

Специалист по управлению инновациями в компании: специфика профессии



А. В. Акиншина,
магистр, менеджер проектов
aa@irdclub.ru



В. А. Костеев,
исполнительный директор
vk@irdclub.ru

Некоммерческое партнерство «Клуб директоров по науке и инновациям»

В статье приводятся основные результаты исследований, проводившихся на базе НП «Клуб директоров по науке и инновациям» в 2014-2015 гг. в рамках подготовки проекта профессионального стандарта «Специалист по управлению инновациями». Раскрыты общие характеристики управления инновациями как вида профессиональной деятельности, показано, на каком этапе развития компании принципиально возникает потребность в выделении отдельных должностей специалистов, осуществляющих управление инновационной деятельностью. Охарактеризованы основные направления их работы и задачи в компании, приведено обоснование системы квалификационных уровней по управлению инновациями в компании.

Ключевые слова: управлением инновациями, менеджер по инновациям, компетенции, инновационная экосистема, инновационная культура.

Управление инновациями — сравнительно новая сфера профессиональной деятельности, переживающая в настоящее время период становления. Решение задач по управлению инновациями требует от компании комплексного подхода к его организации, охватывающего две ключевых области профессиональной деятельности специалистов в данной сфере [1]:

- управление инновационными процедурами в организации (обычно включает в себя поиск, оценку и развитие лучших инновационных идей до полноценных продуктов);
- создание инновационной экосистемы организации (как формирование оптимальной комбинации ресурсов для стимулирования создания и развития инновационных идей).

Обе указанных области тесно связаны друг с другом. «Инновационная система в компании — это одновременно и точный механизм, и заколдованный сад. Это механизм — его нужно проектировать, запускать, поддерживать, им нужно управлять. Это сад — нужно создать условия, в которых он будет цвести и плодоносить, нужно вовремя отойти в сторону и позволить свершиться его волшебству, нужно уметь собрать его чудесные плоды. Инновации — сразу и то, и другое. В этом главная проблема управления инновациями» —

писал в 2001 г. Т. Стюарт [2]. Сказанным обуславливается сложность формализации задач специалистов по управлению инновациями, зона ответственности и должностные обязанности которых зачастую представляются руководству компаний не вполне четкими и определенными.

В то же время, как показало исследование, проведенное Институтом менеджмента инноваций НИУ ВШЭ при поддержке ОАО «РВК» [3]: «...инновационная деятельность компаний достигла определенной зрелости, требующей выделения ее в отдельное подразделение и для сотрудников компаний, вовлеченных в выполнение инновационных проектов, было бы правильно ввести некий особый статус, наименование должности, рода деятельности. Это придаст им дополнительный вес и правильно сориентирует таких сотрудников с точки зрения понимания ими своих приоритетов... Уже сегодня процесс создания отдельных подразделений, занимающихся управлением инновациями, приобрел в секторе крупных российских компаний массовый характер». Анализ спроса и предложения на рынке труда показывает, что управление инновациями как область профессиональной деятельности вполне сформировано, а соответствующие кадры являются достаточно востребованными. В каждой российской компании с государственным участием



Рис. 1. Состав рабочей группы по разработке проекта профессионального стандарта

в обязательном порядке присутствует должность руководителя блока по инновациям, отчетливо заметны тенденции формирования соответствующих структур в частных компаниях.

В то же время, в инновационной сфере рынка труда нет ни терминологического, ни сущностного единства — наименования должностей, требования к компетенциям и квалификациям, карьерные стратегии специалистов по управлению инновациями не имеют общей системы измерения, несопоставимы и разрозненны. В некоторых случаях задачи по управлению инновациями возлагаются, без какого-либо учета их специфики, на существующие функциональные подразделения компаний (технические, научно-производственные подразделения, службы планирования и стратегического развития), что приводит к значительному искажению их сущности.

Дальнейшее развитие управления инновациями как вида профессиональной деятельности требует, таким образом, формирования адекватных современному уровню развития науки и техники требований к профессии специалиста по управлению инновациями, включающих установление основных целей и задач этого вида профессиональной деятельности, описание соответствующих ему трудовых функций, компетенций и квалификационных уровней. Достижение указанных целей стало основной задачей разработки проекта профессионального стандарта «Специалист по управлению инновациями», выполненной в 2014 г. на базе Клуба директоров по науке и инновациям.

Разработка проекта профессионального стандарта осуществлялась с применением классического метода функционального анализа трудовой деятельности, предполагающего последовательную декомпозицию требований к ее выполнению [4]. Такая декомпозиция осуществляется на основании обсуждений и интервьюи-

рования работников, непосредственно выполняющих соответствующие трудовые обязанности, их руководителей, а также экспертов и признанных профессионалов отрасли. В работе по подготовке проекта профессионального стандарта приняли участие представители руководящего звена и линейные специалисты блоков управления инновациями в компаниях, специалисты в области кадрового обеспечения инновационной деятельности, представители органов исполнительной власти в соответствующей области деятельности. Количественно состав рабочей группы показан на рис. 1.

Разработка проекта профессионального стандарта позволила ответить на ряд вопросов, связанных с профессией специалиста по управлению инновациями, его позиции в организационной структуре компании, характера выполняемых им трудовых обязанностей и зон ответственности. Полный текст проекта профессионального стандарта размещен на официальном сайте Клуба директоров по науке и инновациям <http://irdclub.ru/innoprofstand>. В настоящей статье мы постараемся осветить общие характеристики управления инновациями как вида профессиональной деятельности, показав, на каком этапе развития компании принципиально возникает потребность в таких специалистах, каковы основные направления их работы и задачи в компании, на каких уровнях управления они задействованы.

Как показало проведенное исследование, выделение отдельной должности «специалиста по управлению инновациями» принципиально оправдано только при достаточной величине компании, обуславливающей наличие достаточно разветвленной формальной структуры принятия решений (в том числе и в сфере управления инновационной деятельностью). В небольшой компании инновации являются неотъемлемой характеристикой деятельности, в том числе, в силу отсутствия развитых внутриорганизационных компетенций и накопленного опыта работы. Выделение специализированного подразделения по управлению инновациями в таких компаниях, как правило, может осуществляться по конъюнктурным соображениям. В табл. 1 показана группировка должностных позиций специалистов по управлению инновациями, предложенная в [5].

Действительно, как правило, необходимость в создании формализованного инструментария по управлению инновациями в компании, равно как и сам этот инструментарий, возникают далеко не сразу.

Таблица 1

Группировка должностных позиций специалистов по управлению инновациями по уровням принятия решений в компании

Уровень принятия решений	Размер компании	
	Крупная	Малая (средняя)
I уровень	Топ-менеджмент, отвечающий за развитие компании в целом, в том числе за инновационный блок	
II уровень	Межфункциональные целевые руководители инновационных проектов и программ	–
III уровень	Руководители функциональных подразделений, участвующих в инновационной деятельности	Функциональные заместители руководителя компании
IV уровень	Аналитики и специалисты подразделений по управлению инновациями	–
V уровень	Специалисты подразделений компании, исполнители отдельных работ	

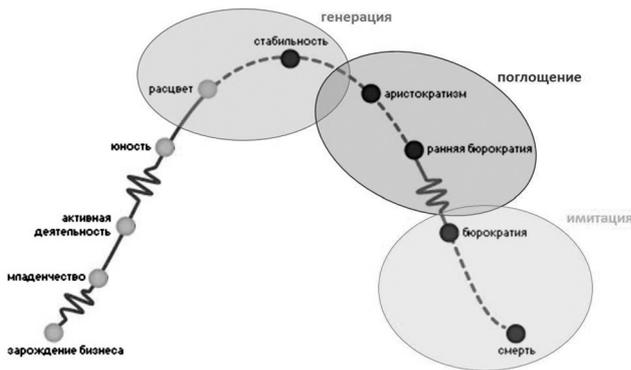


Рис. 2. Этапы формализации управления инновациями в компании

Так, молодая организация еще не требует формирования дополнительных инструментов по управлению инновациями, управление в ней осуществляется без формального разделения сфер ответственности, единолично или крайне ограниченным руководящим коллективом. Рассматривая жизненный цикл организации по модели И. Адизеса [6], можно выделить три совокупности этапов (рис. 2), для которых характерно возникновение специализированных структур по управлению инновациями.

Показанные на рис. 2 этапы могут быть охарактеризованы следующим образом:

- этап генерации инноваций (соответственно этапы расцвета и стабильности в рамках концепции жизненного цикла И. Адизеса). В компании, уже имеющей четкую структуру и формализованные внутренние механизмы функционирования, внедрение систем управления инновациями своевременно и благоприятно. Появление специализированных инструментов стимулирования инновационного развития позволяет формализовать процедуру создания инноваций внутри организации и предотвратить дальнейшее ее старение;
- этап поглощения инноваций (соответственно этапы аристократизма и ранней бюрократизации). Компания обладает значительными ресурсами, но, в то же время, имеет значительное количество

структурных проблем, препятствующих эффективному функционированию сугубо внутриорганизационных механизмов создания и управления инновациями. Основным источником новых продуктов и идей становится приобретение новых компаний, находящихся на более ранних стадиях развития;

- этап имитации инноваций (этапы поздней бюрократизации и смерти). Компания сосредоточена на поддержании сложной системы контроля текущей деятельности, имеет избыточное количество требуемых к соблюдению правил и процедур, не способна к осуществлению изменений в какой бы то ни было форме. На этом этапе управление инновациями фактически не осуществляется, а соответствующая деятельность носит формально-отчетный характер.

Необходимость создания специализированных подразделений по управлению инновациями на каждом из выделенных этапов обусловлена тем, что, как пишет И. Адизес в [7]: «...если изменить процесс, не меняя структуру, это даст весьма ограниченные краткосрочные результаты... вместо желаемого результата они [компании] нередко получают деструктивный конфликт». В общем случае, появление подразделений по управлению инновациями, формальных механизмов сопровождения реализации инновационных проектов и ответственного за инновации лица среди высшего руководства компании является тем самым изменением структуры, которое действительно позволяет добиться результативных изменений в процессе работы сложившейся организации [8, 9].

Следует отметить, что, чем более усложняется структура подразделения (подразделений), осуществляющего управление инновациями, тем выше специализация труда внутри этого подразделения. При этом можно выделить как минимум три уровня управления инновационной деятельностью, обобщенные на рис. 3 в соответствии с результатами проведенного исследования и материалами [1, 10-15].

Как показано на рис. 3, в компании должно быть выделено как минимум три иерархических уровня управления инновациями:



Рис. 3. Роли специалистов по управлению инновациями в компании

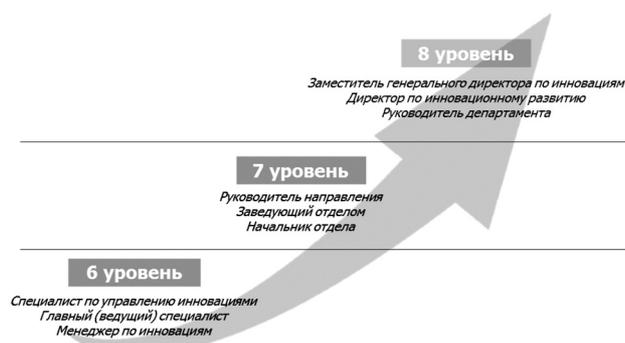


Рис. 4. Квалификационные уровни специалистов по управлению инновациями в компании

- уровень высшего руководства компании, принимающего стратегические решения о направлениях инновационного развития компании (инновационная стратегия) и ее подходах к выстраиванию внутриорганизационного инновационного пространства (инновационная культура);
- уровень управления инновационными структурами и процессами, осуществляемого в целях обеспечения реализации инновационной стратегии и формирования инновационной культуры организации;
- уровень непосредственного управления отдельными инновационными проектами и инициативами, осуществляемого в соответствии с инновационной стратегией организации в пределах заданных процедур и моделей ее инновационной культуры.

Выделенные иерархические уровни управления инновациями в компании позволяют формализовать структуру квалификационных уровней соответствующих специалистов («менеджеров по инновациям»). Определяя их, будем опираться на понимание менеджмента как «процесса определения, корректировки

и достижения корпоративных целей» [7], в рамках которого член управленческой команды может формально вовсе не иметь подчиненных. Тем не менее, в процессе выполнения своих функциональных задач такой специалист должен «взаимодействовать с другими сотрудниками... доказывать ценность своих идей и взглядов... обосновывать свои действия и обмениваться информацией» [7] ради достижения общей цели. Подобное кросс-функциональное управление построено не на прямой иерархической схеме руководитель – подчиненный, а на понятиях влияния, взаимодействия и лидерства в рамках вовлечения переменных групп сотрудников в общие бизнес-процессы.

Общая схема квалификационных уровней специалиста по управлению инновациями в компании, выполненная в соответствии с требованиями [16] и Национальной рамки квалификаций (НРК) [17], показана на рис. 4. При определении квалификационных уровней специалиста по управлению инновациями в компании был учтен опыт формализации требований к указанным уровням, представленный в профессиональном стандарте «Менеджер инновационной деятельности в научно-технической и производственной сферах» [18].

Описание уровней квалификации с точки зрения соответствующих им уровней и задач управления приведено в табл. 2 в форме фрагмента отраслевой рамки квалификаций, выполненной в соответствии с требованиями и положениями [16].

Задачи специалистов по управлению инновациями тесно интегрированы с основной бизнес-стратегией компании, поскольку инновационная деятельность по своей сути должна отражать ключевые векторы развития организации. Как показали результаты обобщения сведений, полученных в рамках цикла углубленных экспертных интервью и диагностическо-

Таблица 2

Фрагмент отраслевой рамки квалификаций для специалиста по управлению инновациями

Уровень управления	Квалификационный уровень			Задачи управления
	8	7	6	
Институциональный (высшего звена)	Руководитель службы (управления, комплекса), директор департамента	Руководитель направления, руководитель программы	–	1. Определение долгосрочных целей инновационного развития в соотношении с общими стратегическими направлениями развития компании. 2. Распределение ресурсов между направлениями инновационного развития, координация и регулирование инновационной деятельности на уровне компании в целом. 3. Совершенствование организационной структуры управления инновациями, формирование мотивационной политики и развитие инновационных компетенций сотрудников компании и ее подразделений
Управленческий (среднего звена)	–	Начальник/заместитель начальника отдела/группы	Ведущий, главный специалист; специалист; ассистент	1. Подготовка отчетных материалов для оценки эффективности мер инновационного развития. 2. Разработка среднесрочных планов инновационного развития в соответствии с общей стратегией компании. 3. Управление инновациями на уровне подразделений компании
Технический (нижнего звена)	–	Менеджер инновационного проекта, его конкретной стадии (инициация, инкубация, акселерация)	Функциональный специалист проекта (маркетинг, R&D, продажи и др.)	1. Оперативное планирование и управление отдельным инновационным проектом (группой проектов, объединенных общей целью). 2. Контроль хода реализации отдельного инновационного проекта (группы проектов). 3. Работа в пределах сформированной организационной структуры управления инновационными проектами и инновационной деятельностью компании в целом

го анкетирования, проведенных в рамках разработки проекта профессионального стандарта, специалисты по управлению инновациями в компании вовлечены в решение трех основных задач верхнего уровня:

- разработка и обеспечение реализации инновационной стратегии развития компании (считают главной задачей 80% опрошенных);
- создание и поддержание инновационной экосистемы в компании (считают главной задачей 61% опрошенных);
- управление технологическими инновациями в компании — от R&D до выхода на рынок (считают главной задачей 52% опрошенных).

Указанные задачи могут быть описаны в терминологии направлений деятельности специалиста по управлению инновациями — респонденты выделяли такие направления, как «стратегия», «технология» и «процессы». Стратегический компонент предусматривает планирование инновационной деятельности, обеспечение соответствия этой деятельности бизнес-задачам и стратегии компании. Технологический компонент предусматривает необходимость наличия у специалиста по управлению инновациями познаний в базовых технологиях, используемых компанией, и возможность его участия в работе по их развитию. При этом под технологией следует понимать не только технические решения (способы добычи нефти, типы спутников, технологические процессы синтеза аммиака и др.), но и в целом технологические основы процесса работы организации (технологии эквайринга для банковского сектора, механизмы обеспечения безопасности для аэропортов и т. д.). Процессный компонент учитывает необходимость организации процессов и механизмов работы компании в инновационной сфере, системное управление производимыми изменениями в общей структуре компании.

Все выделенные выше задачи связаны с основной деятельностью компании и как правило, специалист по управлению инновациями занимает свою должность после продолжительной работы в компании, будучи в полной мере знакомым с ее основными бизнес-процессами. В связи с этим, особую значимость приобретает вопрос развития компетенций такого специалиста, повышения его квалификации в области управления инновационной деятельностью компании.

Принципиальный вопрос о направлении подготовки (укрупненной группе направлений подготовки) высшего образования, в рамках которого (и исключительно в рамках которого) должна вестись подготовка специалистов по управлению инновациями, пока остается спорным. Результаты диагностического анкетирования показали, что:

- 67% респондентов считают, что специалист по управлению инновациями должен одновременно иметь экономическое и техническое образование;
- 61% респондентов считают, что специалист по управлению инновациями должен одновременно иметь техническое образование и образование в области управления инновациями;
- только 11% опрошенных считают, что специалисту по управлению инновациями достаточно иметь только техническое образование.

Полученные результаты показывают объективное наличие дифференциации понятий «R&D менеджер» и «менеджер по инновациям» в профессиональной среде. Так, результаты аналогичного опроса, проведенного ИМИ НИУ ВШЭ в отношении требований к образованию R&D менеджера в конце 2013 г. [3], показали, что:

- 40% респондентов считают, что специалист по управлению инновациями должен одновременно иметь техническое образование и образование в области управления инновациями (или экономическое);
- 56% опрошенных считают, что R&D менеджеру достаточно иметь только техническое образование.

Сравнение результатов исследований проиллюстрировано в табл. 3.

В ходе углубленных интервью при разработке проекта профессионального стандарта респонденты отмечали, что: «Инновационный менеджер не управляет непосредственно технологической разработкой. Для этого есть менеджер проекта, он обладает соответствующими компетенциями». При этом утверждение о необходимости сильных технических компетенций характеризуется как «спорное», а необходимость наличия профессиональных познаний в области управления инновациями признается критически важной: «Никто же слово «инновации» до этого не слышал. Как предполагается управление тем, непонятно чем?».

В то же время, возникают значительные трудности идентификации и разграничения функциональных задач в том случае, если: «у нас не выделен этот функционал менеджера по инновациям как человека, который бы обеспечивал инновационную деятельность не только с технологической точки зрения. Мы занимаемся R&D, научно-исследовательскими работами для развития технологического потенциала компании. В этом случае организационные инновации, которые связаны с технологическим развитием как механизмы реализации инновационных проектов — это непосредственно организационные инновации, связанные с развитием технологий. Но у нас этим не занимается комплекс R&D. Этим может заниматься комплекс стратегии и в их подразделении может быть выделен человек, который занимается организационными иннова-

Таблица 3

Требования к образованию «R&D менеджера» и «менеджера по инновациям»

Наименование профессии	Требования к образованию, % респондентов		
	Только техническое	Техническое + экономическое	Техническое + в области УИ
R&D менеджер	56	40	
Менеджер по инновациям	11	67	61

циями. И маркетинговыми инновациями также будет заниматься отдел маркетинга, который, в принципе, тоже тесно завязан с комплексом стратегии». В этом случае соответствующим образом характеризуются и требования к образованию специалиста по УИ: «техническое превалирует. Экономическое — желательно, но у нас достаточно экспертов в комплексе финансов и инвестиций, которые в любой момент могут быть привлечены. То же самое с юридической составляющей: у нас есть соответствующий комплекс. В принципе, глубокое понимание предмета и направления технической разработки — это ключевое, что нужно. Если человек не может понять, что дает улучшение той или иной характеристики для объекта в целом, то он не подходит для этой работы. Люди должны понимать детали того, что они делают».

В целом, однако, обозначенные выше трудности идентификации характерны для незначительной доли проинтервьюированных и возникают преимущественно у респондентов — сотрудников технологических компаний. В остальных случаях, наличие профильной подготовки в области управления инновационной деятельностью, хотя бы в форме переподготовки или прохождения программ повышения квалификации, однозначно выделяется как важный элемент формирования профессиональной компетентности сотрудника. Тем не менее, для сложных технологических бизнесов вопрос об удовлетворяющем всем запросам первичном направлении подготовки высшего образования пока остается открытым, а наиболее очевидным его решением остается получение двух квалификаций одновременно: как профильной отраслевой, так и общей управленческой в области инноваций.

Одной из целей разработки проекта профессионального стандарта, при этом, была в том числе и формализация требований к минимальному уровню компетентности специалиста по управлению инновациями. Совокупность знаний и умений, обобщенная в проекте профессионального стандарта, представляет собой базовую рамку, заданную профессиональным сообществом в качестве ориентира для дальнейшего совершенствования существующих образовательных программ в области управления инновациями. Следует отметить, что большая часть компетенций, требования к которым сформулированы в проекте профессионального стандарта, достаточно полно раскрыты и уже сейчас входят в образовательную программу по направлению высшего образования «Инноватика».

Общее затруднение дальнейшего развития образовательных программ по данному направлению — сложность обеспечения формирования прикладных навыков студентов, обучающихся по программам бакалавриата или магистратуры в отрыве от работы, не имеющих возможности немедленной практической апробации полученных знаний и умений. Управление инновациями, как ни один другой вид деятельности, требует формирования у специалистов опыта разрешения широкого круга нетиповых задач, моделирование которых в учебной обстановке затруднено. Одной из первых попыток преодолеть указанный барьер стала разработка в 2012 г. образовательного стандарта На-

ционального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по направлению подготовки 222000.68 — Инноватика. Подготовка специалистов по данному стандарту осуществляется на уровне подготовки «магистр» и предполагает поступление на программу исключительно лиц, так или иначе связывающих свою профессиональную деятельность на момент прохождения программы с управлением инновациями. Такие требования, с одной стороны, снижают доступность программы для выпускников-бакалавров, но, с другой стороны, позволяют существенно повысить общую эффективность образовательного процесса. С точки зрения крупных компаний, формат программы, предполагающей вечерние или модульные занятия, позволяет направлять для прохождения дополнительных образовательных мероприятий сотрудников, уже занимающих соответствующие должности и ведущих деятельность по управлению инновациями в компании.

Следует отметить, что, с целью достижения максимальной эффективности создаваемых программ и курсов, сформулированные в проекте профессионального стандарта требования к уровню квалификации специалистов по управлению инновациями могут и должны уточняться в соответствии с потребностями той или иной отрасли, либо же предприятий определенной стадии развития, прежде всего в части применения конкретных инструментов управления инновационной деятельностью и отраслевой специфики. Ведь, как отмечают J. R. Ortt и P. A. van der Duin в работе [19], «современный опыт позволяет с уверенностью утверждать, что инновационные компании не следуют бездумно «лучшим практикам», какая бы модель управления инновациями не доминировала в этот период времени. Перед менеджером по инновациям намного чаще стоит задача управления инновациями в специфическом контексте организации».

Список использованных источников

1. Cultivating Innovation Lessons from America's Chief Innovation Officers. <http://www.i-capitaladvisors.com/wp-content/uploads/2009/02/white-paper-cultivating-innovation-20081.pdf>.
2. T. A. Stewart. The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization. NY: Random House, 2001.
3. Менеджер инноваций крупной российской компании — кто он? http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/201311_innovation_manager.pdf.
4. S. H. Rodgers. A functional job analysis technique//Occupational medicine. № 7. 1992.
5. Организационно-управленческие инновации: развитие экономики, основанной на знаниях: национальный доклад/Под ред. С. Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2008.
6. И. Адизес. Управление жизненным циклом корпораций/Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
7. И. Адизес. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует/Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014.
8. О. Б. Белоусов. Организационные формы инновационной деятельности//Вестник РАЕН: экономика и управление. № 3. 2009.
8. Теория управления: учебник. 2-е изд./Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. М.: Изд-во РАГС, 2005.

10. J.-P. Deschamps. Innovation Governance – How Well Does it Work? <http://www.innovationmanagement.se/2013/05/16/innovation-governance-how-well-does-it-work>.
11. L. Morris. The innovation master plan: the CEO's guide to innovation. CA: Innovation Academy, 2011.
12. Creating Enduring Organisations: European Qualification Standard for Managing Innovation. <http://www.eurocadres.org/spip.php?rubrique234>.
13. D. Ameal. The Role of Innovation Manager. Innovation. http://www.eurocadres.org/IMG/pdf/Innovation_Manager_-_Dirk_Ameal.pdf.
14. A. Riel. Innovation Managers 2.0: Which Competencies? <http://2013.eurospi.net/images/Documents/eurpsi%20ws1%20riel.pdf>.
15. L. Green, B. Jones, I. Miles. Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies: Mini Study 02 – Skills for Innovation. UK: University of Manchester, 2007.
16. Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов: Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ № 148н от 12.04.13 г. // Российская газета. № 6101. 2013.
17. О. Ф. Батрова, В. И. Блинов, И. А. Волошина и др. Национальная рамка квалификаций Российской Федерации: Рекомендации. М.: ФИРО, 2008.
18. Об утверждении профессионального стандарта по профессии «Менеджер инновационной деятельности в научно-технической

- и производственной сферах»: Постановление Минтруда РФ № 34 от 05.03.2004 г. // Бюллетень Минтруда РФ. № 4. 2004.
19. J. Roland Ortt, Patrick A. van der Duin. The evolution of innovation management towards contextual innovation // European Journal of Innovation Management. Vol. 11 (Iss: 4). 2008.

Innovation manager in a company: profession specifics

A. V. Akinshina, master, project manager, iR&D Club.

V. A. Kosteyev, chief executive officer, iR&D Club.

In the article, main results of the research conducted on the base of iR&D Club in 2014-2015 in order to prepare the project of professional standard «Innovation manager» are described. General features of innovation management as the area of professional activity are shown. Authors explain, on which stage of company development it is necessary to separate special innovation management structures and managers. Basic tasks and job goals of innovation managers in company are shown, hierarchical structure of innovation management in company is described.

Keywords: innovation management, innovation manager, competencies, innovation ecosystem, innovation culture.

ТАЛОН ПОДПИСКИ ЖУРНАЛА



Подписка в редакции — это получение журнала сразу после тиража.

В редакции можно оформить подписку на 2016 год (с 1 по 12 номер) по льготной цене **18840 руб. 00 коп.**
(*Восемнадцать тысяч восемьсот сорок рублей 00 коп.*), в том числе НДС — 1 712 руб. 73 коп.

Название организации _____

Фамилия, имя, отчество _____

Должность _____

Почтовый адрес (адрес доставки) _____

Просим высылать нам журнал «Иновации» в количестве _____ экземпляров.

Нами уплачена сумма _____

Платежное поручение № _____ от _____ 20 __ г.

Банковские реквизиты редакции:

ОАО «ТРАНСФЕР», ИНН 7813002328, КПП 781301001
р/с 40702810727000001308 в ДОО Приморский ПАО «Банк Санкт-Петербург», г. Санкт-Петербург,
к/с 30101810900000000790, БИК 044030790

Дата заполнения талона подписки _____ Подпись _____

Подписка оформляется с любого номера.

Заполненный талон подписки мы принимаем по факсу: **(812) 234-09-18**

Контактное лицо: А. Б. Каминская.



ТАЛОН ПОДПИСКИ ЖУРНАЛА