

# Современные организационные модели менеджмента инноваций



**Ю. В. Долинская,**  
преподаватель кафедры  
менеджмента/менеджер по качеству  
dollynskay@mail.ru



**Н. Ф. Князюк,**  
д. мед. н., доцент, зав. кафедрой  
менеджмента/представитель руководства  
по качеству  
kniazuk@gmail.com

**Байкальская международная бизнес-школа  
Иркутского государственного университета/ОГАУЗ «Иркутский областной клинический  
консультативно-диагностический центр»**

*В статье уделено внимание возможностям применения цикла постоянного улучшения PDCA при построении системы менеджмента инновационной деятельности современной организации. Авторы предлагают несколько концептуальных моделей системного управления инновациями в организации: от обособленной системы менеджмента инноваций до управления инновациями в рамках интегрированной системы менеджмента. По мнению авторов, организационная модель системы менеджмента инноваций зависит от вида, размера, сферы деятельности и стратегических целей организации, а применение инструментов процессного управления и цикла PDCA способствует интеграции данной системы с другими системами менеджмента, функционирующими в организации.*

**Ключевые слова:** инновация, инновационная деятельность, инновационный процесс, интегрированная система менеджмента, моделирование процессов и систем управления, система менеджмента инноваций, система менеджмента качества, цикл постоянного улучшения PDCA.

Организации приходят к осознанию необходимости своего инновационного развития и осуществления инновационной деятельности разным путем. Одни — стремятся стать лидерами рынка, другие — просто удержаться на плаву. Но всем без исключения организациям, заботящимся о своей эффективности и результативности, так или иначе приходится решать вопросы удовлетворения все новых и новых потребностей своих заинтересованных сторон. Причем если раньше к основным запросам потребителей относились цена, качество, срок доставки и возможность выбора (ассортимент), то теперь к этому перечню добавилось и требование уникальности товаров и услуг. В связи с этим необходимость управления инновационной деятельностью как основой для создания и развития внутренних и внешних конкурентных преимуществ в настоящее время не подвергается сомнению.

Ранее нами уже были рассмотрены концептуальные вопросы о месте и роли менеджмента инноваций в деятельности современных организаций, проанализированы виды инновационной деятельности, проведено ее сравнение с операционной деятельностью, выявлена взаимосвязь менеджмента инноваций и ме-

неджмента качества, рассмотрены методологические основы управления инновациями [6]. В данной статье мы продолжаем рассмотрение вопросов, которые возникают у руководителей и менеджеров организаций, идущих по пути инновационного развития, а именно: как следует управлять инновациями, если в организации уже внедрена и успешно действует система менеджмента качества (СМК)? Должно ли управление инновациями осуществляться в рамках СМК в виде одного из ее процессов или же систему менеджмента инноваций (СМИ) следует рассматривать в качестве одного из элементов интегрированной системы менеджмента организации? Какой организационной модели менеджмента инноваций отдать предпочтение?

## **Основные подходы и принципы системы менеджмента инноваций**

Как мы выяснили ранее [6], инновационная деятельность должна быть отделена и защищена от повседневной операционной деятельности. В связи с этим к руководителям предъявляется ряд требований. В их числе: обособление процессов инновационной деятель-

ности; интеграция инноваций в стратегию, политику и практику организации; возложение ответственности за инновации на специально назначенного представителя старшего менеджмента; обособление расходов на инновации в бюджете; подотчетность лиц, ответственных за инновации [4].

Рассматривая процессы инновационной деятельности, сразу отметим, что самая простая модель инновационного процесса разбивает его на две стадии: творческую (генерирование идеи) и внедренческую (воплощение идеи на практике). Модели часто включают и среднюю стадию, на которой идея реализуется, становится более жизнеспособной в практическом смысле. Таким образом, типичная организационная модель инновационного процесса — это последовательность из трех шагов: генерирование идеи, развитие идеи и коммерциализация (воплощение) идеи [4]. Далее в статье будут рассмотрены не просто модели инновационного процесса, а комплексные системы управления инновационной деятельностью, характеризующие управление более высокого уровня. Очевидно, что варианты организации системы управления могут быть различными в зависимости от особенностей тех организаций, которые их внедряют.

Подчеркнем, что для достижения успеха в области инновационного развития нужен целенаправленный и системный подход к управлению инновационной деятельностью со стороны руководства организации. Поэтому для управления инновационной организацией, формирования и эффективного использования ее инновационного потенциала большую роль играет действующая в организации система менеджмента инноваций. Систему менеджмента инноваций можно охарактеризовать как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов организации, необходимых для установления политики и целей в области инноваций, а также процессов, направленных на достижение этих целей [3].

В рамках системы менеджмента инноваций решаются как общие управленческие задачи, так и специфические задачи, свойственные именно инновационной деятельности. К общим задачам можно отнести следующие: прогнозирование и планирование деятельности организации в целом и инновационных проектов в частности; организация процессов управления инновационной деятельностью; распределение ответственности и полномочий при осуществлении инновационной деятельности; разработка и внедрение стандартов, процедур и правил реализации инновационной деятельности; осуществление контроля показателей результативности и эффективности инновационных процессов; улучшение деятельности организации. Среди специфических задач СМИ можно выделить следующие: исследование и прогнозирование состояния рынка (в том числе рынка ресурсов и технологий) и внешней среды; планирование инноваций и их ранжирование по направлениям деятельности, срокам реализации, стратегической и операционной направленности; анализ рисков и определение методов управления ими; управление инновационными проектами; комплексный анализ затрат; оценка эффективности инноваций. Заметим, что данный перечень

задач не ограничен вышеперечисленными и может быть расширен.

При организации системы менеджмента инноваций, на наш взгляд, целесообразно применять подходы и принципы, лежащие в основе международных стандартов на системы менеджмента. Помимо системного и процессного подходов к их числу относится цикл постоянного улучшения PDCA («Plan — Do — Check — Act» — планирование, действие, проверка, воздействие). Особенность данного цикла состоит в том, что он применяется для поддержания и постоянного улучшения деятельности организации в целом, а также ее отдельных функциональных систем менеджмента. Цикл PDCA реализуется как в общей системе процессов организации, так и в каждом ее процессе в отдельности. Рассмотрим этапы данного цикла применительно к управлению инновационной деятельностью.

Под «планированием» в СМИ следует понимать следующие виды деятельности: формирование стратегии и политики в области инноваций с учетом требований всех заинтересованных сторон; разработку целей инновационной деятельности и их ключевых показателей; разработку процессов, необходимых для достижения поставленных целей и реализации политики и стратегии в области инноваций; определение и оценку потребности в инновациях; разработку инновационной программы и планирование инновационных проектов.

Этап «действие» предусматривает создание эффективной структуры организации и осуществление процессов, необходимых для достижения поставленных целей и реализации планов, а именно:

- формирование соответствующей системы управления, распределение ответственности и полномочий в рамках управления инновационной деятельностью;
- разработку, внедрение и управление необходимой документацией, содержащей требования к осуществлению инновационной деятельности (методические документы, регламенты, стандарты);
- обеспечение ресурсами, необходимыми для результативного управления и функционирования процессов инновационной деятельности;
- обеспечение компетентности персонала;
- формирование, поддержание и расширение базы организационных знаний, организацию внутренних и внешних коммуникаций;
- информирование персонала о целях и приоритетах организации в отношении инновационной деятельности для формирования предложений по улучшению, информирование о соответствующих системах мотивации;
- обеспечение выполнения процесса в соответствии с установленными требованиями.

Этап «проверка» в СМИ включает в себя осуществление постоянного контроля и мониторинга процессов инновационной деятельности, а также представление результатов мониторинга высшему руководству организации для анализа, оценки и принятия соответствующих управленческих решений. Реализация этого этапа предполагает:

- проведение мониторинга и оценки результативности процессов на предмет их соответствия установленным требованиям и достижения поставленных целей, реализации политики, стратегии и инновационной программы, а также степени реализации и эффективности инновационных проектов;
- обеспечение контроля и учета результатов инновационной деятельности;
- выявление и регистрацию несоответствий — случаев невыполнения требований, установленных в СМИ и в программах отдельных инновационных проектов;
- реализацию корректирующих действий (действий, предпринятых для устранения выявленных несоответствий) и предупреждающих действий (проведение мониторинга внешней и внутренней среды с целью своевременной корректировки политики, стратегии, целей и инновационной программы);
- проведение внутренних аудитов СМИ;
- ведение и анализ необходимых записей.

«Воздействие» осуществляется посредством проведения анализа высшим руководством, планирования, разработки и реализации действий по постоянному улучшению показателей инновационных процессов и результатов инновационной деятельности.

Подчеркнем, что при разработке СМИ в организации необходимо учитывать способности и возможности самой организации, в частности ее стратегические цели, действующую систему управления, размер и сферу деятельности, инновационный потенциал и общие ресурсы, особенности корпоративной культуры. На наш взгляд, можно выделить как минимум три организационные модели управления инновациями: обособленную систему менеджмента инноваций; процесс управления инновациями в рамках действующей системы менеджмента качества; интегрированную систему менеджмента, включающую управление

инновациями, качеством, проектами, рисками (в том числе рисками экологической, промышленной, информационной безопасности). Выбор той или иной модели зависит от особенностей и возможностей отдельно взятой организации. Однако независимо от своей организационной формы система менеджмента инноваций должна обеспечивать достижение целей в области инноваций и поступательное развитие организации.

### Модель 1

Объединить в систему все управленческие методы и инструменты менеджмента инноваций во многом помогает изучение, анализ и применение действующих международных и национальных стандартов. Предлагаемая нами концептуальная модель обособленной системы менеджмента инноваций (рис. 1) основывается на ключевых элементах СМИ, описанных в европейском стандарте CEN/TS 16555-1:2013 «Innovation Management — Part 1: Innovation Management System» («Менеджмент инноваций — Часть 1: Система менеджмента инноваций») [3]. Данный стандарт подготовлен в рамках Европейского комитета по стандартизации (CEN) и обобщает опыт применения лучших европейских национальных стандартов в области менеджмента инноваций. Указанный стандарт может быть применен в любой организации независимо от ее размеров и отраслевой принадлежности.

В представленной системе менеджмента инноваций можно выделить следующие основные элементы: определение и проведение анализа факторов внутренней и внешней среды организации; принятие лидирующей роли и ответственности высшего руководства за инновации; планирование жизненного цикла инноваций; определение и стимулирование движущих сил инноваций; организация и развитие

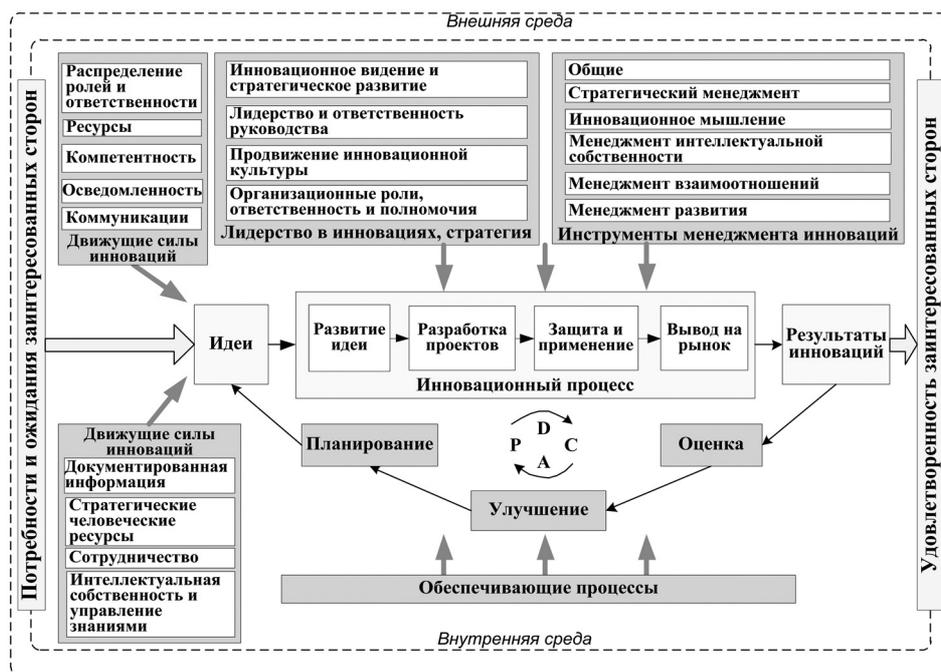


Рис. 1. Модель системы менеджмента инноваций

процесса инновационной деятельности; оценка и улучшение СМИ; определение и применение инструментов инновационного менеджмента.

Собственно инновационный процесс представляет собой процесс, направленный на разработку и реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки [2]. В инновационном процессе можно выделить следующие этапы: формулирование идеи; тестирование идеи; разработка конструкторской и технической документации; создание опытного образца; подготовка к производству; собственно производство (создание новаций — новых идей, знаний); внедрение новации в практическую деятельность (инновация); диффузия инновации (распространение уже однажды реализованной инновации, применение инновационных продуктов, услуг или технологий в новых местах и условиях). Очевидно, что инновации являются результатом инновационного процесса. Период времени от зарождения идеи у новатора до освоения и использования ее у потребителя инновации составляет жизненный цикл инновации [2].

В представленном варианте система менеджмента инноваций выступает в качестве одной из функциональных систем управления организацией и используется для реализации ее стратегии и политики в области инноваций посредством управления инновациями и инновационной деятельностью. Очевидно, что в данной модели реализованы системный и процессный подходы, а также цикл непрерывного улучшения.

### Модель 2

Другим вариантом управления инновационной деятельностью в организации является встраивание дополнительного процесса (или процессов) управления инновациями в сеть процессов системы менеджмента качества, если таковая уже внедрена и функционирует в организации. В данном случае мы говорим о применении принципов и методов, заложенных в стандартах ISO (Международная организация по стандартизации, International Organization for Standardization) серии 9000, в частности, в базовом стандарте по системам менеджмента качества ISO 9001:2008 «Quality management systems — Requirements» и идентичном ему национальном стандарте ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования» [1].

В данной статье мы не приводим конкретного графического изображения возможной СМК, включающей в себя процесс управления инновациями, поскольку, на наш взгляд, для организации не составит особой сложности дополнить имеющуюся у нее систему менеджмента качества новым процессом. Отличия между вариантами обновленной СМК могут быть связаны с разными целями и приоритетами организаций и местом, которое отведено в них инновационной деятельности. В то же время мы хотели бы уделить

особое внимание самой методике разработки процесса управления инновационной деятельностью, использование которой может обеспечить соответствие данного процесса всем основным требованиям СМК.

При моделировании процесса управления инновационной деятельностью можно использовать методологию разработки любого другого процесса СМК, при этом дополняя ее необходимыми для управления инновациями элементами. Мы предлагаем взять за основу алгоритм, доказавший свою эффективность и неоднократно использовавшийся нами в практической деятельности при моделировании процессов, в том числе процессов интегрированной системы менеджмента [5]. Первый этап моделирования процесса состоит в определении его конечной цели, владельца и перечня внутренних и внешних заинтересованных сторон — поставщиков и потребителей.

На втором этапе следует установить перечень предполагаемых подпроцессов и определить место, занимаемое описываемым процессом в единой системе процессов организации. Значительную помощь в этом может оказать составление новой или уточнение имеющейся карты процессов СМК, представляющей собой наглядное представление взаимосвязи между элементами системы и выделенными процессами, объединенными в отдельные группы.

Третий этап разработки процесса управления инновационной деятельностью представляет собой определение основных параметров процесса. К ним относятся: входные и выходные данные, регулирующие факторы и ресурсы. Заметим, что по степени важности среди входов и выходов процесса следует выделять первичные и вторичные. При этом для того чтобы избежать громоздкости и чрезмерной насыщенности описания, на данном этапе мы советуем уделить внимание первичным (наиболее существенным) параметрам, поскольку в дальнейшем, при последующей детализации процесса, так или иначе будут описаны вторичные параметры, которые на более низком уровне будут являться первичными входами и выходами для более мелких операций.

На четвертом этапе необходимо четко определить структуру документации для всех этапов процесса и способы документирования результатов осуществленной инновационной деятельности. С этой целью мы рекомендуем составить по возможности полный перечень документации по процессу управления инновационной деятельностью. Все документы по процессу можно разделить на, как минимум, пять основных групп: документы по планированию и проектированию (цели, программы, планы, графики, технические задания), внешние нормативные документы, внутренние нормативные документы СМК, организационные документы СМК (включая регламенты процессов), записи по инновационным процессам (журналы, протоколы, акты, отчеты и другие документы, содержащие достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности).

На следующем, пятом, этапе мы советуем внести установленные на третьем этапе параметры процесса в графическую схему. К важным преимуществам документированного представления процесса в виде

схемы относятся максимальная информативность о компонентах процесса (исполнителях, ресурсах, расходных материалах, документах, потоках информации) и лучшее визуальное восприятие и понимание сути процесса всеми сотрудниками, участвующими в нем.

На шестом этапе следует определить контрольные точки процесса (места, где необходимо проводить измерение установленных показателей с целью сбора информации для последующего анализа процесса), а также выбрать методы контроля и разработать параметры и критерии оценки его результативности и эффективности. Кроме этого необходимо определить периодичность предоставления данных о результатах мониторинга процесса его руководителю, а также разработать формы подачи информации и шаблоны отчетных документов.

На наш взгляд, все процессы СМК следует подвергать мониторингу и измерению с целью получения оперативной информации об их фактических отклонениях от поставленных целей и утвержденных планов. Своевременное получение такой информации крайне важно не только с точки зрения оценки результативности процесса, но и для качественного принятия последующих решений и оперативного внесения необходимых изменений в процесс. Для проведения мониторинга процессов СМК должны быть разработаны параметры и критерии оценки каждого процесса, а также методика их расчета. Это составит седьмой этап рассматриваемого процесса разработки. В связи с отсутствием конкретных стандартов по оценке процессов СМК разработка системы параметров и измеримых критериев оценки результативности и эффективности процесса управления инновационной деятельностью остается прерогативой самой организации. Кроме этого в организации должна быть установлена процедура информирования высшего руководства о результатах проведенной оценки для последующего анализа эффективности системы менеджмента в целом.

На завершающем, восьмом, этапе следует закрепить ответственность руководителей, исполнителей и соисполнителей всех подпроцессов, связанных с инновационной деятельностью, в матрице ответственности. Таким образом, по завершении проекта разработки процесса управления инновационной деятельностью будет сформирован полный паспорт процесса, включающий в себя графическую схему процесса, структуру документации, матрицу ответственности, систему оценки эффективности и результативности процесса. Разработанный в соответствии с предложенным алгоритмом процесс, на наш взгляд, отвечает требованиям СМК, поскольку в нем полностью реализован цикл непрерывного улучшения PDCA, разработана система оценки результативности процесса, он соответствует всем требованиям по управлению документацией и записями. Следовательно, его легко можно интегрировать в общую сеть процессов СМК организации.

Предложенный алгоритм может быть применен и при разработке инновационного процесса, представленного в первой модели управления инновациями. Вообще важно заметить, что рассмотренные выше

две модели управления инновациями не являются противоречащими друг другу. Многое зависит от внешнего и внутреннего контекста организации. Если в организации не внедрена СМК, но инновационная деятельность и развитие являются одним из приоритетных направлений ее деятельности, то за основу может быть взята первая модель обособленной системы менеджмента инноваций. Если в организации внедрена и успешно функционирует СМК, но она нацелена на достижение еще больших успехов и улучшений в своей деятельности, то для ее руководства целесообразно организовать и внедрить в свою СМК новый процесс — процесс управления инновационной деятельностью. Здесь может возникнуть вопрос: почему именно в рамках СМК, а не в виде отдельного процесса? Ответ прост: потому что система менеджмента качества основана на цикле PDCA и предусматривает многие управленческие процедуры, необходимые для управления инновациями: планирование, управление корректирующими и предупреждающими действиями, внутренние аудиты и другие. Если же организация намерена совершить организационную инновацию в своей деятельности и полностью перестроить и оптимизировать свою систему управления, то мы предлагаем ей рассмотреть вариант создания интегрированной системы управления.

### Модель 3

Говоря об интегрированной системе менеджмента (ИСМ), необходимо дать определение этому понятию. Традиционно под ИСМ понимают систему менеджмента организации, отвечающую требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента. Это могут быть стандарты ISO серий 9000, 14000 или 26000, стандарты OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series, Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья) серии 18000, стандарты, разработанные на основе ISO 9000 для применения в конкретных отраслях и другие. В данном случае ИСМ представляет собой лишь часть общей системы менеджмента и может не включать в себя менеджмент финансов, рисков и другие направления деятельности. Но можно рассматривать интегрированную систему менеджмента шире и понимать под ней всю систему общего менеджмента организации, в рамках которой осуществляется согласованное управление всеми направлениями деятельности организации (в том числе инновационной деятельностью) на основе общих принципов и методов для достижения единых сбалансированных целей организации. В связи с этим существует несколько вариантов интеграции системы менеджмента инноваций с другими подсистемами ИСМ. При любом из вариантов, на наш взгляд, процессы можно организовать в четыре основные группы: управляющие процессы; основные процессы; обеспечивающие процессы; процессы измерения, анализа и улучшения. Концептуальная модель ИСМ, предлагаемая нами в качестве одного из вариантов, представлена на рис. 2.

При моделировании ИСМ мы постарались максимально учесть актуальные управленческие функции

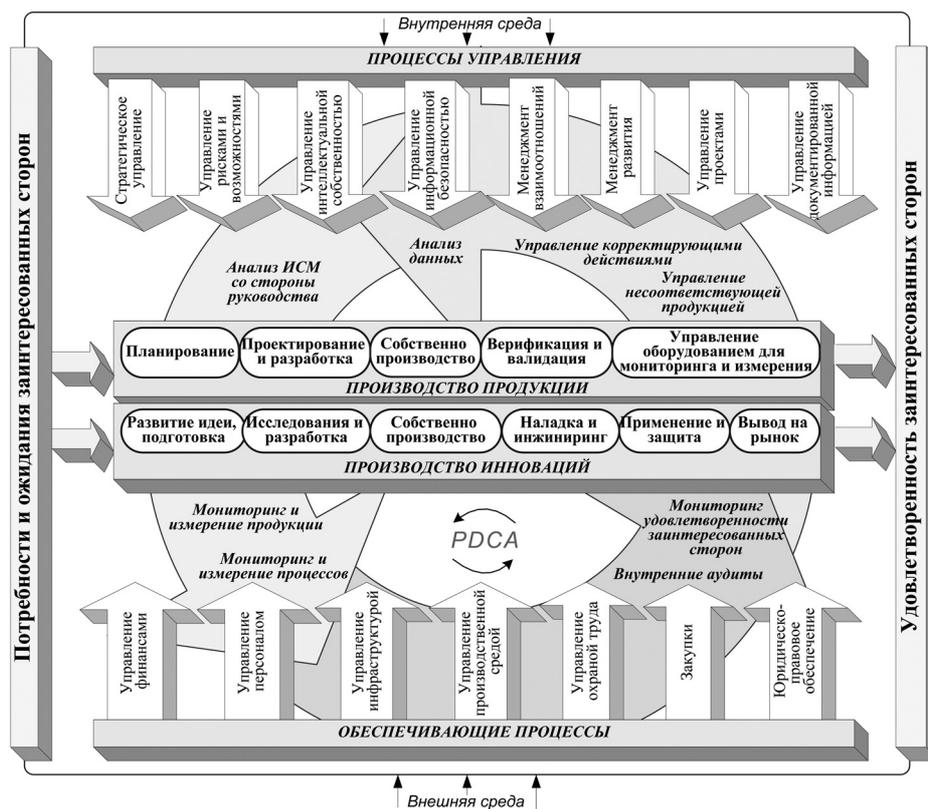


Рис. 2. Модель интегрированной системы менеджмента организации

и задачи современной организации, требования существующих функциональных систем менеджмента, а также основные подходы к системам менеджмента, рассмотренные выше. В зависимости от особенностей конкретной организации данная модель ИСМ может быть видоизменена и оптимизирована за счет объединения отдельных процессов, например некоторых процессов управления. Возможно, что некоторым организациям, напротив, потребуется дополнить модель некоторыми другими элементами и процессами, необходимыми для достижения собственных целей и успешного управления своей деятельностью.

### Резюме

Применение рассмотренных подходов к системам менеджмента позволяет представить инновационную деятельность в виде процесса или системы процессов, направленных на создание и внедрения инноваций и включающих прогнозирование, планирование, выполнение, мониторинг, контроль и оценку, а также анализ и улучшение инновационной деятельности. Система управления этими процессами и представляет собой систему менеджмента инноваций. Применение единых принципов и подходов, лежащих в основе современных международных стандартов на системы менеджмента, значительно упрощает управление организацией благодаря созданию общих элементов для всех функциональных систем управления. Эти элементы включают в себя: установление требований заинтересованных сторон, управление документацией и записями, внутренние и внешние коммуникации, распределение ответственности и полномочий, обе-

спечение ресурсами, анализ данных, анализ со стороны руководства, внутренние аудиты, управление несоответствиями, управление корректирующими и предупреждающими действиями, осуществление постоянных улучшений.

Упорядочение процессов управления инновациями, объединение их в единую систему менеджмента инноваций, согласование инновационной стратегии организации с ее общей стратегией развития имеют значимые и далеко идущие последствия для организации. Среди них: увеличение потока инноваций и прибыли от них; привнесение в организацию свежих идей; повышение прозрачности и качества менеджмента организации в целом; повышение эффективности деятельности и рост производительности; повышение качества прогнозирования внутри организации за счет лучшего понимания перспективных потребностей и возможностей рынка; активизация способностей к выявлению и снижению рисков; раскрытие потенциала творчества и компетентности сотрудников; достижение большей вовлеченности персонала в достижение целей организации. Конечной целью внедрения любой системы менеджмента инноваций в деятельность организации должно являться полное понимание сути и значимости инновационной деятельности и управления этой деятельностью, расширение инновационного потенциала организации и создание большей ценности для внутренних и внешних заинтересованных сторон организации. Еще раз подчеркнем, что организация сама выбирает подходящую для себя модель управления инновационной деятельностью с учетом своих целей, возможностей, внутренней и внешней среды и ряда других факторов.

*Список использованных источников*

1. ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования». М.: Стандартинформ, 2012.
2. ГОСТ Р 54147-2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения». М.: Стандартинформ, 2011.
3. CEN/TS 16555-1:2013 «Innovation Management – Part 1: Innovation Management System». European Committee for Standardization, 2013.
4. А. Баркер. Алхимия инноваций/Пер. с англ. А. Р. Ханукаева. М.: ООО «Вершина», 2004.
5. Н. Ф. Князюк, Ю. В. Долинская. Разработка процесса мониторинга охраны труда//Охрана и экономика труда, № 3, 2013. М.: ФБГУ «ВНИИ охраны и экономики труда» Минтруда России, 2013.
6. Ю. В. Долинская, Н. Ф. Князюк. Методологические основы и роль менеджмента инноваций в деятельности современной организации//Инновации, № 4, 2015.

**Contemporary organizational models of innovation management**

**Yu. V. Dolinskaya**, lecturer of the management department of the Baikal International Business School of the Irkutsk State University; quality assurance manager of the Irkutsk Regional Diagnostic Centre.

**N. F. Kniazuk**, doctor of medical sciences, docent, chair of the management department of the Baikal International Business School of the Irkutsk State University; Quality management representative of the Irkutsk Regional Diagnostic Centre.

The article focuses on the possibilities of applying the PDCA cycle of continuous improvement in organizing the innovation management system of the contemporary organization. The authors offer several conceptual models of managing innovations in the organization ranging from an isolated innovation management system to innovation management within an integrated management system. In the authors' opinion, the organizational model of innovation management system depends on the type, size, scope and strategic goals of the organization, and implementation of process management tools and the PDCA cycle contributes to the integration of given system with other management systems of the organization.

**Keywords:** innovation, innovation activity, innovation management system, innovation process, integrated management system, management processes and systems modeling, the PDCA cycle of continuous improvement, quality management system.

---

**Эксперты нашли лучшие места для инноваций в России**

Рейтинг инновационного развития регионов — массивный труд ученых, с 2008 года ранжирующих регионы России по 37 показателям, характеризующих четыре тематических блока: социально-экономические условия, научно-технический потенциал, качество инновационной политики и собственно инновационная деятельность.

В этом году, как и годом ранее, лидером рейтинга стала Москва, несмотря на проседание по показателю затрат на инновации. В группу регионов-лидеров, помимо Москвы, попали Татарстан, Калужская область и Санкт-Петербург. Эксперты подчеркивают: на фоне слабой тенденции к выравниванию уровня инновационного развития регионов отмечается явное обособление лидеров. Остальные, в том числе те, кто был в первой группе год назад, заметно отстали.

Ожидаемы в топе Новосибирская и Томская области как регионы, где расположены крупные вузы и отделения РАН. Они заняли в общем рейтинге, соответственно, восьмое и девятое места. А Калужской области просто повезло, она неплохо смотрится как регион для инвестиций в производство с высокой добавленной стоимостью, в частности в автопром, но ее инновационный потенциал неочевиден, говорят эксперты.

Группа лидеров в этом году самая малочисленная — в прошлом рейтинге таких было 12 регионов. Регионы мигрируют в промежуточные группы середняков, список аутсайдеров, который замыкают Чечня и Ингушетия, также уменьшился — с 21 до 15 (Крым и Севастополь не ранжировались за отсутствием данных).

Лидеры по технологическим инновациям — это, как правило, регионы, где наблюдается инициативность компаний в самостоятельной разработке нововведений. Лучшие результаты по этому показателю у Чувашии и Мордовии. В сфере нетехнологических инноваций лидирует опять же Чувашия, а также Татарстан.

Максимальный разброс — по индексу качества инновационной политики. Высокие позиции у Татарстана, Калужской области, Москвы и Новосибирской области. Причины — улучшение регулирования, увеличение бюджетных затрат, в том числе способности региональных властей выбивать субсидии из федерального бюджета.

Источник: top.rbc.ru