

На правах рукописи

МИЛЬСКАЯ Елена Андреевна

**ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: управление  
инновациями

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Санкт-Петербург

2012

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный политехнический университет»

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Э.А. Козловская  
доктор экономических наук, профессор  
А.Д.Макаров  
доктор экономических наук, профессор  
Ю.П. Григорьев

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет

Защита состоится «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г. в \_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.229.23 при Санкт-Петербургском государственном политехническом университете по адресу 195251, *Санкт-Петербург, ул.Политехническая, д.29, III учебный корпус, ауд.506.*

С диссертацией можно ознакомиться в Фундаментальной библиотеке СПбГПУ по адресу 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29.

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.229.23  
доктор экономических наук, проф.

Сулоева С.Б.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных экономических условиях, когда инновации становятся ключевым фактором развития, основным средством обеспечения конкурентоспособности на макро- и микроуровне становятся эффективные механизмы создания и распространения новых технологий. Ведущую роль в экономике страны должны играть высокие технологии, основанные на новых научно-технических знаниях (результатах фундаментальных и поисковых научных исследований) и служащие основой для производства новой наукоемкой продукции или оказания наукоемких услуг.

Как показывает мировой опыт, инновационная активность предприятия может стать одним из основных условий формирования его конкурентоспособной стратегической перспективы, удержания и расширения рыночной ниши. Даже успешные на данный момент предприятия, но не занимающиеся инновациями, рано или поздно все же столкнутся с трудностями, в связи с тем, что рынок требует постоянного обновления, и нет ничего постоянного, особенно когда речь заходит о конкурентоспособности.

Однако стоит отметить, что в современной инновационной сфере есть много недостатков и противоречий, поэтому достижение существенных результатов в развитии инновационной сферы среди предприятий РФ в ближайшее время представляется проблематичным. Причиной также является существование ряда факторов, сдерживающих инновационную активность:

- отсутствие серьезного опыта ведения инновационной деятельности на предприятиях РФ;
- слабая правовая база, регулирующая инновационную деятельность;
- отсутствие экономических механизмов развития инновационной деятельности на предприятиях, методов обоснованного выбора стратегического управления предприятиями;
- проблемы, связанные с коммерциализацией и трансфером нововведений;
- отсутствие целевой подготовки специалистов, направленной на развитие инновационной деятельности.

Все перечисленные проблемы влияют на стратегическое управление предприятиями, занимающимися инновационной деятельностью. Поэтому представляется актуальным решение проблем разработки теоретико-методологических основ стратегического управления деятельностью инновационно-активных предприятий, предполагающих выбор эффективных направлений их развития и, прежде всего, разработку классификационных показателей с помощью которых предприятия можно отнести к инновационно-активному типу. Требуют проработки также концептуальные аспекты управления технологическим трансфером и, как логическое завершение, развитие концепции ресурсного, в частности,

кадрового обеспечения инновационно-активных предприятий.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемы стратегического управления инновационными предприятиями, исследовали в своих работах как отечественные, так и зарубежные ученые-экономисты. Однако до сих пор остаются недостаточно изученными проблемы стратегического управления деятельностью именно инновационно-активных предприятий, управления трансфером технологий, а также обеспеченность инновационно-активных предприятий высококвалифицированными кадровыми ресурсами.

Необходимо отметить, что в отечественной литературе и нормативных актах нет до сегодняшнего дня единства в определении понятия инновации, инновационно-активного предприятия, отсутствует четкая классификация показателей, по которым предприятие можно отнести к данному типу, не развиты методы осуществления трансфера технологий. Проблемы, связанные с разработкой концепции инновационного развития, остаются трудноразрешимыми из-за отсутствия методологических подходов по управлению деятельностью инновационно-активными предприятиями.

Нуждается в дальнейшей разработке также проблема трансфера технологий, проблема обучения и обеспечения кадровыми ресурсами. Это и определило выбор темы диссертационного исследования, его цель и конкретные задачи.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методологических основ и практических рекомендаций по стратегическому управлению деятельностью инновационно-активных предприятий. В центре исследования – деятельность инновационно-активного предприятия с привлечением высококвалифицированных специалистов, объединяющая в едином цикле и под единым управлением инновационные процессы с момента зарождения продукта, его освоения, внедрения и трансфера (коммерциализации),.

В соответствии с поставленной целью были решены следующие основные задачи диссертационного исследования:

- выявлены и проанализированы проблемы, препятствующие развитию инновационной деятельности в Российской Федерации;
- исследованы теоретические и организационные аспекты инновационной деятельности инновационно-активных предприятий (ИАП);
- предложено авторское определение инновационно-активного предприятия;
- разработана классификация типов инновационно-активных предприятий;
- проанализирована и дополнена система показателей, классифицирующая предприятия как инновационно-активные;

- определены основные концептуальные направления стратегического развития инновационно-активного предприятия;
- разработана методология технологического трансфера как системы экономических отношений, включая логическую модель трансфера технологий;
- исследованы и проанализированы основные направления ресурсного (кадрового) обеспечения деятельности инновационно-активного предприятия;
- предложен концептуальный подход к проблеме подготовки кадровых ресурсов для инновационно-активных предприятий;

**Объект и предмет диссертационного исследования.** Объектом диссертационного исследования являются предприятия, участники инновационного процесса, взаимодействующие с конечным множеством рыночных экономических агентов. Предмет исследования составляют экономические отношения, возникающие в процессе управления основными параметрами инновационных процессов в современной экономике.

**Теоретической и методологической базой диссертационного исследования являются:**

- труды классиков экономической науки, результаты фундаментальных и прикладных исследований западных и отечественных специалистов в области стратегического управления производственными системами и инновациями, трансфером технологий;
- нормативно-правовые акты РФ, инструктивные материалы, принципы стратегического управления промышленными предприятиями;
- методы системного подхода, предметно-логического и функционального анализа, моделирование инновационных процессов.

**Основные научные результаты,** полученные лично соискателем и их **научная новизна** Исследование связано с решением важной государственной проблемы перехода экономики на инновационный путь развития. Исследование носит теоретико-методологический характер. Его значение обуславливается развитием методологии стратегического управления деятельностью самой важной производственной экономической системой – предприятием.

Поэтому научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в том, что проработана научная проблема по разработке теоретико-методологических положений стратегического управления деятельностью инновационно-активных предприятий на основе использования структурно-аналитического и системного подходов в условиях перехода экономики России на инновационный путь развития.

К основным результатам, определяющим **научную новизну** исследования, относятся

следующие:

1. Получила дальнейшее развитие теория инноваций, систематизированы и обобщены направления в области теории инноваций, выделены основные факторы инноваций, показывающие двойственность их характера, уточнено понятие инновации: инновация есть конечный результат внедрения новшества, его дальнейшая коммерциализация с целью получения экономического, социального, научно-технического и иных видов эффекта для извлечения новых выгод и для производителя и для потребителя.

2. Проанализирована и дополнена система показателей инновационности и характеристик активности инновационно-активных предприятий, отличающаяся, возможностью идентификации предприятий по типам инновационной активности.

3. Разработана классификация инновационно-активных предприятий, дана авторская трактовка понятия инновационно-активного предприятия: инновационно-активные предприятия это предприятия, имеющие в своем активе интеллектуальную собственность, осуществляющие разработку и внедрение новых или усовершенствованных продуктов (работ, услуг), технологических процессов, соответствующие системе показателей, относящихся к инновационным и отвечающие характеристикам активности, осуществляющие самостоятельно трансфер технологий.

4. Разработана методика определения потенциала развития инновационно-активных предприятий, позволяющая выявить классификационные уровни и виды экономических стратегий управления, отличающиеся обоснованностью своего выбора с учетом особенностей развития инновационно-активных предприятий и возможностью достижения и сохранения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

5. Уточнено понятие стратегии инновационно-активного предприятия, отличающееся от известных трактовок выделением приоритетности проблем инновационного развития, в том числе по дальнейшему продвижению новых разработок на рынок (трансферу технологий), разработкам ресурсного (кадрового) обеспечения стратегической цели. Стратегия инновационно-активного предприятия может быть определена как генеральная программа по разработке, внедрению и дальнейшему использованию инноваций, включающая в себя выявление приоритетных проблем в этом направлении, удовлетворение потребительского спроса, разработку мер по ресурсному обеспечению стратегической цели, а также коммерциализацию новых разработок.

6. Разработана концепция стратегии управления деятельностью инновационно-активных предприятий, отличающаяся структуризацией основных направлений их развития, с учетом финансовых, кадровых, технологических и менеджерских возможностей

предприятия.

7. Разработана классификационная таблица стратегий управления инновационно-активными предприятиями, отличающаяся от традиционных классификаций возможностью обоснования выбора ее структуры в зависимости от фаз экономического цикла.

8. Определены основные направления развития трансфера технологий, разработана укрупненная классификация их типов, сформирована концептуальная логическая модель трансфера технологий отличающаяся возможностью ее адаптации применительно к различным по масштабу деятельности инновационно-активным предприятиям.

9. Разработана концепция кадровой стратегии управления, которая является одним из этапов стратегического управления деятельностью инновационно-активных предприятий, отличающаяся компетентностным подходом к формированию кадровых ресурсов, в том числе разработаны программы образовательных услуг по подготовке и переподготовке специалистов с учетом особенностей инновационно-активных предприятий и их ключевых компетенций.

**Практическая значимость** результатов диссертационного исследования. Разработанные научно-методические материалы имеют определенную теоретическую и практическую значимость и могут представлять научный и практический интерес для научно-исследовательских учреждений, высших учебных заведений, а также для предприятий любых форм собственности и ведомственной принадлежности. Разработанные материалы могут использоваться в учебном процессе высших учебных заведений по известному профилю.

**Достоверность и обоснованность научных положений, основных выводов и рекомендаций исследования** подтверждается обобщением отечественных и зарубежных научных публикаций и ведомственных материалов по теме диссертационной работы, использованием методов системного и экспертного анализа, а также реализацией разработанных положений в практике экономического обоснования инновационной деятельности промышленных предприятий России. Разработанные материалы могут использоваться при управлении деятельностью инновационно-активных предприятий, в подготовке и переподготовке специалистов и менеджеров для инновационной сферы, в осуществлении трансфера инновационных технологий.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты диссертационного исследования докладывались на научных и научно-исследовательских конференциях и семинарах международного и национального уровня, а именно:

- седьмая, восьмая, девятая, десятая международные научно-практические конференции

«Системный анализ в проектировании и управлении», Санкт-Петербург. 2003 г., 2004г., 2005г.; 2006г.;

- вторая международная научно-практическая конференция «Экономика и инфокоммуникации в XXI веке», Санкт-Петербург, 2003г.;
- Всероссийская научно-практическая конференция «Управление рисками бизнеса», Пенза, 2003, 2004г.г.;
- международная научно-практическая конференция «Экономика и промышленная политика России», Санкт-Петербург, 2004г.
- Международная научно-практическая конференция «Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность», Санкт-Петербург, 2005г.
- научно практическая конференция «Экономика и управление: теория и практика», Санкт-Петербург, 2006г.
- на четырех международных конференциях «Инноватика - 2007», «Инноватика-2008», «Инноватика-2009», «Инноватика-2010», Ульяновск, 2007г., 2008г., 2009г., 2010г.;
- международный научный семинар «Система управления инновационной деятельностью в Германии и Нидерландах», Дюссельдорф, 2008г.;
- международная научно-практическая конференция, Краснодар, 2009г.
- второй, третий, четвертый, пятый Международный Форум «От науки к бизнесу», Санкт-Петербург, 2008г., 2009г., 2010г., 2011г.

**Публикации результатов исследования.** По теме диссертационного исследования опубликованы 56 работ (общим объемом 35,4 п.л.), в том числе две монографии (одна в соавторстве), два учебных пособия (в соавторстве), семь статей в журналах, рекомендованных ВАК. Результаты работы нашли отражение в Акте внедрения основных результатов на высокотехнологичном инновационно-активном предприятии ЗАО «Транзас» и Справке об использовании на инновационном предприятии ЗАО «Комита».

Написанные по результатам исследования учебные пособия и программы учебных дисциплин вошли в состав научно-методических проектов по межвузовскому комплексу работ «Инновационные технологии в образовании» (МКР ИТО) в 2009, 2010г.г., что также подтверждается «Актами внедрения».

**Структура диссертации** определена исходя из логической последовательности решения задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, шести глав, заключения, приложений и списка использованных источников из 225 наименований.

Основная часть диссертации изложена на 375 страницах, включая 34 таблицы и 54 рисунка.

## **II. Основные идеи и выводы диссертации**



**Исследование факторов, препятствующих развитию инновационной деятельности в Российской Федерации.** В соответствии с целью диссертационного исследования в работе раскрыты сущностные представления о роли инноваций в современных экономических условиях в РФ, проанализирована вся ценностная цепочка инновационного развития от преодоления сопротивления инновациям, организации инновационно-активных предприятий, методология стратегического управления деятельностью инновационно-активных предприятий (ИАП), включая трансфер технологий и подготовку квалифицированных кадровых ресурсов.

Разрабатываемая в диссертации методология стратегического управления деятельностью ИАП основывается на теории инноваций, которая должна дать ответы на вопросы, в чем сущность и движущая сила инновационного развития и какова его роль в экономическом развитии в целом. Кто осуществляет процесс инновационного развития и соответствующее управляющее воздействие на ускорение или замедление этого процесса; как складываются экономические отношения, возникающие в ходе инновационного развития; каков механизм реализации целей субъектов инновационного развития.

Ключевым моментом стратегического управления деятельностью ИАП в исследовании выступает организационно-экономический механизм управления стратегическим развитием, основанный на решении задач анализа и синтеза. Он включает в себя комплекс экономических инструментариев, позволяющий осуществлять процесс управления ИАП, начиная с принятия решения об инновационной деятельности, и включая далее идентификацию показателей, позволяющих отнести предприятие к инновационно-активному типу, выбор стратегии управления деятельностью этого предприятия, трансфер технологий, коммерциализацию продукции и подбор специалистов, необходимых для обеспечения всей цепочки означенных действий.

Процесс разработки стратегии управления деятельностью ИАП и ее практическое внедрение проходит достаточное количество стадий, этапов и циклов. Их содержание и количество, а также последовательность и логика зависят от множества факторов, к главным в диссертации отнесены:

- ключевые компетенции, определяющие основные возможности, которыми обладают одни предприятия и не обладают другие;
- цели и задачи, поставленные перед разработчиками стратегии управления деятельностью ИАП.

Так как инновационный процесс является важной особенностью современного экономического роста, то представляется логичным утверждать, что эффективность

инновационного процесса прямо связана с эффективностью «вовлечения» нового знания в хозяйственную практику. Однако необходимо отметить, что достижение существенных результатов в развитии инновационной сферы среди предприятий РФ в ближайшее время представляется проблематичным. Причиной является существование ряда факторов, сдерживающих инновационную активность. (табл.1).

Таблица 1

Основные факторы, сдерживающие инновационную деятельность предприятий РФ

Проблема	Характеристика
Отсутствие серьезного опыта ведения инновационной деятельности	Проблема связана с ориентацией научно-исследовательских организаций на выполнение государственных, в основном, военно-промышленных, заказов и отсутствием ранее возможностей для самостоятельного выведения новых изделий на рынок.
Не полностью разработана правовая база инноваций	В недостаточной степени разработан понятийный аппарат инновационной деятельности. Правительство в явно недостаточной степени контролирует деятельность государственных заказчиков, уделяет мало внимания практическому использованию результатов НИОКР, финансируемых из федерального бюджета, не обеспечивает широкого распространения и использования рыночных механизмов для поддержки и развития науки. Доля бюджетных средств в инновационных затратах предприятий не превышает 5%
Ограниченный набор льгот для предприятий, осуществляющих инновации	При значительном научном потенциале инновационная деятельность характеризуется низкими показателями инновационной активности. Согласно данным обследования Центра экономической конъюнктуры при Правительстве Российской Федерации (ЦЭК) удельный вес предприятий, осуществляющих инновации, составил 32%
Проблемы подготовки и закрепления квалифицированных кадров	Вследствие низкой зарплаты, отсутствия помощи со стороны государства в приобретении научного оборудования молодежь уходит из науки, специалисты выезжают для работы в зарубежные научные лаборатории, происходит так называемая «утечка мозгов» и старение научных кадров
Неблагоприятный деловой климат	Это обусловлено, с одной стороны, высоким уровнем фискального давления, с другой – неактивной ролью государства в защите прав собственности, слабой поддержкой предприятий инновационной сферы и отсутствием равных условий для конкуренции.

Недостаток инвестиций	Результаты исследования Агентства Pricewaterhouse Coopers с оценками Индекса непрозрачности экономики государств показывают, что вследствие непрозрачности экономики Россия недополучает ежегодно около \$10 млрд. прямых иностранных инвестиций. Иностранные инвестиции как источник финансирования инновационной деятельности имеют распространение только на незначительном количестве (3%) предприятий инновационной сферы.
Внутренние проблемы отечественных производителей, отсутствие развитой инновационной инфраструктуры	Инфраструктура играет ключевую роль в функционировании инновационной системы предприятия.
Устаревшее оборудование, потеря технологий, длительный период окупаемости нововведений	По данным Harvard business review, до 70% инноваций на предприятиях заканчиваются провалом или не достигают запланированного результата

Поскольку законодательно не закреплено само понятие «инновации», автор предлагает свое толкование понятия «инновация»: - конечный результат внедрения новшества, его дальнейшая коммерциализация с целью получения экономического, социального, научно-технического и иных видов эффекта для извлечения новых выгод и для производителя и для потребителя.

**Классификация инновационно-активных предприятий.** По своей природе инновации включают в себя не только технические или технологические, но и организационные разработки стратегического характера. Особую роль в инновационном процессе играют предприятия, непосредственно осуществляющие разработку и реализацию инноваций. Такие предприятия необходимо относить к категории инновационно-активных. В связи с этим возникают проблемы статуса ИАП и методов управления ими.

Ключевыми признаками классификации ИАП по характеру инновационной деятельности с учетом рыночных аспектов могут быть использованы базовые виды инноваций приростного, усовершенствованного и существенно усовершенствованного видов, а также преобладающие типы реализуемых или выводимых ими на рынок инноваций.

Инновации приростного характера:

- регенерирующие первоначальные свойства продуктов и процессов. Как правило, это разного рода нововведения, способные лишь восстановить уже действующие процессы;
- увеличивающие производительность и интенсивность действующих процессов;
- осуществляющие перегруппировку отдельных элементов существующей производственной системы, создание новых изделий за счет различной комбинации уже существующих в

данном производстве элементов, организационные перегруппировки производства.

Инновации усовершенствованного характера:

- адаптационные, направленные на отдельные, как правило, дополняющие элементы производственной системы;
- направленные на частичное улучшение элементов данной производственной системы без существенного изменения функционирования системы в целом;
- направленные на разработку технологии и продукции без изменения их базовых принципиальных конструкций и структур.

Инновации существенно усовершенствованного характера включают инновации, направленные на создание новых видов производственных систем, предназначенных для производства инновационных продуктов и технологий.

Инновации прорывного характера:

- направленные на создание новых поколений техники и технологии, принципиально отличающиеся базовыми концепциями и функциональным назначением;
- направленные на коренное преобразование системы организации, тактического и стратегического управления производством, их адаптацию к условиям деятельности специфичным в разных фазах экономического цикла.

Все эти типы инноваций присущи ИАП в целом, характеризуя степень его инновационности и активности, являются важным конкурентным преимуществом, поскольку позволяет своевременно защитить бизнес от назревающих угроз со стороны внешней среды через систему опережающего и непрерывного поиска новых возможностей выживания и развития.

Как правило, рынок всегда изменяет отношение к предприятию на позитивное, если оно становится более интересным, разнообразным и креативным (инновационным). В диссертации проанализированы особенности ИАП и проведен сравнительный анализ с традиционным предприятием, не проводящим инновационной политики (табл.2).

Таблица 2

Отличия ИАП от традиционного предприятия

<b>Отличительные признаки</b>	<b>Традиционное предприятие</b>	<b>Инновационно-активное предприятие</b>
Характер целей	Достижение быстрого коммерческого успеха, рост прибыли, рост продаж, расширение доли рынка и т.п.	Высокий потенциал развития, обеспечение долгосрочной жизнеспособности, воздействие на расширение потребностей в инновациях, выход на новые рынки и т.п.
Приоритетная информационная база принятия управленческих решений	Прошлый опыт, текущая экономическая ситуация, существующие проблемы, прогнозирование конъюнктуры рынков и т.п.	Опережающее информационное пространство: патенты, научные разработки, изобретения, новые идеи, новые технологии, непроявленные потребности, опыт предприятий-лидеров и т.п.

Подход к принятию решений	Одновариантный, детерминалистический, однонаправленный, реактивный	Многовариантный, интерактивный, экспериментальный, проактивный
Алгоритм управления	Традиционный, опирающийся на стереотипное представление, преимущественно жесткий	Инновационный, имитационный, преимущественно опережающий, упреждающий, гибкий
Сфера возможной эффективности	Стабильная внешняя среда, хорошо структурированная, простая система	Нестабильная или стохастическая среда, плохо определенная сложная система
Приверженность стратегическому управлению	Низкая	Высокая
Генотип ИАП предприятия	Традиционный, зависимый от внешних влияний, склонный к регрессу	Самообучающийся, самопроектирующий, саморазвивающийся, растущий

В диссертационном исследовании определено, что в зависимости от преобладающего типа инноваций ИАП могут быть дифференцированы по следующим типам (табл.3):

Таблица 3

Типы инновационно-активных предприятий	
<b>Инновационно-активные предприятия</b>	ориентирующиеся на новые научные открытия или пионерные изобретения.
	создающие новые потребности или способствующие развитию и более полному удовлетворению существующих потребностей.
	создающие базовые инновации и инновации видоизменений.
	создающие инновации с целью их последующего применения в народном хозяйстве.
	реализующие инновации, которые замещают ранее созданные продукты и технологии, и создающие рационализирующие и расширяющиеся инновации.
	создающие основные и дополняющие инновации.
	реализующие инновации-продукты и инновации-процессы.
	создающие инновации для новых рынков и инновации, создающие новые сферы применения на старых рынках.
	ориентирующие свою деятельность на различную глубину создаваемых нововведений.
	ориентирующие свою деятельность на внедрение новшеств, связанных с перегруппировкой отдельных элементов существующей производственной системы.
	создающие адаптационные инновации на отдельных дополняющих элементах производственной системы или направленные на частичное улучшение элементов данной производственной системы без существенного изменения функционирования системы в целом.
	разрабатывающие новые поколения технологии и продукции без изменения их базовых принципиальных конструкций и структур.
	инициирующие новые виды производственных систем (продуктов и технологий) с качественными изменениями первоначальной концепции, но сохраняющие функциональный принцип.
	создающие новые поколения техники и технологии.

Для идентификации ИАП в диссертации предлагается использовать, как наиболее обоснованную, методику разработанную Правительством Санкт-Петербурга.<sup>1</sup>

Согласно этой методике, отнесение предприятий к инновационному типу

<sup>1</sup> Постановление Правительства Санкт-Петербурга «Об основах инновационной политики в Санкт-Петербурге на 2008-2011 годы»

осуществляется на основе сравнения средних значений показателей инновационной деятельности за последние три полных отчетных года. Если период деятельности предприятия составляет менее трех лет, то статистическая и финансовая (бухгалтерская) отчетность представляется за полные последние отчетные годы деятельности данного предприятия.

На основе анализа методики и исследуемых инновационных предприятий Санкт-Петербурга ЗАО «Транзас», ЗАО «Комита», ОАО «Квалитет» в диссертации показано, что основными показателями, причисляемыми предприятия к инновационно-активным являются:

- доля затрат на научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы и технологические работы и (или) затрат на приобретение новых технологий в общем объеме расходов предприятия (не менее 40%),
- доля инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции (не менее 40%)
- доля объектов интеллектуальной собственности (патентов, лицензий, авторских свидетельств и др.) в общей стоимости нематериальных активов предприятия (не менее 20%);
- доля расходов на целевую подготовку специалистов-менеджеров высшего и среднего звена; в общих затратах предприятия на обучение и переподготовку персонала (не менее 30%) (договора с ВУЗами);
- доля расходов на подготовку и переподготовку высококвалифицированных рабочих в общих затратах предприятия на обучение и переподготовку персонала (не менее 40%);
- доля затрат на коммерциализацию продукции (коэффициент коммерциализуемости);
- планируемый коэффициент обеспечения нематериальными активами (не ниже 5%).

Исходя из самой характеристики предприятия, как инновационно-активного, обязательными принципами его деятельности выступают инновационность и активность. Инновационность предполагает разработку и внедрение новых или усовершенствованных продуктов, технологических процессов и иные виды инновационной деятельности, имеющие ряд особенностей, отличающих их от традиционных, не инновационно-активных предприятий. Активность предполагает наряду с инновационностью осуществление самостоятельного технологического трансфера инновационной продукции и ее коммерциализацию.

Таким образом, инновационно-активные предприятия - это предприятия, имеющие в своем активе интеллектуальную собственность, осуществляющие разработку и внедрение

новых или усовершенствованных продуктов (работ, услуг), технологических процессов, соответствующие системе показателей, относящих их к инновационным, отвечающие характеристикам активности, осуществляющие самостоятельно трансфер технологий.

**Анализ потенциальных возможностей ведения предприятием инновационной деятельности.** В диссертации выделены следующие основные принципы деятельности ИАП:

- совершенствование самих продуктов и технологий их производства, освоение новых изделий и процессов организации и управления производством, что позволяет, как минимум не снижать финансовые результаты основной деятельности и сохранять устойчивые рыночные позиции в случае изменения состояния внешней среды;

- поддержание в актуальном состоянии научно-технического задела, обеспечивающего высокий уровень конкурентоспособности инновационных продуктов на отечественном и мировом рынках и потребительский спрос, обусловленный той или иной фазой экономического цикла;

- необходимость рационализации производственных, обслуживающих, управленческих процессов на базе совершенствования функциональных и производственных структур, обновления производственно-технической и инженерной базы инновационно-активных предприятий.

В соответствии с ранее выбранными видами инноваций, а также с принятием решения руководства предприятия о необходимости инновационной деятельности в диссертации разработана концептуальная схема анализа стратегических возможностей предприятия по трем основным этапам выбора направлений инновационно-активной деятельности (рис.1).

Первый этап состоит в принятии предприятием решения о необходимости инноваций и обосновании целей, которые преследуются при этом выборе.

Второй этап включает в себя оценку собственного потенциала развития, учитывающей возможности всех структур и подразделений в достижении поставленных целей, а также воздействие внешних факторов, обуславливающих выбор стратегии управления деятельностью ИАП.

На третьем этапе сопоставляются результаты предыдущих этапов, с получением итоговой оценки возможности или невозможности ИАП реализовать намеченные цели, и, кроме того, выявляются узкие места существенно ограничивающие возможности достижения конечного результата его деятельности как ИАП.

Таким образом, для повышения эффективности вовлечения новых продуктов и улучшающих технологий в хозяйственный оборот и создания на этой основе долгосрочных конкурентных преимуществ целесообразно сформировать и использовать на практике

механизм интеграции стратегического управления деятельностью инновационно-активного предприятия и инновационного менеджмента.



Рис.1 Концептуальная схема анализа стратегических возможностей предприятия.

Целью и результатом стратегии управления ИАП является формирование ее как системы взаимосвязанных стратегических решений по основным направлениям деятельности, которые определяются его производственным профилем и внутренней политикой согласно принятой миссии.

Предложенная в диссертации концептуальная схема стратегических возможностей предприятий при переходе к инновационной деятельности объединяет все ключевые аспекты, влияющие на успешность внедрения инноваций. Данный подход является базовым и может быть адаптирован к условиям деятельности различных типов ИАП.

**Разработка методики оценки потенциала развития инновационно-активного предприятия.** В результате выбора направлений инновационного развития предприятию необходимо оценить свой потенциал по всем его составляющим. Для реализации модели



анализа состояния потенциала развития ИАП была разработана система показателей, которая позволяет ответить на вопрос, каков уровень потенциал развития анализируемого ИАП, а с другой стороны, включает в себя наиболее важные характеристики по каждой составляющей потенциала развития, что обеспечивает полноту и комплексность его оценки (табл.4, рис.2).

На основе системы показателей составляющих в диссертации предложена следующая комплексная оценка потенциала развития ИАП:

$$K_{n.p.} = \sum_{i=1}^n k_i Y_i, \quad (1)$$

где  $K_{n.p.}$  – комплексная оценка потенциала развития ИАП;

$n$  – количество составляющих инновационного потенциала, включенных в комплексную оценку;  $k_i$  – коэффициенты значимости влияния  $i$ -й составляющей инновационного

потенциала;  $\sum_{i=1}^n k_i = 1$ ;  $Y_i$  – относительные показатели, характеризующие каждую  $i$ -ю составляющую потенциала развития.

В свою очередь:

$$Y_1 = m_1 X_1 + m_2 X_2 + m_3 X_3 + m_4 X_4; Y_2 = m_5 X_5 + m_6 X_6 + m_7 X_7 + m_8 X_8 + m_9 X_9; Y_3 = m_{10} X_{10} + m_{11} X_{11} + m_{12} X_{12} + m_{13} X_{13} + m_{14} X_{14}; Y_4 = m_{15} X_{15} + m_{16} X_{16} + m_{17} X_{17};$$

$$Y_5 = m_{18} X_{18} + m_{19} X_{19} + m_{20} X_{20},$$

где  $m_1, \dots, m_{20}$  – коэффициенты, учитывающие значимость влияния показателя на соответствующую составляющую потенциала развития инновационно-активного предприятия;  $X_1, \dots, X_{20}$  – индексы, характеризующие степень соответствия значений показателей финансовой, производственной, деловой, управленческой и НИОКР составляющей потенциала развития нормативным значениям этих показателей.

Суммарное значение весовых коэффициентов всех показателей внутри каждой из составляющих потенциала развития равно единице, то есть:  $m_1 + m_2 + m_3 + m_4 = 1$ ;  $m_5 + m_6 + m_7 + m_8 + m_9 = 1$ ;  $m_{10} + m_{11} + m_{12} + m_{13} + m_{14} = 1$ ;  $m_{15} + m_{16} + m_{17} = 1$ ;  $m_{18} + m_{19} + m_{20} = 1$ .

Таким образом, комплексный показатель потенциала развития инновационно-активного предприятия может быть представлен в развернутом виде:

$$K_{n.p.} = k_1 (m_1 X_1 + m_2 X_2 + m_3 X_3 + m_4 X_4) + k_2 (m_5 X_5 + m_6 X_6 + m_7 X_7 + m_8 X_8 + m_9 X_9) + k_3 (m_{10} X_{10} + m_{11} X_{11} + m_{12} X_{12} + m_{13} X_{13} + m_{14} X_{14}) + k_4 (m_{15} X_{15} + m_{16} X_{16} + m_{17} X_{17}) + k_5 (m_{18} X_{18} + m_{19} X_{19} + m_{20} X_{20}). \quad (2)$$

Используя данные финансовой отчетности предприятия в расчете комплексного показателя, согласно (2), можно сделать вывод об уровне потенциала развития, сложившемся на к моменту проведения анализа.

В зависимости от расчётного значения  $K_{np}$  в диссертации выделены высокий, средний и низкий уровни потенциала развития ИАП, в зависимости от которых предприятия могут принимать решения о выборе предпочтительной стратегии управления своей деятельностью.

Таблица 4

Система показателей процедуры оценки потенциала развития инновационно-активного предприятия

Составляющие потенциала развития	Вес влияния составляющей на потенциал развития в целом ( $k_i$ )	Показатели составляющих потенциала развития инновационно-активного предприятия	Вес влияния показателя на соответствующую составляющую потенциала развития ( $m_i$ )	Нормативное значение показателя (для исследуемого предприятия) ( $n_i$ )
Финансовая	$k_1$	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$m_1$	$n_1$
		Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$m_2$	$n_2$
		Коэффициент текущей ликвидности	$m_3$	$n_3$
		Чистый оборотный капитал	$m_4$	$n_4$
Производственная	$k_2$	Доля основных средств в общих активах	$m_5$	$n_5$
		Доля производственных запасов в текущих активах	$m_6$	$n_6$
		Коэффициент использования установленного оборудования	$m_7$	$n_7$
		Коэффициент обновления основных фондов	$m_8$	$n_8$
		Коэффициент возможного введения в строй новых производственных мощностей	$m_9$	$n_9$
Деловая	$k_3$	Фондоотдача	$m_{10}$	$n_{10}$
		Коэффициент оборачиваемости капитала	$m_{11}$	$n_{11}$
		Коэффициент оборачиваемости запасов	$m_{12}$	$n_{12}$
		Выработка	$m_{13}$	$n_{13}$
		Общая рентабельность основной деятельности	$m_{14}$	$n_{14}$
Управленческая	$k_4$	Доля расходов на управление в общих расходах	$m_{15}$	$n_{15}$
		Доля квалифицированных работников в общем составе производственного персонала	$m_{16}$	$n_{16}$
		Коэффициент обеспеченности трудовыми ресурсами	$m_{17}$	$n_{17}$
НИОКР	$k_5$	Доля новых технологий в основном производстве	$m_{18}$	$n_{18}$
		Доля новой продукции в общем объеме производства	$m_{19}$	$n_{19}$
		Доля затрат на НИОКР в себестоимости продукции	$m_{20}$	$n_{20}$

### Выбор и обоснование целей стратегии управления деятельностью ИАП.

Формирование стратегии управления деятельностью ИАП предусматривает выбор и обоснование направлений производственной деятельности, объема и структуры инновационных проектов, сроков их выполнения и условий передачи заказчику, оценку состояния организационных структур управления нововведениями. В диссертации показано, что стратегия ИАП должна ориентироваться на: (1) уровень потенциала развития; (2) выявление возможностей диверсификации деятельности предприятия.

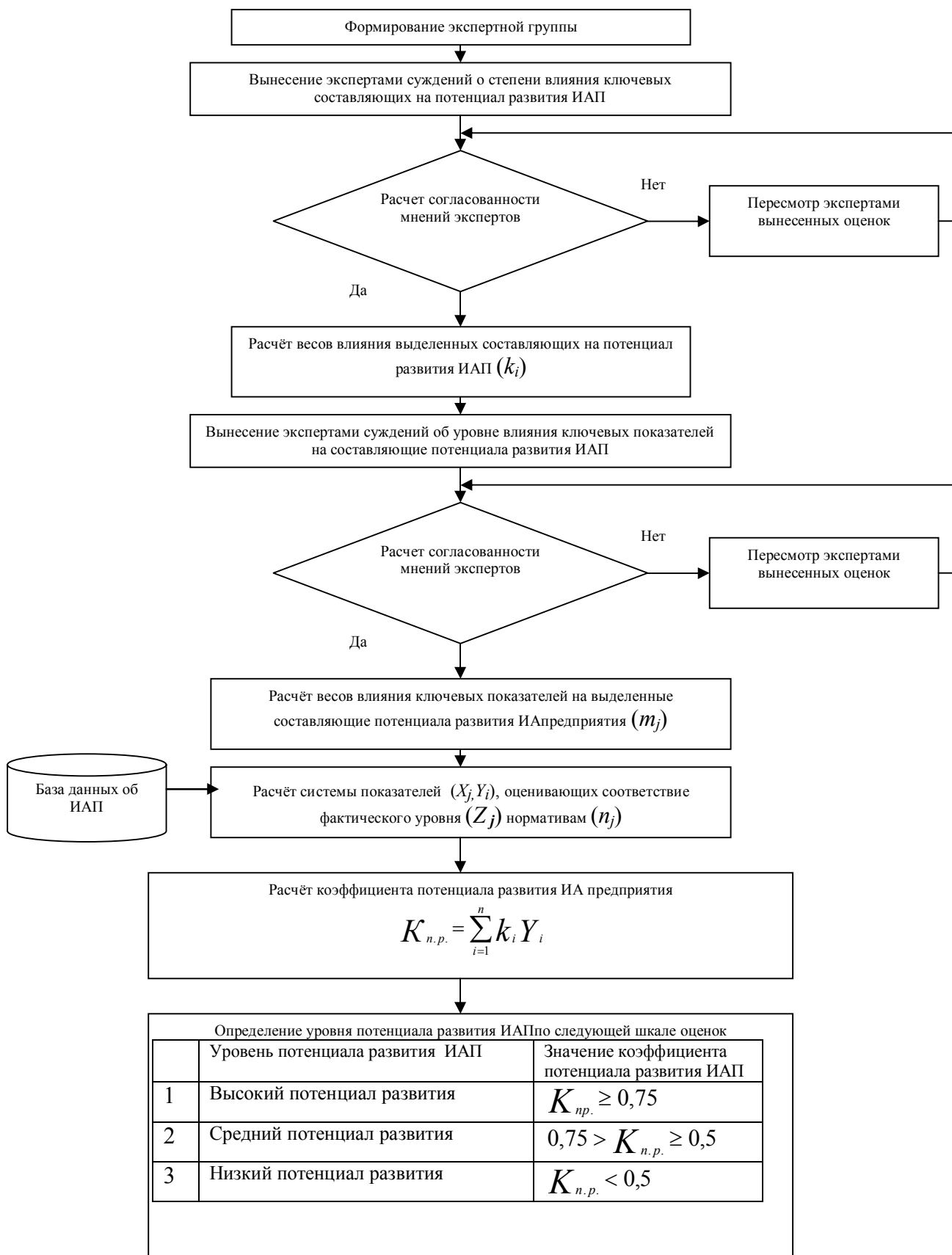


Рис.2. Процедура оценки уровня потенциала развития инновационно-активного предприятия

Исходя из полученной оценки достигнутого уровня потенциала развития менеджмент, во-первых, может определить направления деятельности, на которые будет направлена стратегия управления деятельностью ИАП, а, во-вторых, выявить потребность в ресурсном обеспечении инновационной деятельности. В диссертационной работе выделены основные (базовые) виды стратегий управления деятельностью ИАП.

Так, в случае достаточно высокого уровня потенциала развития ИАП можно допустить, что оно располагает необходимыми возможностями для реализации активной, наиболее радикальной, а значит и требующей значительных инвестиций стратегии управления. Напротив, при низком уровне потенциала развития ИАП должно взвешенно подходить к выбору необходимых инноваций, определяемых преимущественно пассивной (оборонительной) или комбинированной стратегиями управления с минимальными рисками ухудшения своего финансового состояния (табл.5)

Таблица 5

Базовые виды стратегий управления инновационно-активными предприятиями

	Приростного характера	Усовершенствованного характера	Прорывного характера
Активная (наступательная) стратегия управления	Освоение новых поколений продукции	Внедрение принципиально новых технологических процессов и оборудования	Выход на новые рынки товаров и факторов производства
Комбинированная стратегия управления	Усовершенствования, касающиеся новых способов уже выпускаемой продукции, и разработка принципиально новой	Усовершенствование применяющихся технологических процессов, а также внедрение новых, более прогрессивных	Изменения в структуре набора стратегических зон хозяйствования (СЗХ)
Пассивная (оборонительная) стратегия управления	Незначительные усовершенствования уже выпускаемой продукции	Незначительные изменения, направленные, прежде всего, на совершенствование применяемых технологических процессов	Усовершенствования в системе формирования спроса и стимулирования сбыта

Кроме того, неизбежно встает вопрос о необходимости оценки эффективности выбранной стратегии управления инновационно-активным предприятием. В качестве такого критерия эффективности в диссертации использовано соотношение дополнительно полученной прибыли в результате реализации инноваций (в том числе и дополнительной экономии издержек) и инвестиций, потребовавшихся для реализации намеченных инноваций:

$$E = \frac{\sum_{t=0}^T \Delta R_{pt} \delta_t}{\sum_{t=1}^T \Delta I_{pt} \delta_t} \quad (3)$$

где  $E$  – показатель эффективности выбранной стратегии инновационно-активного предприятия;  $\Delta R_{pt}$  - дополнительная прибыль, полученная в результате реализации  $p$ -го варианта инновационной стратегии за  $t$ -й период (год);  $\Delta I_{pt}$  - дополнительные инвестиции, потребовавшиеся для реализации  $p$ -ого варианта инновационной стратегии за  $t$ -й период (год);  $T$  – период, в течение которого ожидается отдача от реализации  $p$ -го варианта инновационной стратегии (годы);  $\delta_t$  - дисконтный множитель  $t$ -года. В диссертации был произведен расчет значения коэффициента потенциала развития для исследуемого ИАП ЗАО «Транзас» (табл. 6)

Таблица 6

Составляющая потенциала развития ИАП	Вес влияния составляющей на потенциал развития в целом ( $k_i$ )	Коэффициент вклада в формирование потенциала развития ( $k_i Y_i$ )
Финансовая	0,42	0,334
Производственная	0,22	0,167
Деловая	0,16	0,119
Управленческая	0,08	0,059
НИОКР	0,12	0,093
Коэффициент потенциала развития ИАП «Транзас»		0,804

Расчетное значение коэффициента потенциала развития, равное 0,804, говорит о том, исследуемое ИАП обладает высоким потенциалом развития. Выполненные расчеты этого коэффициента, показали планомерное улучшение за период с 2003 по 2011 годы отдельных показателей значения этого коэффициента по годам, и, значит, устойчивую тенденцию к росту потенциала развития.

В диссертации приведены также расчёты показателей трех вариантов стратегии управления ИАП в зависимости от достигнутого уровня потенциала развития и инновационных целей, входящих в систему предложенной оценки эффективности реализации выбранной стратегии (3) (табл.7)

Таблица 7

Расчёт показателей для оценки эффективности реализации стратегии управления инновационно-активным предприятием.

Тип стратегии управления	Вид денежного потока	2007 год	2008 год	2009 год	2010 год	2011 год	Всего за период 2007-2010 гг.	Всего за период 2007-2010 гг. с учетом дисконтирования	Эффективность реализации стратегии управления
Активное (наступающая) стратегия	Дополнительная прибыль, полученная в результате реализации стратегии управления (тыс. руб.)		2100	3050	2300	1600	9050	6 559,42	1,8
	Дополнительные инвестиции для реализации стратегии управления (тыс. руб.)	2500	1000	700	500	300	5000	4 399,15	
Комбинированная стратегия	Дополнительная прибыль, полученная в результате реализации стратегии управления (тыс. руб.)		1900	2150	1850	1250	7150	5 208,98	1,96
	Дополнительные инвестиции для реализации стратегии управления (тыс. руб.)	1750	600	500	450	400	3700	3 174,39	
Пассивная (оборонительная) стратегия	Дополнительная прибыль, полученная в результате реализации стратегии управления (тыс. руб.)		320	500	360	115	1295	958,79	1,43
	Дополнительные инвестиции для реализации стратегии управления (тыс. руб.)	500	125	125	125	125	1000	856,87	
	Коэффициент дисконтирования	1	0,87	0,76	0,66	0,57			

Из расчетов видно, что для данного предприятия актуальна комбинированная стратегия управления.

**Методологические аспекты трансфера технологий.** Насущной проблемой современного периода инновационной экономики, помимо разработки стратегии инновационного предприятия, является трансфер технологий. Трансфер технологий - это процесс передачи (продажи, обмена) должным образом структурированных, обладающих достаточной полнотой знаний, опыта, навыков, объектов интеллектуальной собственности и прав на них от источника технологии к реципиенту (покупателю). В зависимости от стадии инновационного процесса, на которой находится данная технология (инновация, новшество), выделяются три основных момента передачи технологии:

- со стадии поиска технологии к стадии опробования технологии в лабораторных условиях;
- со стадии опробования технологии к ее оптимизации и масштабированию процесса;
- со стадии мелкосерийного производства к полномасштабному производству.

Категория интеллектуальной собственности и ее составляющей - промышленной собственности напрямую связана с осуществлением действий по трансферу. Технологии заключаются в объектах промышленной собственности предприятия, к которым относятся промышленный образец, полезная модель, ноу-хау, изобретение и др.

В диссертации доказано, что оценка имеющейся интеллектуальной собственности, объектов промышленной собственности и технологий является неотъемлемой частью процесса трансфера, так как именно такая оценка лежит в основе формирования цены, указываемой в соглашении о передаче технологии. Продавец технологии стремится не только покрыть все издержки по созданию технологии и трансферу, но и получить прибыль.

В диссертации исследованы возможные этапы трансфера инновационных технологий и разработана укрупненная классификация видов трансфера (табл. 8.):

- определение имеющихся технологий, находящихся на определенной стадии инновационного процесса, а следовательно и возможных трансферных переходов, отбор технологий;
- оценка потенциалов коммерциализуемости и трансфера;
- выбор формы передачи, типа трансфера;
- возможная оценка результатов передачи технологии.

Прохождение всех этих этапов необходимо для разработки методологии технологического трансфера как системы экономических отношений, включая показатели, методы и модель оценки эффективности трансфера технологий (рис. 3).

Таблица 8

Классификация методов и путей технологического трансфера

№	Критерий	Методы ТТ	Сущность метода ТТ	Пути ТТ
1.	Продвижение технологии в процессе ее передачи	Горизонтальный	Технология сама по себе является предметом передачи	Продажа патентных и беспатентных лицензий; продажа патентных прав; продажа или сдача в аренду (лизинг) опытных образцов изделий либо оборудования, воплощающих новую технологию; приобретение финансируемого заказчиком подряда на дальнейшую разработку задела под новую технологию, на инжиниринг и консультирование; совместная разработка с заинтересованным партнером, при его финансовом участии в дальнейшей коммерческой реализации технологии и совместном оформлении прав интеллектуальной собственности на нее; научно-производственная кооперация с покупателем результатов НИОКР; платное обучение и консультирование работников контрагента, заинтересованных в получении технологии и т.п.

		Вертикальный	Передача созданной на основе технологии продукции	Приобретение продукции, а также приобретение (лизинг) оборудования для ее производства; заказ принимающей стороны на производство конкретной наукоемкой продукции и т.п.
2	Отношения между передающей и принимающей стороной	Прямой	Передача технологии непосредственно от поставщика потребителю	От университетов и НИИ – промышленным предприятиям; от предприятия – разработчика технологии – предприятию – потребителю технологии; между сотрудничающими предприятиями, когда последние формируют стратегические объединения – технологические альянсы; от университетов и НИИ – предприятиям, создаваемым при их участии для реализации проектов, основанных на новых технологиях (процесс спин-офф); от университетов, НИИ, промышленных предприятий – разработчиков – учреждениям, специализирующимся на ТТ; от учреждений, специализирующихся на ТТ – промышленным предприятиям и т.д.
		Непрямой	Передача технологий осуществляется через специализированных посредников	Трансфер через: агентства по ТТ (с участием государства); представителей ТТ в университетах и НИИ; специализированные базы и банки данных; инжиниринговые, внедренческие, консалтинговые фирмы, патентные службы, венчурные фирмы и другие организации, обеспечивающие возможность осуществления ТТ.
3.	По охвату	Международный	Передача технологии осуществляется за пределы национальной границы	Передача технологии через ТНК (их филиалы, дочерним или зависимым предприятиям, а также другим фирмам); передача технологии через слияния и поглощения фирм; передача технологии через прямые зарубежные инвестиции; передача технологии через международные лицензионные соглашения; передача технологии в рамках проектов международной технической помощи, международных исследовательских программ и проектов и т.д.
		Внутри-территориальный	Передача технологии осуществляется в рамках одного национального государства	Трансфер через: агентства по ТТ (в т.ч. с участием государства); передача технологии через лицензионные соглашения; передача технологии в рамках проектов региональной технической помощи, региональных исследовательских программ и проектов и т.д.



4.	Полнота охвата «ценностной цепочки»	Полный	Включает все этапы «ценностной цепочки», в результате чего технология находит коммерческое применение	Разработчик передает технологии пользователям непосредственно или через посредников. Передача осуществляется в различных формах: на договорной основе, через процесс спин-офф, франчайзинг, создание технологических альянсов, приобретение предприятия-носителя технологии, проекты международной технической помощи и т.п.
		Неполный	Включает не все этапы «ценностной цепочки»	Технологии передаются от разработчика посреднику либо пользователю от посредника. Принимающая сторона может не иметь намерения использовать технологию. Передача осуществляется в различных формах на договорной основе.
5.	Необходимость заключения дополнительных сделок	Чистый	Сделка охватывает только передачу технологии.	Лицензионный договор; договор на выполнение опытно-конструкторских и технологических работ; договор на создание (передачу) научно-технической продукции; договор подряда; договор найма и т.п.
		Комплексный	Сделка по передаче технологии сопровождается другими сделками, обеспечивающими возможность ее применения	Купля-продажа, поставка оборудования; организация обучения персонала; передача прав коммерческой концессии (франшизы); лизинг оборудования и т.п.
6.	Степень участия государства	Не требующий активного участия государства	Государство обеспечивает возможность трансфера и выступает в роли получателя дохода	Патентно-лицензионные органы; агентства по ТТ; инновационно-технологические центры; бюджеты различных уровней и т.п.
		Осуществляемые только при участии государства	Государство выполняет функции юридического регулирования и стимулирования	Нормативно-правовые акты; государственный оборонный заказ; государственные целевые программы, обеспечивающие разработку и ТТ двойного применения, обуславливающих безопасность государства.

В диссертации показано, что данная модель может быть полезна для многих предприятий, осуществляющих инновационную деятельность, так как позволяет выявить технологии, которые потенциально являются объектами трансфера.

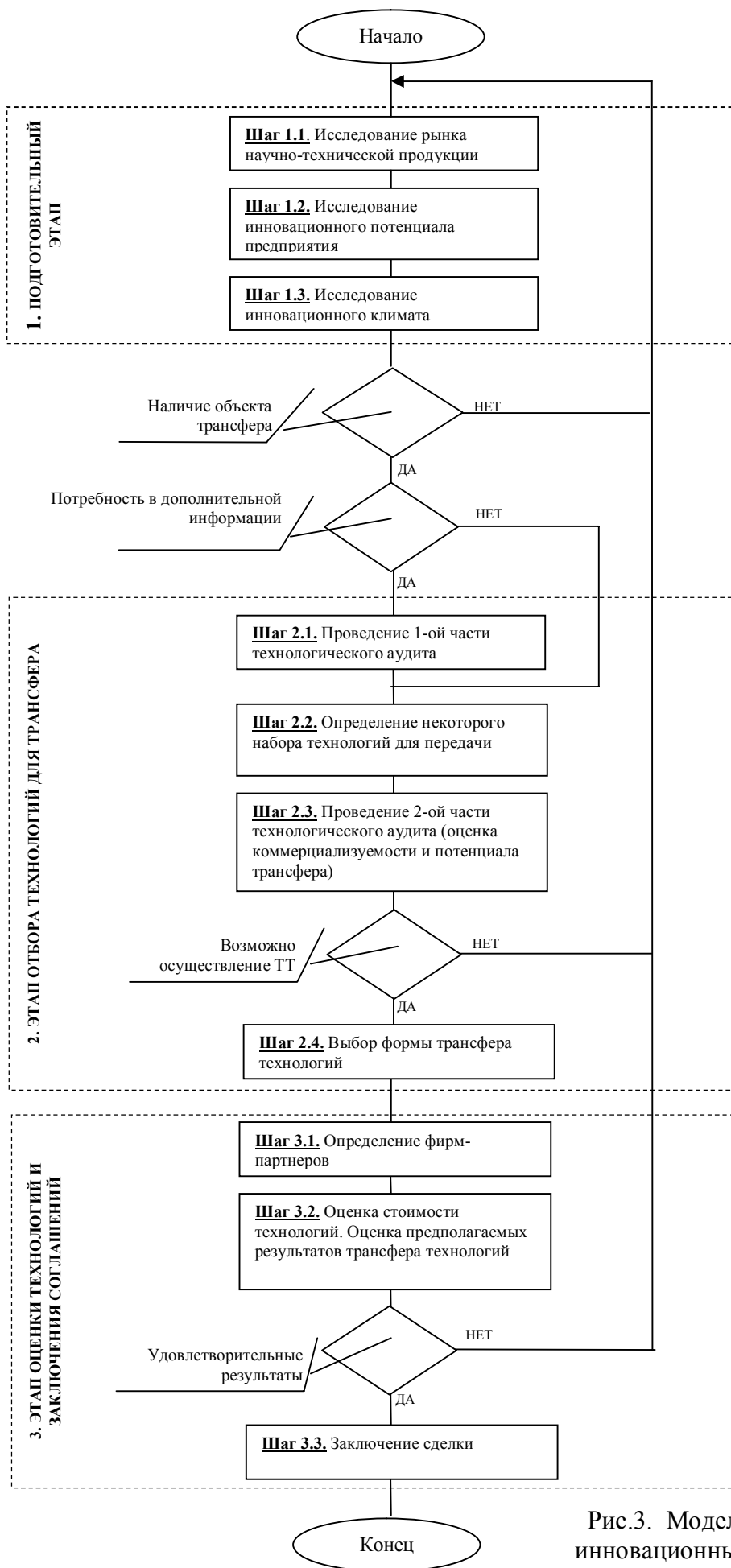


Рис.3. Модель трансфера инновационных технологий

Предполагается, что такой моделью могут воспользоваться как крупные, так и средние или малые инновационно-активные предприятия, модифицируя процедуру аудита и корректируя методы оценки отобранных для трансфера технологий. В диссертации по разработанной модели была проведена оценка эффективности трансфера инновационного программного продукта применительно к одному из исследуемых предприятий. (табл.9).

Таблица 9

Сводная таблица результатов вычислений по четырем вариантам трансфера технологий ЗАО «Комита»

Вариант	NPV	PI
Отсутствие действий по трансферу	6531,77	47,65
Продажа лицензии на воспроизведение и использование полезной модели	7145,08	48,62
Покупка лицензии на программное обеспечение	10088,76	40,53
Продажа лицензии на воспроизведение и использование полезной модели и покупка лицензии на программное обеспечение	10688,6	<b>49,03</b>

#### **Формирование кадровых ресурсов для инновационно-активного предприятия.**

Обеспечение кадровыми ресурсами ИАП является неотъемлемой частью стратегического управления его деятельностью. В диссертации выявлены особенности подбора кадровых ресурсов, в частности то, что на первых этапах инновационной деятельности отсутствует информация, позволяющая определить все должности. В области инновационной кадровой стратегии ИАП, работающим в условиях постоянных изменений факторов внешней среды, необходимо решить следующие основные задачи: определение потребности в кадровых ресурсах; планирование развития кадровых ресурсов; покрытие расходов по содержанию обучению и переобучению кадровых ресурсов.

В диссертации разработана схема формирования стратегии формирования кадрового потенциала ИАП (рис.4). Инновационно-активные предприятия действуют на основании малоизученных новых технологий, поэтому особенно нуждаются в высококвалифицированных специалистах. Необходима организация собственных учебно-методических центров, разработка новых требований к программам обучения и переобучения кадровых ресурсов, которые будут соответствовать потребностям ИАП.

Попытка решить данный круг задач, основываясь на особенностях современного этапа развития российской экономики и методах стратегического управления инновационно-активными предприятиями предпринята впервые. В качестве определяющего принципа разработанной методологической базы выступили формирование нового понятийного и аппарата и разработка рекомендаций по его практическому использованию.

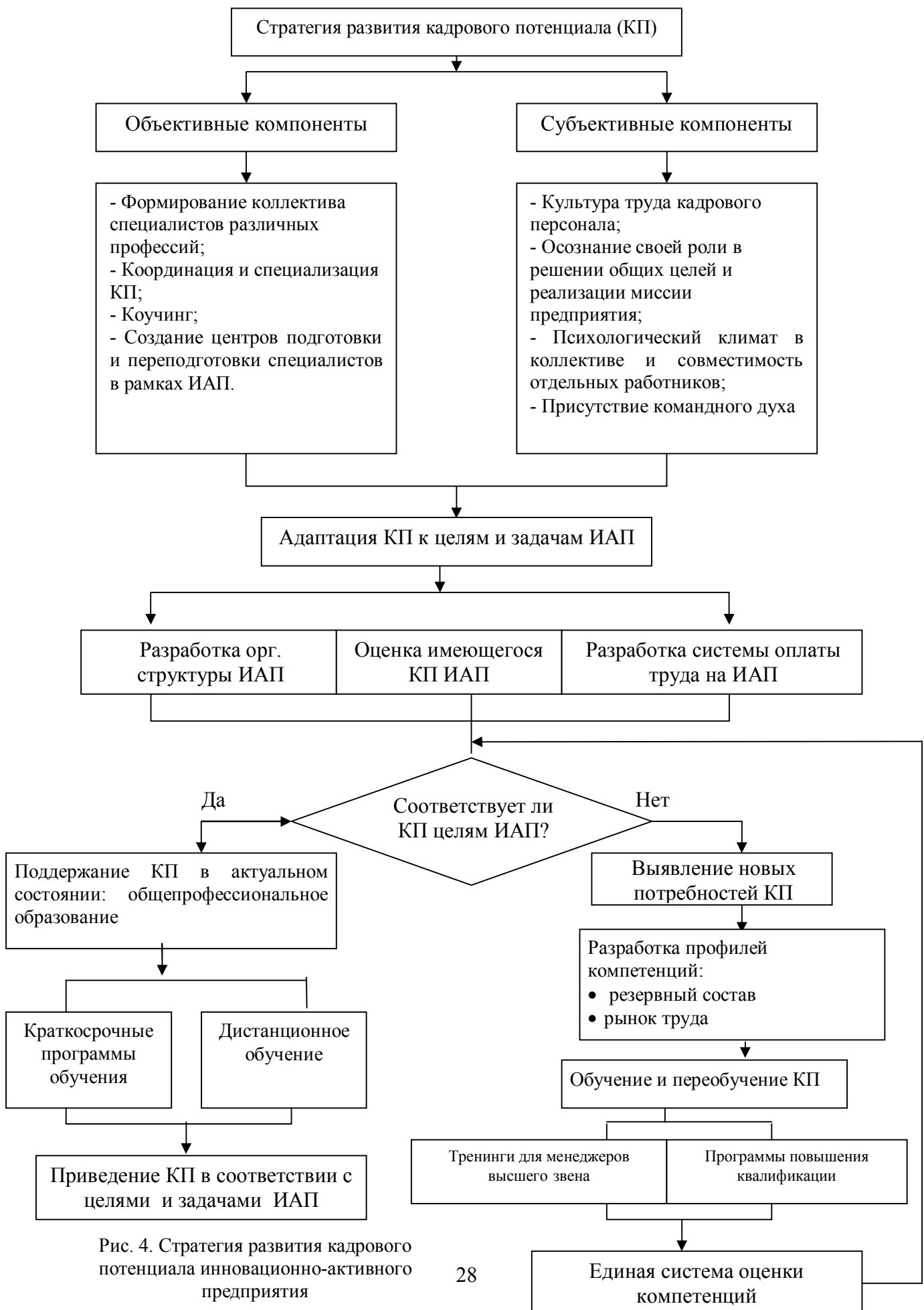


Рис. 4. Стратегия развития кадрового потенциала инновационно-активного предприятия

## **Основные публикации автора по теме диссертации**

### **Монографии, учебники и учебные пособия**

1. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / Под ред. А.П.Градова. – СПб.: изд-во «Специальная литература», 1995, 410с., 26 п.л. / 1 п.л.
2. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П.Градова. – 2-е изд., дополн. – СПб.: изд-во «Специальная литература», 1999, 588с., 35,6 п.л. /1,2 п.л.
3. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. А.П.Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: изд-во «Специальная литература», 2000, 568с., 35,7 п.л. / 1,2 п.л.
4. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред.А.П.Градова. – 4-е изд., перераб. – СПб.: изд-во «Специальная литература», 2003. – 60 п.л. /1,4 п.л.
5. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред.А.П.Градова и Б.И.Кузина – СПб.:изд-во «Специальная литература», 1996, 510с., 32 п.л. / 2,25 п.л.
6. Мильская Е.А. Стратегическое управление инновационно-активным предприятием / Монография. – СПб: Изд-во СПбГПУ, 2011, с. 295, 18 п.л.
7. Цикличность развития экономики и управления конкурентными преимуществами / Под ред. А.А.Градова. – СПб, СПбГПУ, 2011, 1142с., – 72 п.л. / 2.2. п.л.

### **Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России:**

8. Мильская Е.А. Инновационный потенциал как фактор антикризисного управления предприятием // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2004. - №3. –2004. - СПб: Изд-во Политехнического ун-та, -с. 33-37.
9. Мильская Е.А. Инновационная технология как экономическая категория // «Научно-технические ведомости СПбГПУ». -2006. -№4 - СПб: Изд-во Политехнического ун-та, - с.131-137.
10. Мильская Е.А. Неопределенность в стратегическом управлении инновационной деятельностью предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ.- 2008 - №6. - СПб: Изд-во Политехнического ун-та, с.153-158.
11. Мильская Е.А.Технология как интеллектуальный ресурс предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки - 2008 - № 5(64) - СПб: Изд-во Политехнического ун-та, .160-163.
12. Мильская Е.А.Экономическая сущность процессов передачи технологий // Научно-технические ведомости СПбГПУ.Экономические науки - 2008г - № 5(64),- СПб: Изд-во Политехнического ун-та, с.24-27.
13. Мильская Е.А. Анализ кадрового потенциала инновационного предприятия //Научно-

технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки – 2009г. - №6-2(90),- СПб: Изд-во Политехнического ун-та, с.102-109.

14. Мильская Е.А., Волкова О.В. Формирование и реализация инновационной стратегии промышленного предприятия //Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки – 2010г. - №5, - СПб: Изд-во Политехнического ун-та, с.145-150.

**Статьи в профессиональных журналах и научных сборниках**

15. Мильская Е.А. Влияние инноваций на процесс реструктуризации предприятий.// Сборник материалов 111 Всероссийской научно-практической конференции Пенза,2003, с.73-75.
16. Мильская Е.А. Риски в инновационном предпринимательстве. //Тематический сборник научных трудов «Экономические реформы в России»,СПб:изд-во СПбГПУ, 2003, 0,6 п.л., с.149-159.
17. Мильская Е.А. Вопросы экономической устойчивости предприятия.// Труды VII Международной научно-практической конференции Системный анализ в проектировании и управлении», СПб,2003, 0,4 п.л., с.125-132.
18. Мильская Е.А. Принципы формирования стратегии экономической устойчивости /Материалы международной научно-практической конференции «Системный анализ и проектирование в управлении» -СПб: Изд-во СПбГПУ, 2004. – с.174-179.
19. Мильская Е.А. Развитие инновационного процесса на предприятии – один из факторов экономического роста //Тематический сб. науч. тр. «Экономические реформы в России». – СПб, СПбГПУ, 2004. – с.249-254.
20. Мильская Е.А. Управление риском на производственном предприятии /Материалы III Всероссийской научно-практической конференции «Управление рисками бизнеса» - Пенза, изд-во ПГУ - 2004. –с.87-92.
21. Мильская Е.А. Вопросы неопределенности при обеспечении экономической устойчивости предприятия / Труды V научно-практической конференции – СПб. – Изд-во СПбГПУ, 2005. – с.248-254.
22. Мильская Е.А. Математические методы моделирования экономической устойчивости предприятия // Тематич. Сб. науч. тр. «Экономические реформы в России» - СПб:изд-во СПбГПУ, 2005. – с. 135-141.
23. Мильская Е.А. К вопросу о реализуемости инновационного проекта // Межвузовский сборник науч.тр. « Стратегическое управление инновационным развитием экономики России» - СПб: изд-во СПбГПУ, 2005. – с.232-234.
24. Мильская Е.А., Алексеев А.Г. Технопарк как один из видов трансфера инновационных

- технологий // Труды научно-практической конференции «Экономика и управление: теория и практика» - СПб: изд-во СПбГПУ, 2006. – 139-141.
25. Мильская Е.А. Анализ трансфера технологий в инновационном процессе // Материалы научно-практической конференции «Научные исследования и инновационная деятельность» - СПб: изд-во СПбГПУ, 2006. – с.139-141.
  26. Мильская Е.А. Инновации и устойчивое функционирование предприятия// Труды X Международной научно-практической конференции «Системный анализ в проектировании и управлении» - СПб: изд-во СПбГПУ, Ч.2., -2006. – с.46-47.
  27. Мильская Е.А., Алексеев А.Г. Инновационная деятельность как основа поддержания экономической устойчивости предприятия // Труды V Международной научно-практической конференции «Экономические реформы в России» - СПб: изд-во СПбГПУ, Ч.3. – 2006. – с.147-149.
  28. Мильская Е.А., Попова Т.В. Анализ методов управления рисками // Труды V Международной научно-практической конференции «Экономические реформы в России» - СПб: изд-во СПбГПУ, Ч.2. - 2006. – с.146-154.
  29. Мильская Е.А. Пути продвижения производственных инноваций // Межвузовский сборник научных трудов «Региональные аспекты управления, экономики и права Северо-западного федерального округа России» -СПб: изд-во ВАТТ, 2006-с.131-137.
  30. Мильская Е.А. Основные факторы, влияющие на развитие наукоемких технологий в России // Труды X1 Международной научно-практической конференции «Системный анализ в проектировании и управлении» - СПб: Изд-во СПбГПУ – ч.2 – 2007 – с.68-73.
  31. Мильская Е.А. Сущность планирования инноваций // Материалы научно-практической конференции «Научные исследования и инновационная деятельность» - СПб: изд-во СПбГПУ – 2007 – с.34-37.
  32. Мильская Е.А. Принципы планирования инноваций // Сборник научных трудов «Экономические реформы в России» - СПб: изд-во СПбГПУ – 2007 –с.158-162.
  33. Мильская Е.А. Рыночные и государственные механизмы в инновационной сфере //Сборник научных трудов «Экономические реформы в России» - СПб: изд- во СПбГПУ – 2007 – с.163-170.
  34. Мильская Е.А., Волкова О.В. Классификация инновационных предприятий XXI века // Сборник научных трудов «Экономические реформы в России» - СПб: изд-во СПбГПУ – 2007 – с.69-71.
  35. Мильская Е.А. Трансфер производственных инноваций// Труды второго Международного форума «От науки к бизнесу» - СПб, изд-во «Роза мира» -2008 - 0,3

п.л., с.74-77.

36. Мильская Е.А., Волкова О.В. Механизм стратегического управления инновациями на предприятии //Сборник науч. тр. «Экономические реформы в России» - СПб: изд-во СПбГПУ – 2008 – с.117-124.
37. Мильская Е.А. Анализ составляющих потенциала инновационного развития промышленного предприятия // Материалы научно-практической конференции «Научные исследования и инновационная деятельность» СПб: изд-во СПбГПУ – 2008 – с.284-289.
38. Мильская Е.А., Шидловская С. Анализ факторов, сдерживающих инновационную деятельность на предприятиях РФ //Сборник научных трудов «Экономические реформы в России» - СПб: изд-во СПбГПУ – 2009 – с.201-205
39. Мильская Е.А. Влияние бизнес-инкубаторов на повышение экономической эффективности функционирования промышленных предприятий //Сборник научных трудов «Экономические реформы в России» - СПб: изд-во СПбГПУ – 2009 -с.196-201.
40. Мильская Е.А. Вопросы подготовки управленческих кадров для инновационной деятельности //Журнал «Энергобезопасность и энергосбережение». 2009.-№5. – с.39-41.
41. Мильская Е.А. Подготовка специалистов для инновационной деятельности на российских предприятиях / Материалы научно-практической конференции. – СПб: изд-во СПбГПУ, 2009, -с.221-226.
42. Мильская Е.А. Алгоритм формирования трудовых ресурсов для инновационно-активного предприятия // Труды IV международного форума «От науки к бизнесу» - изд-во ООО «Сборка» - 2010,- с.161-164.
43. Мильская Е.А., Рябкова Е.К. Анализ функционирования элементов инновационной инфраструктуры предприятиях / Материалы научно-практической конференции. – СПб: изд-во СПбГПУ, 2010 -0,4 п.л., с.231-237.
44. Мильская Е.А. Формы и методы технологического трансфера инноваций// Труды V международного форума «От науки к бизнесу» - изд-во ООО «Сборка» - 2011, - с.159-162
45. Мильская Е.А. Классификация инновационно-активных предприятий / Материалы научно-практической конференции «Научные исследования и инновационная деятельность» - СПб.: изд-во СПбГПУ, 2011, - с.84-89.

#### **Доклады на научных конференциях и другие научные публикации**

46. Мильская Е.А. Венчурное предпринимательство в системе управления инновациями / /Труды III Международной научно-практической конференции «Экономика и



- промышленная политика России» - СПб: изд-во СПбГПУ, 2004. – с.53-57.
47. Мильская Е.А. Разработка инновационной стратегии предприятия / Труды XIII Международной научно-практической конференции «Управление организацией: Диагностика, стратегия, эффективность» - СПб: Изд-во СПбГПУ, 2005. с. 505-508.
  48. Мильская Е.А. Анализ факторов экономической устойчивости предприятия / Труды IX Международной научно-практической конференции «Системный анализ в проектировании и управлении» - СПб: - Изд-во СПбГПУ, 2005. – с.134-137.
  49. Мильская Е.А. Инновации как конкурентное преимущество предприятия // Труды международной конференции «Инноватика-2007» - Ульяновск: изд-во УГУ, 2007 –с.71-72
  50. Мильская Е.А., Волкова О.В. Анализ видов инновационных стратегий предприятия Труды международной конференции «Инноватика-2007» - Ульяновск: изд-во УГУ, 2007 – с.69-70.
  51. Мильская Е.А. Проблема подготовки специалистов для активизации инновационной деятельности отечественных предприятий //Труды международной конференции «Инноватика-2008» Ульяновск: изд-во УлГУ – с.78-81.
  52. Мильская Е.А. Формирование кадровых ресурсов для инновационного предприятия/Материалы Международной научно-практической конференции. – Краснодар: изд-во КубГУ, 2009.-с.56-58.
  53. Мильская Е.А. Проблемы трансфера инновационных технологий в РФ / Труды международной конференции «Инноватика-2009» – Ульяновск: изд-во УлГУ, 2009. – 0,1 п.л., с.331-332.
  54. Мильская Е.А. Пути решения проблем, затрудняющих инновационную деятельность на предприятии РФ / Труды международной конференции «Инноватика-2010» – Ульяновск: изд-во УлГУ, 2010 – 0,1п.л., с.87-89.
  55. Мильская Е.А. Инновационные стратегии. Трансфер инновационных технологий. Уч.пособие. Сборник аннотационных отчетов по МКР ИТО за 2009 г./ под общей ред. П.Ф.Анисимова, М.М.Благовещенской и др. – М.: МГУПБ, 7 п.л.
  56. Мильская Е.А. Формирование кадрового потенциала для инновационно-активного предприятия. Инновационные технологии в образовании. Уч.пособие. Сборник аннотационных отчетов по МКР ИТО за 2010 г./ под общей ред. П.Ф.Анисимова, М.М.Благовещенской и др. – М.: МГУПБ, 4,5 п.л.