

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ



А. М. Гринь, К. Н. Мироненков, С. И. Межов

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА «УНИВЕРСИТЕТ — ПРЕДПРИЯТИЕ»: ПУТЬ К РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ *

Рассматривается интеграция университета и предприятия в контексте стратегического планирования инновационной деятельности организации как один из возможных путей в решении возникающих проблем при формировании производственной системы компании и развития инновационной деятельности университета.

К л ю ч е в ы е с л о в а: инновационная деятельность, инновационная стратегия, модернизация экономики, интеграция, интегрированная система «университет — предприятие».



A. M. Grin', K. N. Mironenkov, S. I. Mezhov

The integrated system «University — Enterprise» as a way of realization of innovation strategies

A correct choice of an innovation strategy is an essential condition of success for an innovative activity of an organization. The integration of a university and an enterprise in the context of strategic planning of their innovative activity shows one of the possible ways to solving problems that arise in the process of forming a company's production system and developing all activities of a university.

Key words: innovative activity; innovation strategy; modernization of economy; integration; integrated system «university — enterprise».

В России в настоящее время заявлено о реализации стратегии модернизации и перевода экономики на инновационные рельсы. Эти два процесса ни на концептуальном, ни на практическом уровнях нельзя рассматривать как альтернативные. Мы можем и должны осуществлять модернизацию (повышение производительности труда, снижение издержек, развитие корпоративной культуры и т. д.) и одновременно закладывать фундамент инновационной индустрии на корпоративном уровне. В России должны появиться компании, по уровню развития не уступающие таким известным компаниям, как

«Сименс», «Самсунг», «Нокия» и др. Совершенно очевидно, что без частного бизнеса и крупных корпораций переход на инновационный путь развития не возможен [6].

Но если посмотреть на наши негосударственные компании, то можно увидеть, что они не спешат подключиться к инновационному процессу. Более того, они скорее склонны к использованию экстенсивных методов развития, да и то преимущественно в традиционных, ориентированных на экспорт отраслях. «Анализ инвестиционных проектов, подготовленных отечественным бизнесом для реализации в регионах России,

* Исследование выполнено в рамках проекта, код: 3.3.1/11835, по программе Министерства образования и науки РФ «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2011 годы)» на 2011 г.

показывает: в период до 2020 года почти половину средств предприниматели намерены вложить в наращивание мощностей по добыче и переработке нефти и газа (34 %) и в металлургию (13 %); более трети — в электроэнергетику (14 %) и инфраструктуру (21 %). При изолированности высокотехнологичных отраслей от всего остального хозяйства вполне возможно воспроизведение ситуации советского времени, когда научно-технический прогресс имел анклавный характер, а передовые разработки не тиражировались в массовом порядке» [7, с. 37].

Следовательно, необходимо рассматривать и другие подходы к решению проблем реализации инновационных стратегий. Одним из таких подходов может быть объединение в единые интегрированные комплексы науки, образования и производства. Расширение исследований в университетах позволяет преподавательскому составу реализовывать творческие замыслы, получать новые научные знания и профессиональные навыки, а также активнее привлекать к их выполнению студентов, что, во-первых, обеспечивает повышение качества подготовки специалистов и, во-вторых, ускоряет процессы передачи научных результатов в практику, давая при этом существенные конкурентные преимущества национальному бизнесу [1].

Система «наука — производство» в нашей стране долгое время базировалась на взаимоотношениях специализированных и уникальных исследовательских институтов и государственных корпораций и была в очень короткий срок разрушена. Университетам же в эпоху перехода к рыночной экономике удалось сохранить значительную часть своего научно-образовательного потенциала. Осознав это, Правительство РФ сделало ставку на них и стало активнее привлекать вузовских ученых к решению не только образовательных, но и научно-производственных задач. Новые функции университетов особенно плодотворны для сферы науки, так как позволяют использовать потенциал молодых исследователей. Появились университеты с особым статусом, в том числе и национальные исследовательские университеты, характеризующиеся наличием развернутой программы исследований, тесно увязанной с учебным процессом и проблемами развития экономики.

Учитывая, что потенциал НИОКР в российских корпорациях практически утерян или вообще отсутствует, привлечение исследовательских университетов к решению научно-технических и инновационных проблем представляется есте-

ственным и конструктивным решением. И государство здесь не может оказаться в стороне. Правильное распределение функций, ресурсов и компетенций между университетом и предприятием при стимулировании этого процесса государством — вот ключ к реализации инновационной стратегии развития российской экономики. Предпринятые государством в последнее время конкретные шаги в этом направлении говорят о том, что необходимость активного вовлечения вузов в инновационный процесс является уже осознанным фактом [8, 9]. Однако ситуация далека от той, когда государственные меры по стимулированию перехода к инновациям будут систематическими. Например, меры, предусмотренные Правительством Российской Федерации [9], носят кампанейский характер: проекты представляются на конкурс в строго отведенные сроки, хотя такие проекты должны были бы рассматриваться государственной экспертной комиссией по мере их готовности, и на основе рассмотрения комиссия должна была бы принимать решение об их реализации или отклонении. В условиях, когда инновационная инфраструктура еще не развита, а инновационный уклад экономики не сложился, государственная поддержка этого процесса необходима и должна носить систематический характер.

Если же университет имеет инновационные разработки, оформленные в виде интеллектуальной собственности и обладающие высоким потенциалом коммерциализации, то возможен механизм взаимодействия между предприятием и вузом без участия государства, который обеспечивает экономические интересы обеих сторон. Сущность предлагаемого подхода состоит в следующем:

1. Университет обладает интеллектуальной собственностью, которая может быть реализована в инновационное изделие с оценкой $C_{и}$.
2. Предприятие осуществляет финансирование НИОКР под изделие на сумму H .
3. Университет, после выполнения проектных работ, передает предприятию проект и концепт изделия, а предприятие доводит его до производства с затратами $Z_{и}$.
4. Реализация изделия принесет чистый доход (валовую прибыль) в следующем виде:

$$\Pi_{и} = P_{з} + P_{и},$$

где $\Pi_{и}$ — суммарная прибыль; $P_{з}$ — среднерыночная, отраслевая прибыль; $P_{и}$ — рента, дополнительный доход от обладания уникальными качествами изделия (эффект интеграции).

Величины $C_{и}$ и H можно трактовать как взаимное авансирование контрагентов. Тогда общая сумма затрат на НИОКР — $C_{НИОКР}$ составит величину

$$C_{НИОКР} = C_{и} + H + Z_{и},$$

которая, собственно говоря, и генерирует ренту. Механизм распределения доходов можно построить следующим образом:

$$D_{у} = \frac{C_{и}P_{и}}{C_{и} + H + Z_{и}}; \quad D_{п} = \frac{(H + Z_{и})P_{и}}{C_{и} + H + Z_{и}},$$

где $D_{у}$ — доход университета, $D_{п}$ — доход предприятия.

Предлагаемый подход имеет организационно-экономическую основу и может быть достаточно конструктивно реализован в реальной практике российской экономики при взаимодействии университета и предприятия в рамках инновационной деятельности.

Человек до сих пор остается единственным производителем знаний и самым эффективным каналом их распространения. В США университеты в целом, а исследовательские университеты в особенности наделены статусом общественных (public) корпораций, т. е. корпораций, обеспечивающих достижение общественно необходимых целей, в качестве которых выступает формирование расширенного воспроизводства главного актива, производящего знания, — образованного человека. Правда, этот статус приводит одновременно к определенным ограничениям в деятельности университетов. Так, участие организаций высшей школы в видах деятельности, приводящих к формированию прибыли, может повлечь потерю статуса общественной корпорации и, как следствие, потерю многих льгот (в том числе по налогообложению). Это накладывает ограничения на инновационную и предпринимательскую деятельность университетов [2]. Американские университеты не могут своей деятельностью способствовать формированию рыночных преимуществ той или иной корпорации, так как результаты исследований должны быть доступны всему обществу. Такая позиция имеет в своей основе императив: государство поддерживает тех, что работает на все общество, а не на отдельные его группы.

Новые функции университетов особенно плодотворны для сферы науки, так как позволяют использовать потенциал молодых исследователей. Университеты с развернутой программой исследований, тесно связанной с учебным про-

цессом, получили название исследовательских и стали объектом подражания во всех развитых странах. Европейские страны, в которых еще в начале XX в. в организации исследований доминировала альтернативная «германская» система, основанная на создании специализированных институтов, к концу столетия стали переходить на американскую систему, предполагающую создание исследовательских университетов.

Активизация научно-производственных связей университетов и предприятий в России может быть реализована через механизм интеграции.

Под *интеграцией* понимают процесс взаимного приспособления и объединения в единое целое организаций, объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними. Экономическая интеграция проявляется как в расширении и углублении производственно-технологических связей между предприятиями, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг другу благоприятных условий осуществления экономической деятельности, снятии взаимных барьеров.

Появление дополнительных системных свойств вследствие интеграции обычно характеризуется понятием синергетического эффекта, когда результат от совместного использования объектов или ресурсов (материальных, энергетических и информационных) превышает сумму результатов от использования тех же ресурсов по отдельности. Для экономических систем он обычно выражается в форме увеличения доходов, снижения финансовых или временных затрат. И. Ансофф выделяет следующие разновидности синергизма:

— синергизм *продаж*. Проявляется, когда используются одни каналы распределения для нескольких взаимосвязанных товаров. В этом случае необходимы единые система управления, торговые и складские площади, а также мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта;

— *оперативный* синергизм. Характеризует более эффективное использование основных и оборотных средств, а также персонала при осуществлении текущей операционной деятельности (может проявляться при совместной эксплуатации оборудования разными подразделениями, обучении персонала и т. д.);

— *инвестиционный* синергизм. Проявляется при формировании заделов для стратегического развития и связывается с уровнем взаимодополняемости инвестиционных программ и проектов.

Оба, и оперативный и инвестиционный синергизм, характеризуют степень использования производственного потенциала организации, однако первый отвечает за настоящее, а второй — за будущее;

— синергизм *менеджмента*. Проявляется неявно и оценивается через скорость и успешность адаптации фирмы к новым управленческим задачам или изменениям окружающей среды. Возникает в результате подбора квалифицированной управленческой команды.

В практике деятельности компаний выделяется много мотивов для объяснения причин их интеграции: например, получение дополнительного эффекта в том или ином виде (эффект масштаба, кооперация при разработке новых продуктов, получение кредитов на более выгодных условиях, сокращение сумм налоговых отчислений, экономия ресурсов или получение дополнительных доходов) по сравнению с автономной деятельностью.

Положительные моменты для интегрирующихся университетов и предприятий:

— наличие эффективных управленческих механизмов для быстрого разрешения проблем, обусловленных сложными работами в области НИОКР;

— сокращение времени и затрат на разработку новых изделий вследствие совместного обучения, опыта и использования ресурсов;

— в условиях, когда аргументы университета или предприятия относительно его возможностей неубедительны для участников рынка, интеграция выступает как механизм повышения доверия (самострахования);

— интеграция имеет больше возможностей для налаживания достоверного механизма контроля за соблюдением договорных условий;

— в случае если хозяйствующие агенты связаны между собой специфическими активами и вынуждены договариваться о долгосрочном сотрудничестве, так как весь спектр изменений невозможно предусмотреть в контракте, интеграция рассматривается как привлекательная альтернатива;

— интеграция предоставляет преимущества с точки зрения снижения налоговой нагрузки и контроля за ценами посредством введения механизма промежуточных цен;

— интеграция позволяет организовать эффективные экономические механизмы в среде с низким уровнем доверия, так как при отсутствии доверия многие выгодные кооперативные связи будут упущены.

Таким образом, интеграцию можно рассматривать как компенсационный механизм вынужденной неполноты контракта и низкого уровня доверия. Однако теория трансакционных издержек неоправданно расценивает интеграцию лишь как самую крайнюю форму координации взаимоотношений. Ее сторонники считают, что положительные эффекты экономии на масштабе и разнообразии, возникающие в результате объединения многочисленных заказов, исчезают. Однако системное объединение ресурсов, оптимизация затрат и эффекты рутин и ключевых компетенций существенным образом повышают синергию объединения.

В соответствии с точкой зрения неолибералов именно контракт, а не интеграция должен гарантировать сторонам согласование интересов и справедливый доход свободным участникам рынка, чтобы стимулировать специфическое инвестирование покупателя в поставщика. Однако где мы найдем рафинированного «свободного участника рынка» в современной конкурентной борьбе, когда преимущества определяются не рыночной эффективностью, а монопольным владением компетенциями, трудными для репликаций? Контрактный подход развивается в контексте *неполного договора*. Его отправным моментом является тезис о том, что контракты неизбежно неполны из-за того, что существует много непредвиденных обстоятельств, которые невозможно предусмотреть в письменной форме. Поэтому первоначальный контракт должен содержать лишь самые общие определения отношений, а конкретная степень участия обуславливается характером распределения полномочий среди партнеров.

Невзирая на категоричную оценку теории трансакционных издержек, интеграция не считается отжившей формой, что подтверждается многочисленными исследованиями.

Заслуживает внимания в методологическом аспекте так называемая «неоиндустриальная парадигма» и проистекающий из нее «закон вертикальной интеграции», который является не только частным инструментом для решения некоторых организационных задач, но и необходимым эволюционным этапом в развитии общественной организации производства. В условиях глобализации качественные изменения конкурентной борьбы и повышение доли государственной собственности в экономиках развитых стран обуславливают переход к новому «неоиндустриальному» способу хозяйствования. В нем в качестве приоритетного ориентира производственных отношений рассматривается не макси-



мизация краткосрочной прибыли субъектов, а концентрация ресурсов для наращивания темпов производства средств производства.

Закон вертикальной интеграции, по сути, запрещает извлекать прибыль из промежуточного производства, чтобы стимулировать производство конечной продукции. Очевидно, чтобы закон начал работать, необходимо объединить участников в единую интегрированную производственную

систему (ИПС) с развитой системой внутрифирменного планирования и управления. На рисунке показана схема экономических взаимодействий предприятий и университетов, участвующих в инновационно-технологической цепочке разработки, производства и реализации новой продукции.

Источником развития должна быть совокупная прибыль интегрированного объединения,



Схема экономического взаимодействия участников в интегрированной производственной системе

которую получает производитель готовой продукции и в последующем распределяет ее среди всех участников производственной цепочки. Главным источником накопления является рента от обладания уникальными конкурентными преимуществами новой продукции, именно эта рента как выражение эффекта интеграции и является источником компенсации затрат университета на инновационную деятельность. Вторым фактором реализации экономических интересов участников интеграции является суммарная экономия издержек, которая служит основной инвестиционной составляющей. Приоритетной задачей подобной интеграции является сбалансированное развитие всех ее участников.

Несмотря на очевидные преимущества интеграции в технологическом контексте и в теоретическом плане, ее внедрение наталкивается на множество препятствий. Прежде всего, они связаны с рассогласованием структуры затрат и выгод, обеспечивающих расширенное воспроизводство.

Каждое предприятие, входящее в состав объединения, за счет выручки от произведенной продукции должно не только возместить все свои расходы, но и получить прибыль, достаточную для развития. В публикациях выделяются три модели формирования воспроизводственного процесса: централизованная, децентрализованная и смешанная [4]. Их выбор определяется рядом условий, вытекающих из производственной и имущественной взаимозависимости участников. Поэтому выбор модели является одним из важнейших решений при образовании интегрированных производственных систем.

Хозяйственная действительность демонстрирует многообразие, и перечисленные модели конкретизируются в виде различных форм. Например, в отечественной практике наиболее распространены следующие формы:

1. Объединение нескольких хозяйствующих субъектов в одну структуру — одно юридическое лицо с единым расчетным счетом. Входящие предприятия, теряя обособленный юридический статус, остаются самостоятельными в хозяйственной деятельности. Передача продуктов труда от одного технологического передела к другому происходит на основе взаиморасчетов, которые фиксируются в едином финансово-расчетном центре.

2. Постоянное взаимодействие нескольких самостоятельных юридических лиц по производству, переработке, реализации продукции на договорных обязательствах. Основой их деятельности служит жесткое соблюдение взаимных

соглашений (подобные отношения называются вертикальными ограничениями). В остальной деятельности, выходящей за рамки договорных соглашений, участники сохраняют полную свободу действий.

3. Организация собственного производства сырья перерабатывающими предприятиями для удовлетворения своих возрастающих нужд. Основой этой формы могут стать либо арендные отношения на различные активы, либо приобретение или самостоятельное поэтапное развитие собственной сырьевой базы.

4. Организация собственного перерабатывающего производства производителем сырья, располагающим необходимым объемом инвестиционных ресурсов. При этом основная цель состоит в повышении общей рентабельности деятельности за счет отказа от продажи сырья и организации производства готовой продукции с более высокой добавленной стоимостью.

5. Образование ассоциации производителей. Ее участники сохраняют юридическую и хозяйственную самостоятельность, объединяя свои ресурсы для ограниченного перечня действий. В рамках ассоциации также возможна организация какого-либо совместного производства, результаты которого распределяются пропорционально долям вложенного капитала. Однако для ассоциаций особенно остро встает проблема согласования интересов.

Централизованная модель предполагает наличие головной компании и подчиненных ей структурных подразделений. Последние получают возможность приобрести оборудование и необходимые ресурсы лишь за счет средств, централизованно распределяемых головной компанией. Распространена практика, когда головная компания приобретает через централизованную службу снабжения в полном объеме ресурсы только некоторых видов (например, семена в сельскохозяйственном производстве), а остальные факторы производства — не в полном объеме. Что касается произведенной продукции, то дочерние предприятия не имеют права реализовать ее самостоятельно, в обход головной компании. Цена за продукцию устанавливается обычно на уровне рыночных цен.

Очевидно, что при такой модели источники финансирования расширенного воспроизводства ограничены, однако в условиях дефицита ресурсов она применяется в деятельности многих холдинговых компаний.

Централизованная модель способна обеспечить желаемый уровень воспроизводства только

при наличии квалифицированного менеджмента и активных процессов координации между головной компанией и дочерними подразделениями. Стратегическая программа развития, масштабы деятельности, производственная структура, технологическая взаимообусловленность, инвестиционные проекты должны быть научно обоснованы и оптимизированы под конкретные условия. Так, ресурсно-воспроизводственный потенциал интегрированного объединения может быть использован наилучшим образом, даже несмотря на определенные ограничения товарно-материальных и финансовых потоков его участников.

Децентрализованная модель воспроизводства используется в интегрированных структурах, в основе взаимодействия которых лежат договорные отношения между головной компанией и остальными участниками. Головная компания осуществляет кредитование, однако в производственный процесс не вмешивается. Дочерние предприятия обеспечивают себя необходимыми факторами производства самостоятельно. Но средства, выделяемые головной компанией, как правило, ограничены, что не позволяет удовлетворить текущие и инвестиционные потребности дочерних предприятий в полной мере. Реализация продукции в зачет выданных кредитов осуществляется через каналы, регламентированные материнской структурой, обычно по ценам ниже рыночных.

Из-за ограниченного доступа к финансовым ресурсам такая модель не способствует расширенному воспроизводству, однако существенно снижает требования к менеджменту.

При *смешанной модели* воспроизводства функции между материнской и дочерними компаниями распределяются следующим образом: дочернее предприятие получает от материнской компании заказ на производство конкретных видов продукции с определенным качеством. На основании аргументированной и утвержденной головной компанией производственной программы и используемой технологии определяется потребность в ресурсах. Централизованная служба снабжения аккумулирует заявки на приобретение ресурсов и ищет поставщиков, но расчеты с ними осуществляются каждой дочерней компанией самостоятельно. Произведенную продукцию реализует головная компания по рыночным ценам.

Потребности в производственных ресурсах также рассчитываются на научной основе, их пропорции жестко сбалансированы и соответ-

ствуют выбранным технологиям. В данной модели наиболее полно реализуется партнерский принцип сотрудничества, что способствует налаживанию воспроизводственного процесса [4].

К существенным факторам, влияющим на эффективность той или иной формы интегрированного образования и механизм взаимодействия его участников, можно отнести:

- институциональное окружение;
- специфичность активов и природно-климатические условия;
- содержание экономического механизма взаимодействий участников интеграции.

Институциональное окружение характеризует среду, в которой развиваются интегрированные производственные системы, и включает в себя множество параметров. Они представлены в таблице вместе с кратким описанием применительно к формированию бизнес-групп в разных странах. Предрасположенность институционального окружения к формированию интегрированных образований можно увязать и с уровнем взаимного доверия. В среде, где он высок, требуются меньшее число контрактных гарантий и менее сложная структура контролирующих и ограничивающих механизмов в управлении для пресечения оппортунистического поведения [3].

Низкий уровень доверия делает невозможным формирование поля для совместной деятельности. Если взглянуть на уровень доверия, сложившийся в российской предпринимательской среде, то с сожалением можно констатировать, что он крайне низок.

Проблема не сводится к особенностям российской ментальности. Оппортунистическое поведение есть следствие естественного для человека стремления к максимизации функции собственной полезности [10]. Ему призваны противостоять сдерживающие институты различной природы, начиная с судебной системы, механизмов внутрифирменного управления и заканчивая национально-культурными традициями. Незрелость этих институтов и является причиной агрессивного оппортунизма в российской предпринимательской среде.

Стремление сохранить деловую репутацию в условиях, когда государство своими ограничениями делает заведомо убыточными механизмы хозяйствования, также фактически не принимается во внимание при принятии решений. Отечественные производители поставлены в условия, когда сложно предсказать финансовые результаты деятельности в краткосрочной перспективе, не говоря уже о долгосрочной. Поэтому

Сравнительная характеристика институциональной среды

Характеристики институциональной среды	США	Западная Европа	Россия
Финансовый рынок	Ориентирован на рынок ценных бумаг; менеджеры контролируются правилами раскрытия информации и рыночными механизмами (слияния и поглощения)	Ориентирован на банки; мониторинг за счет перекрестного владения акциями и совета директоров	Не развит; неликвидный рынок акций; слабый мониторинг со стороны государственной бюрократии
Рынок персонала и интеллектуального капитала	Большое число бизнес-школ и консультационных фирм, предлагающих широкий выбор специалистов; высокий уровень профессиональной подготовки и благосостояние обеспечивают высокий уровень мобильности специалистов	Небольшое число бизнес-школ; подготовка осуществляется внутри фирм с ориентацией на внутрикорпоративные интересы	Небольшое число бизнес-школ; подготовка носит эпизодический характер; дефицит высококвалифицированных управленческих кадров; рабочая сила негибкая
Товарный рынок	Надежное обеспечение соблюдения ответственности за совершение сделок; эффективный механизм распространения информации; активная роль потребителей и их организаций	Надежное обеспечение соблюдения ответственности за совершение сделок; эффективный механизм распространения информации; активность потребителей выражена меньше	Ограниченное обеспечение соблюдения ответственности за совершение сделок; малый объем распространяемой информации; отсутствие эффективных потребителей
Государственное регулирование	Низкий уровень вмешательства; относительно низкая коррупция	Умеренное вмешательство; относительно низкая коррупция	Высокая степень вмешательства; высокая коррупция
Механизм обеспечения законодательства	Предсказуемый	Предсказуемый	Нестабильный
Корпоративная структура	Сфокусированная; диверсифицированные бизнес-группы не имеют преимуществ	Диверсифицированные бизнес-группы могут иметь некоторые преимущества	Диверсифицированные бизнес-группы имеют существенные преимущества

основное внимание руководства сосредоточено на максимизации текущей прибыли даже ценой оппортунистического поведения. Соответственно, каждый из руководителей, склонный действовать таким образом, экстраполирует эту модель мышления на других и не хочет связывать себя дополнительными отношениями, как он считает, сомнительного плана. К слову сказать, аналогичные явления наблюдаются и внутри предприятий — во взаимных отношениях работников и руководства предприятий.

Резюмируя, отметим, что важной институциональной предпосылкой заинтересованности потенциальных участников в вертикальной интеграции выступает восстановление и повышение уровня взаимного доверия. А этого, как показывает опыт, можно достичь лишь в условиях либо совместной собственности, либо производства совместного продукта, когда становится

возможным применение координирующих механизмов и более-менее жесткого контроля, Для интегрированных образований, таких как «университет — предприятие», это можно осуществлять в рамках проектов, финансируемых и координируемых с участием государственного бюджета.

Исследование *содержания экономического механизма взаимодействия участников* осложнено большим числом возможных взаимосвязей, параметров и нелинейными закономерностями получения результатов. Тем не менее его изучение имеет важное значение для организации системы управления интегрированными формированиями, в рамках которой эффективно решается задача согласования интересов участников.

Изучение процессов взаимодействий можно разделить на два главных направления, вытекающих из свойств вертикальной и горизонталь-

ной интеграции: 1) исследование иерархических взаимодействий и 2) исследование горизонтальных взаимодействий. Важными здесь являются тип и характер связей: в первом случае речь идет о характере подчинения элемента центру, во втором — о взаимодействии элементов между собой в совместной деятельности. Основное назначение иерархических взаимодействий — регламентация деятельности подразделений со стороны центрального органа.

При несовпадении интересов участников (возникновении конфликтов) в иерархических системах организация пытается либо найти компромисс, либо изменить конфигурацию взаимоотношений. Так, в обычном варианте, когда властные полномочия центрального органа обусловлены отношениями собственности, он обеспечивает согласованность взаимодействий между подразделениями-участниками нижнего уровня при одновременном достижении собственных целей. Этот тезис наталкивает на мысль о создании некоего центра для управления взаимодействием предприятия и университета, однако такой тип взаимодействий требует существенной глубины интеграции и как минимум совместного участия в управлении общим или арендованным имуществом. Поэтому на первом этапе возможно создавать интегрированные образования на контрактной основе, образуя временные ассоциации для решения проектных задач, или выбирать организационно-правовые формы, не противоречащие действующему законодательству.

Также отметим, что спонтанная интеграция редко приносит положительный эффект, а напротив, вызывает дополнительные издержки производства из-за неправильно выбранной формы, неоптимального взаимодействия участников, отсутствия организационной целостности и несовершенства экономических отношений.

Выбор инновационной стратегии является залогом успеха инновационной деятельности организации [5]. Компания может оказаться в кризисе, если не сумеет предвидеть изменяющиеся обстоятельства и отреагировать на них вовремя. Выбор стратегии является важнейшей составляющей цикла инновационного менедж-

мента. Изложенные в данной статье основы интеграции университета и предприятия в контексте стратегического планирования инновационной деятельности организации показывают один из возможных путей решения возникающих проблем при формировании производственной системы компании и развития инновационной деятельности университета.

1. Гринь А. М., Пустовой Н. В. Управление ресурсным обеспечением вуза на основе организационно-экономического механизма. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2008. 380 с.

2. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б. З. Мильнера. М. : ИНФРА-М, 2010. 624 с.

3. Межов С. И. Концепция производственно-инновационной программы компании // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 2. С. 85–94.

4. Межов И. С., Бочаров С. Н. Организация и развитие корпоративных образований. Интеграция. Анализ взаимодействий. Организационное проектирование. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2010. 419 с.

5. Мироненков К. Н. Понятие инновационного цикла и его использование в управлении инновационной деятельностью организации // Сибирская финансовая школа. 2008. № 6. С. 94–96.

6. Модернизация российской экономики: инновации, инструменты, управление : сб. науч. ст. / под общ. ред. И. С. Межова, В. А. Титовой. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2011. 380 с.

7. Оболенский В. Н. Россия на пути к инновационному развитию // Мировая экономика и международные отношения. 2008. № 9. С. 31–39.

8. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности : Федеральный закон РФ от 2.08.2009 г. № 217-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/12168685/>

9. Постановления Правительства РФ от 9.04.2010 г. № 218–220 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal>

10. Williamson O. E. The vertical integration of production; market failure consideration // American Economical Review. 1971. Vol. 61, № 1.

