

## 10.9. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

Ульяшина С.Ю., соискатель,  
старший преподаватель кафедры «Менеджмент»

*Российский государственный институт интеллектуальной собственности*

Данная статья посвящена проблемам принятия управленческих решений по использованию интеллектуальной собственности при разработке инновационных проектов и бизнес-планировании в условиях российского бизнеса.

В статье раскрывается основная проблема формирования инновационного механизма, адекватного мировым требованиям, которая заключается в создании финансово-экономических условий, оказывающих влияние на стимулирование инновационной активности в рыночной среде. В РФ особое значение имеет региональная составляющая инновационного механизма, так как именно на уровне регионов формируются действенные и гибкие новые подходы к поддержке инновационной активности, основанные на принципах рыночных отношений, при этом важное значение имеет создание благоприятных условий среды для нововведений.

Предлагаются возможные пути развития и повышения эффективности деятельности инновационных предприятий через совершенствование инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства.

Раскрываются основные этапы процесса принятия управленческих решений в инновационном предпринимательстве. Отмечается, что принятие управленческих решений по внедрению инноваций должно быть глубоко обоснованным как в контексте непосредственно запланированной и отраженной в бизнес-плане экономической целесообразности, так и в рамках долгосрочного стратегического планирования.

В понятие инновационной деятельности входит несколько общепринятых в мировой практике понятий. Сам инновационный процесс определяется как процесс получения и накопления научных знаний, доведение их до вида, пригодного для практического использования, и состоит из следующих стадий:

- фундаментальные исследования;
- прикладные исследования;
- первичное освоение инновационного продукта (ИП) для серийного выпуска<sup>1</sup>.

Инновационная деятельность имеет основной целью реализацию в общественной практике инноваций, полученных в результате фундаментальных и прикладных научно-исследовательских работ и научно-технической деятельности, путем их практического освоения<sup>2</sup>.

Инновационный процесс можно представить следующим образом (см. рис. 1).

Деятельность юридических и физических лиц считается инновационной при условии использования в этой деятельности объектов интеллектуальной собственности (ОИС), обеспеченных охраняемыми документами (патентами, авторскими свидетельствами, свидетельствами об официальной регистрации, лицензионными договорами, договорами об уступке и переуступке патента).

<sup>1</sup> Плотников А.Н. Инвестирование субъектов инновационной деятельности: методический аспект. М, 2004, с.53.

<sup>2</sup> Инновации и инновационная деятельность в России // Инновационная деятельность. 2004, № 1, с. 9.

На современном этапе инновационный тип развития общества выступает, чаще всего, в форме быстро осуществляемого научно-технического прогресса, вносящего кардинальные изменения в производство. В основе этого процесса лежит непрерывный и целенаправленный процесс поиска, подготовки и реализации нововведений, позволяющий обновить производство, удовлетворить потребности общества, обеспечить улучшение его жизнедеятельности. Инновационный тип развития базируется на постоянно наращиваемых возможностях науки и техники и становится доминирующей линией развития современной цивилизации<sup>3</sup>.

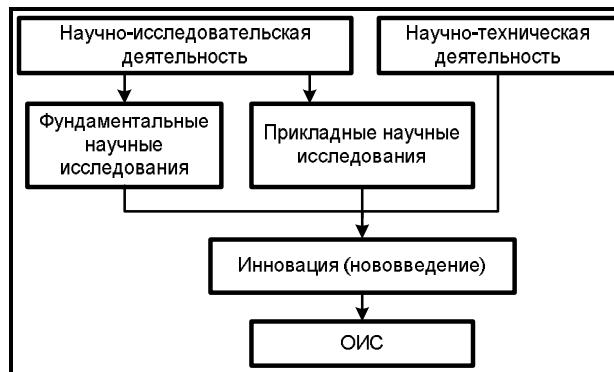


Рис. 1. ОИС в структуре инновационного процесса

Тенденции развития современной мировой экономики свидетельствуют, что передовые страны добились реальных успехов, продвигаясь именно по инновационному пути развития. В начале октября 2006 г. президент РФ В.В. Путин, выступая перед бизнес-элитой, еще раз подчеркнул, что инновационное развитие должно стать доминирующим направлением развития российской экономики. Уже сейчас на долю новых знаний, воплощенных в технологиях, оборудовании, подготовке кадров, организации производства, приходится почти 2/3 прироста ВВП. Не только на государственном уровне, но и на уровне предприятий должны радикально меняться стратегии, приниматься меры по наращиванию интеллектуального потенциала как основы развития и выживания в новой конкурентной среде.

Основная проблема формирования инновационного механизма, адекватного мировым требованиям, заключается в создании финансово-экономических условий, оказывающих влияние на стимулирование инновационной активности в рыночной среде. Особое значение в РФ имеет региональная составляющая инновационного механизма. Именно на уровне регионов формируются действенные и гибкие новые подходы к поддержке инновационной активности, основанные на принципах рыночных отношений, при этом важное значение имеет создание благоприятных условий среды для нововведений.

В перспективе инновационная сфера деятельности получит некоторое развитие. Затраты на технологические инновации в промышленности в 2004 г. составляли 136,9 млрд. руб. и увеличились по сравнению с предшествующим годом на 10%. Ожидается, что к 2008 г. их

<sup>3</sup> См.: Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу: Проект / Приложение № 1 к Решению совместного заседания Совета безопасности Российской Федерации, Президиума Государственного совета Российской Федерации и Совета при Президенте Российской Федерации по науке и высоким технологиям. 2002. С. 1-6.

объем возрастает на 53–60 % и достигнет 282,8 – 304,1 млрд. руб. К 2008 г. объем инновационной продукции составит от 644 до 667 млрд руб., что соответствует приросту 13–17 % по сравнению с 2004 г.

Основными направлениями достижения этих целей являются: стимулирование инновационной активности, развитие инновационного потенциала науки в базовых отраслях экономики, разработка и реализация инновационной политики на государственном и региональном уровнях, разработка системы финансирования.

Ориентация предприятий на развитие инновационных процессов зависит от формирования внутренней среды, ориентирующей на активность инновационного потенциала, обеспечивающего возможность создания и реализации инновационного продукта, механизма эффективной коммерциализации нововведений и создания внешних условий, благоприятствующих инновационному развитию (через формирование инновационной инфраструктуры, содействующей инновационному развитию предприятий, обоснования механизма государственной поддержки и регулирования).

Сегодня остро встает вопрос совершенствования инфраструктуры поддержки инновационного предпринимательства. Основной ее задачей является оказание содействия субъектам предпринимательской деятельности на начальных этапах развития инновационного предприятия или проекта. Инновационная инфраструктура является своеобразным мостом между результатами научных исследований, разработок и рынком, государством, бизнесом. В деятельности организаций поддержки целесообразно, в первую очередь, ориентироваться на использование механизмов, способных привлекать к реализации инновационных проектов коммерческие финансовые институты и представителей среднего и крупного бизнеса<sup>4</sup>.

На государственном уровне следует уделить внимание развитию координации между подобными организациями, а также восполнить недостаток отдельных типов инфраструктурных организаций. В связи с этим предлагается стимулировать создание на федеральном и региональном уровнях следующих типов организаций:

- инновационные биржи технологий, способные обеспечить встречу спроса и предложения на рынке высокотехнологичной продукции (при активном участии государства в их формировании);
- региональные центры внедрения инноваций. Для преодоления неопределенности спроса на создаваемую ИП следует поощрять стимулирование отдельных приоритетных для региона направлений инновационной активности путем размещения госзаказов на высокотехнологичную продукцию, создавать центры внедрения инноваций. Кроме прочего, создание подобных центров позволит централизованно определять направления и механизмы внедрения инноваций на региональном уровне;
- инновационно-технологические центры, технопарки и инкубаторы технологий по отраслям. Сегодня количество подобных организаций лишь в незначительной степени удовлетворяет спрос инновационных предприятий. В связи с этим очевидна необходимость создания новых организаций и совершенствования действующих<sup>5</sup>;
- для стимулирования инновационной, предпринимательской активности в ВУЗах и НИИ представляется целесообразным создание в их составе отдельных структурных подразделений – центров по трансферу технологий. Такие центры

потенциально могут выполнять функции по принятию управленческих решений относительно направлений коммерческого использования ИС, создаваемой организацией<sup>6</sup>.

В процессе управления инновационной деятельностью предприятия необходимо учитывать факторы внешней и внутренней среды. Внешняя среда предприятия выстраивается, исходя из возможностей выполнения миссии и достижения целей развития предприятия, и соответственно этому выбирается стратегия инновационного поведения предприятия. К факторам внешней среды относятся: политика государства, уровень экономического развития страны, уровень образования и развития науки в стране, уровень технической и технологической оснащенности отрасли, развитость рыночного механизма в стране и др. Факторы внутренней среды предприятия связаны с технико-экономическим, организационно-техническим и экономико-финансовым анализом, которые позволяют оценить их влияние на результаты деятельности предприятия.

В целом положение дел с инновациями в России за последние годы меняется медленно. Инновационный климат в стране остается в основном неблагоприятным. Согласно действующему законодательству, любая хозяйственная деятельность должна быть прибыльной. Для малых предприятий, которые выступают главным двигателем инновационного процесса, это означает фактическое сдерживание его развития.

Для достижения скорейших результатов в этой области необходимы:

- разработка и руководство на практике законодательной и нормативно-правовой базы инновационной деятельности;
- стимулирование инновационной активности;
- развитие научно-технического потенциала и инновационной структуры;
- утверждение обоснованной инновационной политики на государственном уровне;
- создание системы финансирования научно-технических и инновационных процессов.

Переходя непосредственно к описанию стадий принятия управленческих решений (УР) в инновационной сфере, следует указать основные этапы всего процесса принятия УР в инновационном предпринимательстве.

1. Маркетинговые исследования рыночных потребностей.
2. Анализ и отбор инноваций.
3. Независимая оценка соответствия результатов исследований реальной ситуации.
4. Анализ причин несоответствия и разработка предложений по изменению неблагоприятных ситуаций.
5. Анализ рейтинга инновационной разработки.
6. Технико-экономическая оценка выбранного решения.
7. Выбор определенного решения.

Патентные исследования входят в первый этап – инициацию маркетинговых исследований и способствуют выбору задач, конкурентной стратегии фирмы, планирующей внедрение инноваций. В этой связи маркетинговая информация – это совокупность процедур и методов проведения периодического запланированного анализа и предоставления информации к использованию ее в процессе принятия маркетинговых решений.

Факторы инновационной деятельности позволяют опрелелить стратегию и тактику ее развития. Однако и до настоящего времени особое место в планировании принадлежит выбору стратегии развития предприятия, которое представляет самое слабое звено в этом процессе.

<sup>4</sup> Инфраструктура поддержки малого инновационного предпринимательства // Эксперт, 2005, №3.

<sup>5</sup> <http://www.nisse.ru/experts.html?mode=opinions&id1509>.

<sup>6</sup> Вузовский технопарк как базовая структура инновационной деятельности региона / В.Р. Атоян, А.А. Коваль, В.Ю. Тюрина, Ю.В. Чеботаревский; Под общей ред. В.Р. Атояна. Саратов, 2001. С. 3.

Что касается заключительных этапов, то при оценке влияния некоторого набора вариантов УР необходимо учитывать в том числе специфические воздействия, вызванные принятием этого решения. Принятие УР по внедрению инноваций должно быть глубоко обоснованным как в контексте непосредственно запланированной и отраженной в бизнес-плане экономической целесообразности, так и в рамках долгосрочного стратегического планирования.

В целом проблема управления инвестиционным проектом в контексте стратегического планирования включает ряд предварительных этапов:

- поиск инвесторов;
- поиск технологий;
- экспортный контроль;
- технологическая экспертиза;
- финансово-экономическая экспертиза;
- разработка бизнес-планов;
- финансовые и организационные схемы.

В этой связи следует рассмотреть некоторые аспекты составления бизнес-плана. Он обеспечивает структуризацию и фиксацию управленческих задач, помогает сосредоточиться на логическом и организационном плане как на ближайший период, так и на перспективу.

Бизнес-план определяется как комплексный документ, отражающий важнейшие аспекты и показатели, дающие объективное и целостное представление о начинаемом или прогнозируемом мероприятии, или как план конкретного дела, что в большей степени подходит для инновационных проектов. Он включает в себя оценку сильных и слабых сторон предпринимательской деятельности, анализ рынка, информацию о клиентах, оценку ресурсов ОИС, решение вопросов финансирования, анализ неизбежных проблем использования ОИС и моделирование их решения, обеспечивает стабильность роста, которая зависит от эффективности планирования инновационной политики<sup>7</sup>.

Принцип управления инновационными проектами состоит в формировании управляемой системы, то есть ее структуры, методов воздействия на коллектив, мотивации поведения исполнителей, учета особенностей технологии и технической оснащенности управленческого труда.

В данном случае УР руководителя должны опираться на действующее законодательство и правовые акты, на достаточную и достоверную информацию о внутренних и внешних процессах в организации, что позволит повысить эффективность взаимодействия с внешней средой и совершенствовать внутренние процессы, изложенные в бизнес-плане.

Представление инновационных проектов в виде бизнес-планов требует самой тщательной подготовки и профессионального исполнения. Главное в этом процессе – будущие участники инновационного проектирования.

Прежде чем приступать к данной работе, важно изучить требования к организации инвестиционного контроля. В данном случае понимается такой подход к бизнес-планированию инновационного проекта, который позволит контролировать ход выполнения проекта как со стороны самих разработчиков, так и его заказчиками. Разработчики должны вести контроль выда-

ваемой информации для получения достоверных расчетов. Одновременно и заказчики проектов могут воспользоваться данной информацией с целью обоснования финансово-экономических прогнозов и жизнеспособности предлагаемой идеи.

В современных условиях жесткой конкуренции добиться результатов в инновационной деятельности можно только целенаправленным объединением усилий специалистов самого разного профиля. Это позволит создать необходимую основу для инновационной деятельности: финансы, знания, технологии, управление. Успех мероприятия во многом зависит от умения управлять инновационным процессом, то есть, в конечном счете, от качества управленческих решений.

## **Литература**

1. Вузовский технопарк как базовая структура инновационной деятельности региона / В.Р. Атоян, А.А. Коваль, В.Ю. Тюрина, Ю.В. Чеботаревский; Под общей ред. В.Р. Атояна. Саратов, 2001.
2. Инновационная система России: модель и перспективы ее развития / Рос. НИИ экономики, политики и права в науч.-техн. сфере. Вып. 3. М.: Изд-во Рос. ун-та дружбы народов, 2004.
3. Инновации и инновационная деятельность в России // Инновационная деятельность. 2004, № 1.
4. Интернет-ресурсы <http://www.nisse.ru/experts.html? Mode =openions&id1509>.
5. Инфраструктура поддержки малого инновационного предпринимательства // Эксперт, 2005, №3.
6. Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу: Проект / Приложение № 1 к Решению совместного заседания Совета безопасности РФ, Президиума Государственного совета РФ и Совета при Президенте Российской Федерации по науке и высоким технологиям. 2002.
7. Плотников А.Н. Инвестирование субъектов инновационной деятельности: методический аспект. М, 2004.

*Ульяшина Светлана Юрьевна*

## **РЕЦЕНЗИЯ**

В статье Ульяшиной Светланы Юрьевны раскрывается одна из наиболее актуальных тем научных исследований в области интеллектуальной собственности. На современном этапе научно-технического развития конкурентоспособность национальных экономик отдельных стран на мировой арене определяется главным образом интеллектуальным потенциалом и способностью к реализации в хозяйственной жизни новых знаний и технических достижений. При этом на первый план выходят вопросы управления процессом эффективного использования интеллектуальной собственности в сфере производства.

Актуальность настоящей статьи связана с проблемами принятия управленческих решений в области использования интеллектуальной собственности. Рассматриваемая в данной статье проблематика является на сегодняшний день пока еще мало разработанной, особенно в условиях российской действительности, а, соответственно, является актуальной не только с теоретической, научной, но и с практической точки зрения. В практическом плане материалы данной статьи могут быть использованы при совершенствовании организации управления производством, а также для эффективного использования интеллектуальной собственности в инновационном предпринимательстве и модернизации производства, а также могут быть рекомендованы для экономических вузов при изучении дисциплин «Инновационный менеджмент», «Управленческие решения» и др.

С раскрытием темы в рамках ограничений, накладываемых объемом журнальной публикации, автор справился успешно. На наш взгляд, опубликование данного материала в профильном журнале должно вызвать определенный профессиональный интерес у его читателей.

*Фаткина Л.П., к.э.н., профессор, Российский государственный институт интеллектуальной собственности*

<sup>7</sup> Инновационная система России: модель и перспективы ее развития / Рос. НИИ экономики, политики и права в науч.-техн. сфере. Вып. 3. М.: Изд-во Рос. ун-та дружбы народов, 2004.

## **10.9. ADOPTION OF ADMINISTRATIVE SOLUTIONS ON USAGE OF INTELLECTUAL PROPERTY BY DEVELOPMENT OF INNOVATIVE DESIGNS AND BUSINESS-PLANNING**

S.Ju. Uljashina, the Competitor,  
the High Teacher of Faculty «Management»

*Russian state institute of intellectual property*

Of the article of Ulyashina S.U. «Acceptance of administrative decisions on the use of intellectual property during development of innovation projects and business planning».

This article is devoted to the problem of acceptance of administrative decisions on the use of intellectual property during development of innovation projects and business planning in condition of business in Russia.

This article describes the basic problem of forming innovation mechanism, appropriate to the demands of the world, which consists in making financial economical conditions which influence the stimulation of innovation activity in the market. In Russia regional constituent of innovation mechanism is of great importance, as the new efficient and flexible approaches to backing innovation activities are formed on the region level based on the principles of the market society, the great significance lies in making auspicious environment conditions for new innovation at that.

The possible ways of development and more efficient functioning of businesses dealing with innovation through improving the infrastructure, supporting innovation entrepreneurship.

The basic stages of the procedure of making administrative decisions in innovation entrepreneurship are introduced. Making administrative decisions on developing innovations should be substantiated in the context of planned and shown on the business - scheme economic reasonability and in the framework of long termed strategic planning.