие и менеджеры среднего звена, и представители заинтересованных функциональных служб» [17]. Таким образом, сложный процесс разбивается на простые элементы на основе проектного подхода и выстраивания цепочки управленческого подчинения, что снижает требования к квалификации персонала, резко повышает производительность труда, уменьшает количество ошибок. В этом случае менеджеры инновационного университета будут погружены в экономическую среду, которая заставит их работать по единым правилам, и обеспечит необходимые прозрачность и управляемость.

Список литературы

1. *Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О.* Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. М.: Академия Естествознания. 2011. 316 с.
2. *Батулин О.Б.* Инновационная деятельность малого предприятия // Социально-экономические аспекты развития предпринимательства: история, современность, будущее: Материалы 7-ой межвузовской научно-практической конференции. Челябинск, 2010.
3. *Дембовский В.Р.* Результативность инноваций и планирование эффективности инновационной деятельности хозяйствующих субъектов. СПб.: Нестор, 2002. 344 с.
4. *Киселев Е., Коркина Т.* Управление инновационным развитием на машиностроительном предприятии // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 1. С.127-134.

5. *Койчуева М.* Предпосылки к инновационному развитию Кыргызстана // Общество и экономика. 2011. № 1. С.89-99.
6. *Кондрашов И.В., Чернышев В.Н., Медведева Г.М.* Инновационные подходы к организации производства // Инновационный менеджмент. 2011. № 2. URL: http://www.panor.ru/journals/innov/archive/?ELEMENT_ID=56029 (дата обращения 20.03.2013).
7. *Корнаи Я.* Инновации и динамизм: взаимосвязь систем и технического прогресса // Вопросы экономики. 2012. № 4. С. 45.
8. *Кузык Б.Н., Яковец Ю.В.* Россия 2050: Стратегия инновационного прорыва. М.: Экономика, 2005.
9. *Куценко Е., Тюменцева Д.* Кластеры и инновации в субъектах РФ: результаты эмпирического исследования // Вопросы экономики. 2011. № 9. С. 84.
10. *Мильская Е.А.* Теория и методология стратегического управления деятельностью инновационно активных предприятий. СПб, 2012.
11. *Мухомедьяров А.М.* Инновационный менеджмент. М.: Высшее образование, 2008.
12. *Мушкетова Н.С., Ерохина Н.Н.* Предпосылки и проблемы развития предпринимательства в современной России // Вестник Евразийской академии административных наук. 2011. №3. С.71-80.
13. Наступательная или оборонительная стратегия? // Энциклопедия маркетинга. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/pull_push.htm (дата обращения 20.03.2012).
14. *Никонова А.* Самоорганизация в стратегическом управлении // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 9-10. С. 92-99.
15. *Такер Р.Б.* Инновации как формула роста: Новое будущее ведущих компаний / пер. с англ. А. Анкудинова М.: Олимп-бизнес, 2010.
16. *Шилов А.* Инновационная экономика: наука, государство, бизнес // Вопросы экономики. 2011. №1. URL: http://www.vopreco.ru/rus/archive.files/n1_2011.html#an1 (дата обращения 20.03.2013).
17. *Шаборкина Л.В.* Инновационная стратегия развития предприятия. Саранск, 2011.
18. *Яковенко А.М.* К обоснованию методологии управления развитием предприятия // Социально-экономические аспекты развития предпринимательства: история, современность, будущее: Материалы 7-ой межвузовской научно-практической конференции. Челябинск, 2010.

References

1. *Agarkov S.A., Kuznetsova E.S., Graznova M.O.* Innovation Management and state innovation policy. Moscow: Academy of Natural Sciences, 2011.
2. *Baturin O.B.* Innovation activities of a small business // Socio-economic aspects of entrepreneurship: Past, Present, Future: Proceedings of the 7th Inter-University Scientific Conference. Chelyabinsk, 2010.
3. *Dembowski V.R.* The impact of innovation and planning innovation performance businesses. St.-Petersburg: Nestor, 2002.
4. *Kiselev E., Korkina T.* Management of innovative development for the engineering enterprises // Problems of the theory and practice of management. 2013. №1. P.127-134.
5. *Koychueva M.* Prerequisites for innovative development of Kyrgyzstan // Society and Economy. 2011. № 1. P.89-99.
6. *Kondrashov I.V., Chernyshev V.N., Medvedeva G.M.* Innovative approaches to the organization of production // Innovation Management. 2011. № 2. URL: http://www.panor.ru/journals/innov/archive/?ELEMENT_ID=56029 (date accessed 20.03.2013).
7. *Kornai J.* Innovation and dynamism: the relationship of systems and technical progress // Problems of Economics. 2012. № 4. P. 45.
8. *Kuzyk B., Yakovets Y.* Russia 2050: The strategy of innovative breakthroughs. Moscow: Economics, 2005.
9. *Kutsenko E., Tyumentseva D.* Clusters and innovation in the regions of Russia: results of an empirical study // Problems of Economics. 2011. № 9. P. 84.
10. *Milskaya E.A.* The theory and methodology of strategic management of innovation active enterprises. St. Petersburg, 2012.
11. *Muhomedyarov A.M.* Innovation Management. Moscow: Higher Education, 2008.
12. *Mushketova N.S., Yerokhina N.N.* Background and problems of business in modern Russia // Bulletin of the Eurasian Academy of Administrative Sciences. 2011. № 3. P.71-80.
13. Offensive or defensive strategy? // Encyclopedia of marketing. URL: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/pull_push.htm (date accessed 20.03.2012).
14. *Nikonov A.* Self-organization in the strategic management // Problems of the theory and practice of management. 2012. № 9-10. P. 92-99.
15. *Tucker R.B.* Innovation as a growth formula: New Future of the leading companies / trsl. from English. A. Ankudinova M.: Olymp-Business, 2010.
16. *Shilov A.* Innovative economy: science, government, business // Problems of Economics. 2011. № 1. URL: http://www.vopreco.ru/rus/archive.files/n1_2011.html#an1 (date accessed 20.03.2013).
17. *Shaborkina L.V.* The innovation strategy of the enterprise. Saransk, 2011.

18. *Yakovenko A.M.* Justification of the development of enterprise management methodology // Socio-economic aspects of entrepreneurship: Past, Present, Future: Proceedings of the 7th Inter-University Scientific Conference. Chelyabinsk, 2010.