

*Шпак Александр Сергеевич*

## **РАЗРАБОТКА РАЗНОУРОВНЕВЫХ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

***Ключевые слова:*** инновационная стратегия, процедура выбора, орган власти, система государственного и муниципального управления, стратегия инновационного развития, инновационная деятельность, процедура инновационного стратегического анализа, организационно-управленческие уровни, разработка инновационной стратегии, реализация инновационной стратегии.

*Автором отражена тенденция разработки инновационных стратегий в документах органов государственной и муниципальной власти. Сделана классификация инновационных стратегий в системе государственного и муниципального управления с позиции реакции на изменение внешней и внутренней среды. Сформулировано авторское трактование термина «инновационная стратегия» и понимание стратегических этапов инновационной деятельности на организационно-управленческих уровнях в системе государственного и муниципального управления. Представлен подход к пониманию задач и уровней инновационной стратегии органов власти и предложена процедура выбора инновационной стратегии и проведения инновационного стратегического анализа инновационной деятельности для организационно-управленческих уровней в данной системе управления. Определены механизмы и инструменты разработки и реализации инновационной стратегии для организационно-управленческих уровней.*

***Keywords:*** innovation strategy, selection procedure, authority body, state and municipal government system, innovative development strategy, innovative activity, innovative strategic analysis procedure, organizational and managerial levels, innovation strategy development, innovation strategy implementation.

*The author reflects the tendency of developing innovative strategies in the documents of state and municipal authorities. The classification of innovative strategies in the system of state and municipal management is made from the position of reaction to changes in the external and internal environment. The author's interpretation of the term «innovative strategy» and understanding of the strategic stages of innovative process at the organizational and managerial levels in the system of state and municipal management are formulated. An approach to understanding the tasks and levels of the innovative strategy of the authorities is presented and a procedure is proposed for selecting an innovative strategy and conducting innovative strategic analysis of innovation activities for organizational and managerial levels in present system of management. The mechanisms and tools for developing and implementing an innovation strategy for organizational and managerial levels are defined.*

За прошедшее двадцатилетие вышло немало нормативно-правовых документов, большое количество учебников, статей и монографий, посвященных инновационной стратегии (далее – ИС), но единого подхода для выбора инновационная стратегии, с позиции государственного и муниципального управления, не сложилось. Поэтому с целью конкретизации объекта исследования, определим значение термина «инновационная стратегия» в современном представлении и максимально приближенном к системе государственного и муниципального управления.

К первому официальному документу, в котором появилось сочетание терминов «стратегия» и «инновации» применительно к системе государственного и муниципального управления (далее СГМУ) в нашей стране, относится «Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года» [4]. Хотя переход к «инновационному пути развития страны на основе избранных приоритетов» был сформулирован еще в Письме Президента Российской Федерации от 30.03.2002 №576-Пр «Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу» [3].

При реализации Стратегии развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года не был достигнут запланированный уровень ряда индикаторов, связанных прежде всего со спросом на инновации в реальном секторе экономики [2], поэтому следующим документом стала «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года». Как и в предыдущей инновационной стратегии большинство запланированных мероприятий Стратегии инновационной России 2020 остаются не реализованными. Объяснением этому, по мнению автора, является отсутствие регламентированной процедуры выбора стратегии из множества возможных инновационных стратегий.

Автором в статье [10] предложена трактовка термина «инновация» для использования в СГМУ. Под ИС для СГМУ автором понимается средство достижения утвержденных целей органа власти в СГМУ, отличающееся от других средств достижения признаком новизны, прежде всего при реализации внутренней и внешней политики, направленных на обеспечение определенного вида эффекта от использования не меньшего, чем установленная нормативная величина/показатель устойчивого развития страны, региона, муниципального образования, общества и гражданина на долгосрочную перспективу.

Опираясь на предложенную терминологию, определим ИС для различных организационно-управленческих уровней СГМУ. Под организационно-управленческими уровнями автором понимается упорядоченные по вертикали иерархические структуры управления государством, разделенные в соответствии с регламентом режимом делегирования полномочий от высших уровней к низшим. Количество иерархических уровней связано с разграничением сфер ответственности за реализацию общей социально-экономической стратегии государства, а также степени координации при принятии управленческих решений и форме передачи управленческой информации.

Обеспечение устойчивого и эффективного развития Российской Федерации, её регионов и муниципальных образований по инновационному пути развития должно основаться на ИС, как главном факторе развития. В современном мире

накоплен положительный, но все еще недостаточно используемый опыт разработки и реализации как эффективных, так и неудачных ИС.

Ретроспективный анализ нормативно-правовых документов по инновационному пути развития России и её регионов показал, что на протяжении последнего десятилетия реальные процессы очень сильно разошлись со стратегическими планами развития. Главные просчеты немногочисленных стратегических документов в сфере инновационной деятельности (далее – ИД), разработанные органами власти различных уровней, состоят в том, что в них отсутствуют конкретные стратегические инновационные идеи, а способы решения выявленных проблем, не учитывают влияние общемировых процессов и не предусматривают радикальных изменений органов власти в СГМУ.

Разработка, реализация, государственная и муниципальная поддержка позитивных трендов инновационного стратегического развития СГМУ являются главным путем к устойчивому, безопасному и эффективному развитию регионов и муниципальных образований.

Исходя из гипотезы о необходимости ускоренного инновационного развития Российской Федерации, представляется целесообразным рассматривать термин «инновационная стратегия» для различных организационно-управленческих уровней СГМУ, как главный фактор модернизации СГМУ, а их использование как основной вид ресурсов для организации деятельности в СГМУ.

Стратегии вообще и ИС в частности направлены на развитие и использование потенциала органа власти в СГМУ и рассматриваются как «реакция на изменение внешней и внутренней среды» [5]. Поэтому многообразие ИС в СГМУ обусловливается составом компонентов внешней и внутренней среды органов власти в СГМУ.

С позиции реакции на изменение внешней среды ИС органа власти в СГМУ могут быть классифицированы, как представлено на рис. 1. С позиции реакции на изменение внутренней среды ИС органа власти в СГМУ могут быть классифицированы, как представлено на рис. 2. Это специальные ИС.

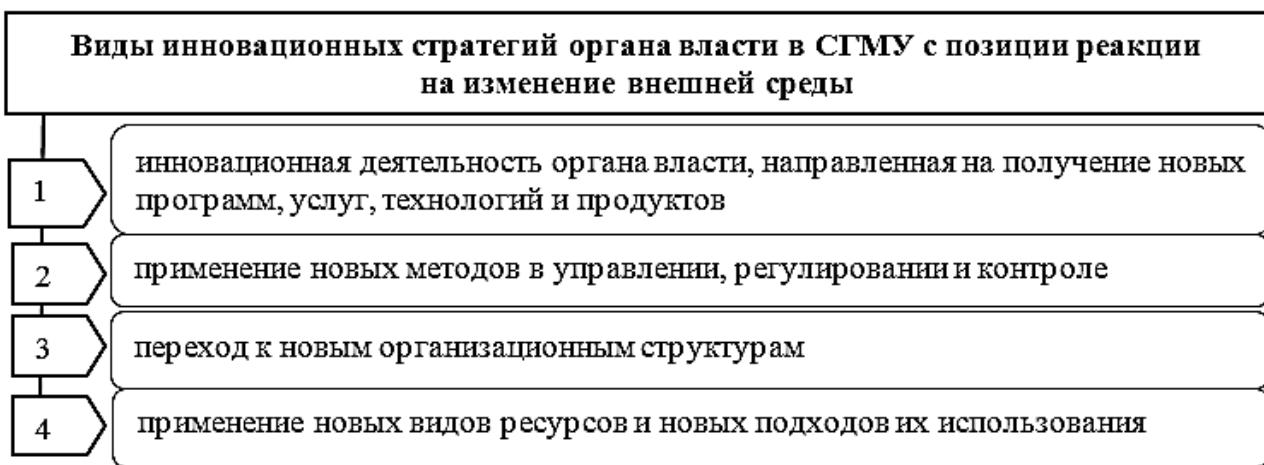


Рис. 1. Классификация инновационных стратегий в СГМУ

с позиции реакции на изменение внешней среды

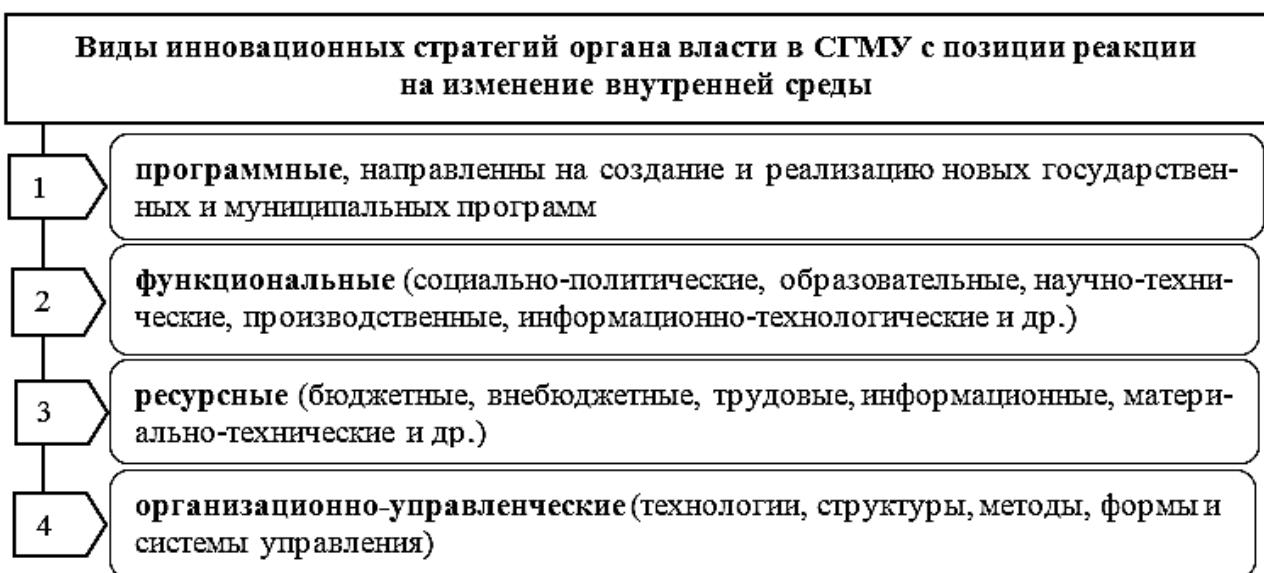


Рис. 2. Классификация инновационных стратегий в СГМУ

с позиции реакции на изменение внутренней среды

ИС для СГМУ создает дополнительные требования как для оперативного, так и для проектного управления. К таким требованиям относятся:

– увеличение состава и содержания индикаторов государственных и муниципальных программ. К достаточно многообразному инновационно-стратегическому управлению прибавляются проблемы, взаимосвязанные с утвержденным уровнем индикаторов по срокам, объемам и эффективности, что заставляет усиливать такую характерную функцию, как управление инновационными рисками;

– увеличение бюджетных рисков при реализации новых государственных и муниципальных программ. Бюджетные риски повышаются за счет инновационности решаемых задач, т. е. добавления нововведенческой составляющей. Также требуется более гибкая согласованность инновационных и бюджетных процессов. Другими словами, перед органом власти в СГМУ появляется качественно новый объект управления – инновационный проект;

– рост потока преобразований в органе власти в СГМУ в связи с инновационной реструктуризацией. Воплощение в жизнь любой ИС в СГМУ влечет за собой необходимость преобразование органа власти, поскольку преобразование хотя бы одного структурного элемента в СГМУ ведет к изменению состояния всех других элементов. Эти потоки стратегических преобразований следует согласовывать с нестабильными текущими социально-экономическими и политическими процессами;

– возрастание противоречий в руководстве органа власти. Выбор и реализация ИС в СГМУ неизбежно вызывают противоречие интересов и методов управления у различных структурных подразделений органа власти и отдельных руководителей структурных подразделений. Требуется обеспечить учет мнений и интересов, а также согласование принимаемых постановлений.

Любая ИС в СГМУ в процессе реализации вызывает стратегические изменения как внутренней, так и внешней среды самой СГМУ. Некоторые из них могут быть радикальными как для органа власти, так и граждан, т. е. самой стратегии присущ нововведенческий характер.

Стратегия инновационного развития в СГМУ по своей содержательной направленности носит, как правило, прагматический характер. В ней главной задачей является достижение реальных результатов управленческой деятельности и потенциальные возможностей, которых орган власти или его структурное подразделение должны добиться, чтобы обеспечить максимальное удовлетворение потребностей граждан в будущем.

Общей для всех органов власти модели ИС не существует, равно как и единого универсального стратегического управления инновационными процессами

в СГМУ. Орган власти в СГМУ действуют в зависимости от существующей социально-экономической и политической обстановки, уникальной по своим параметрам. Таким образом содержание ИС в СГМУ является исключительным, а её вид, структура и методы реализации не могут рекомендоваться для всех органов власти в СГМУ, как стандартные. Выбор ИС в СГМУ зависит от многих факторов внешней и внутренней среды.

Отношение органа власти к нововведениям строится в зависимости от выработанных им более общих целей социально-экономического развития объекта управления, сложившихся природно-климатических условий, имеющихся бюджетных возможностях, ресурсного и кадрового потенциала, инженерно-технических и технологических возможностей, и др. Рассмотрим общую процедуру выбора такой ИС для СГМУ (табл.).

Таблица

*Процедура выбора инновационной стратегии для СГМУ*

Наименование этапа	Содержание	Результат
<i>Первый этап</i>	Определение целей социально-экономического развития объекта управления	Цель социально-экономического развития объекта управления
<i>Второй этап</i>	Выявление наиболее полного множества {X} существующих способов достижения поставленных целей	Принятие существующих способов достижения поставленных целей
<i>Третий этап</i>	Оценка социально-экономической обстановки в течение всего заданного отрезка времени, совпадающего с горизонтом планирования	Установление реальных границ бюджетных возможностей органа власти Оценка потребностей населения в программе, технологии или услуге Оценка существующего уровня ресурсных возможностей органа власти с уровнем, который может быть достигнут на заданном отрезке времени в результате освоения нововведения Оценка угроз, исходящих от изменения внутренней и внешней среды и способные оказать заметное влияние на способы достижения поставленных целей
<i>Четвертый этап</i>	Выбор узкого набора альтернативных решений {Y}	Разрабатывается ИС органа власти в СГМУ

Первый этап связан с определением целей социально-экономического объекта управления.

На втором этапе осуществляется выявление наиболее полного множества  $\{X\}$  существующих способов достижения поставленных целей.

Одна и та же социально-экономическая цель, может быть достигнута самыми различными способами, в том числе и теми, которые не требуют усилий в научно-технической области, в частности:

- 1) за счет увеличения количества и реализации традиционных для данного органа власти государственных и муниципальных программ;
- 2) путем расширения количества и качества государственных и муниципальных услуг;
- 3) на основе рационализации и снижения издержек управленческого труда государственных и муниципальных служащих;
- 4) в результате выхода на новые виды деятельности, обеспечивающие максимальное удовлетворение потребностей граждан;
- 5) с помощью гибкой социально-экономической политики;
- 6) как следствие освоения принципиально новых программ развития, видов услуг и технологий обслуживания в результате нововведений.

Каждый из найденных способов может быть связан с потребностями в использовании вполне определенных управленческих решений.

На третьем этапе учитывается социально-экономическая обстановка в течение всего заданного отрезка времени, совпадающего с горизонтом планирования. Для этого известное множество способов достижения поставленных целей может быть пропущено через сито различных фильтров, каждый из которых накладывает определенные ограничения, уменьшая тем самым число возможных степеней свободы при выработке управленческих решений [7, с. 46].

В итоге первоначальное множество возможных способов достижения поставленных целей сжимается до значительно более узкого набора

8 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

альтернативных решений  $\{Y\}$ . Если этот набор окажется эквивалентным постому множеству, значит, первоначально поставленные цели в данных условиях недостижимы и должны быть пересмотрены. Если множество  $\{Y\}$  не пустое, на следующем, четвертом этапе разрабатывается инновационная стратегия органа власти, наилучшим образом подходящая для каждого из путей  $y_i \in \{Y\}$ .

Применение данной процедуры позволяет регламентировать процедуру выбора ИС из множества возможных вариантом, тем самым снизить риски при реализации новых государственных и муниципальных программ.

Для понимания места ИС органов власти в СГМУ в Стратегии социально-экономической стратегии развития государства на долгосрочный период [1] и её задач, выделяют инновационной стратегии органов власти в СГМУ (рис. 3), входящие в социально-экономическую макросистему, определенную Стратегией инновационного развития Российской Федерации [2].



Рис. 3. Задачи и уровни инновационной стратегии органов власти в СГМУ

Функциональная структура – это непосредственная сфера деятельности органа власти в СГМУ, определенная утвержденным нормативно-правовым документом. В свою очередь сфера деятельности делится на направления, а далее на отдельные мероприятия. Процессы функционирования в каждой из сфер и направлений характеризуются ресурсным обеспечением, используемыми средствами и предметами труда, применяемыми процессами, особенностями реализации мероприятий и получаемыми результатами. Рано или поздно элементы, образующие сферу деятельности органа власти в СГМУ, устаревают, и вследствие этого рост уровня показателей системы замедляется, а в отдельных случаях происходит их падение.

Мотивационная структура стратегии социально-экономического развития государства на долгосрочный период связана с тем, что для реализации последней нужны соответствующие рычаги. Каждый такой рычаг выполняет свою функцию – адресного субсидирования, налогового или кредитного регулирования, государственной гарантии и финансирование через участие государства в акционерном капитале и т. д. ИС, с одной стороны, призвана регулировать функционирование инновационной сферы, а с другой мотивировать всех ее участников.

Иерархическая структура связана с выделением пяти стратегических уровней: федеральный, региональный, муниципальный, структурного подразделения и служащего органа власти в СГМУ.

На федеральном уровне разрабатывается макроинновационная стратегия, которая связана с реализацией государственной инновационной стратегии, отражающая способы осуществления миссии СГМУ и служащая основой пирамиды ИС. Она является общей, т. е. нацелена на решение проблем государства в целом.

Говоря об иерархии ИС органов власти в СГМУ, рассмотрим в общей постановке задачи, решаемые на каждом из анализируемых уровней.

Постановка проблемы разработки ИС в органах власти в СГМУ, а также фактическая её реализации позволяют выделить три главные задачи, решаемые в процессе формирования стратегий на всех пяти стратегических уровнях:

- обеспечение инновационной безопасности соответствующего уровня;
- выявление и реализация государственных, региональных, муниципальных, структурного подразделения и непосредственно служащего социально-экономических, научно-технических и технологических приоритетов;
- создание условий инновационной, изыскательской и внедренческой активности.

Разработка и реализация ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ, подчинены общей стратегии социально-экономической стратегии развития государства. ИС ставит цели инновационной деятельности (далее ИД), определяет выбор форм, методов и средств их достижения, формирует источники привлечения ресурсов.

В силу уникальных с точки зрения результатов и, как следствие управления, свойств инноваций она является специальной *сферой управленческой деятельности*, включающей стратегическую компоненту. Стратегическую ориентированность ИД в СГМУ обеспечивает решение четырех групп задач на всех организационно-управленческих уровнях (рис. 4).

ИС каждого уровня представляет собой постановку и реализацию задач стратегического масштаба в рамках ИД данного уровня. Верхний уровень инновационного стратегического целеполагания – составная часть общей стратегии социально-экономической стратегии развития государства.

ИС каждого уровня власти СГМУ – это политика, принципы, критерии, стратегические индикаторы, приоритеты, программные установки ИД соответствующего уровня в целом, а также государственные и муниципальные программы развития, в которых они реализуются. ИС соответствующего уровня власти СГМУ формулируется и реализуется на трех организационно-

управленческих уровнях (рис. 5) путем осуществления управлеченческих функций *стратегического анализа, целеполагания, планирования и контроля*.



Рис. 4. Стrатегические этапы инновационной деятельности на организационно-управлеченческих уровнях СГМУ

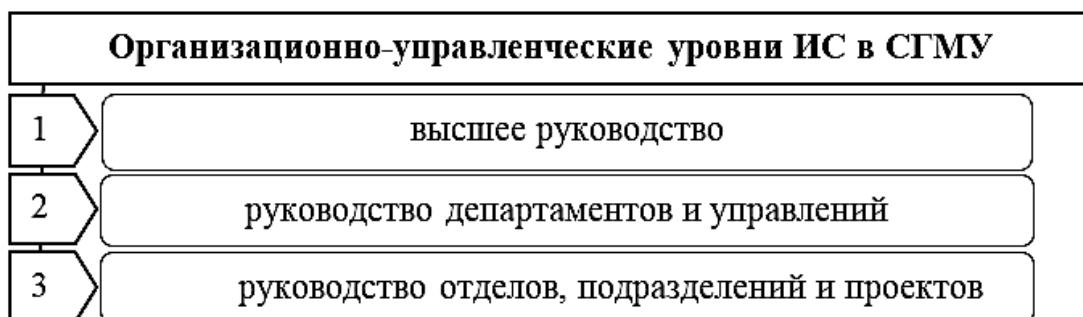


Рис. 5. Организационно-управлеченческие уровни ИС в СГМУ

На федеральном уровне руководства осуществляют такие стратегические функции управления, как инновационный анализ деятельности регионов в целом и общее целеполагание в области ИД. На региональном уровне руководства осуществляют такие стратегические функции управления, как анализ эффективности функционирования инновационного предпринимательства [8], поиск форм объединения ресурсов региональной власти, науки и предпринимательства. На муниципальном уровне руководства осуществляют такие стратегические функции управления, как анализ структуры инновационных товаров, работ и услуг организаций по видам экономической деятельности, поиск не дорогих ресурсных факторов, включая трудовые ресурсы.

В качестве основы инновационного стратегического анализа целесообразно использовать схему:

*логика соответствующего уровня → структура соответствующего уровня → прогноз социально-экономического развития, а также внутренний анализ, исходя из сформулированного представления об инновационных ресурсах и потенциале соответствующего уровня власти.*

При осуществлении инновационного стратегического анализа необходимо ориентироваться на *три основных аспекта*:

- анализ *инновационности* соответствующего уровня власти, базирующийся на анализе логики разработки и принятия решений;
- SWOT-анализа нормативно-правового обеспечения / ресурсов / потенциала и др. [11];
- анализ *активности* в соответствующем уровне власти, основывающийся на анализе структуры субъектов инновационной деятельности и др.

ИС для любого уровня власти в СГМУ формирует показатели успешной реализации ИД на данном уровне, исходя из требований ее конечных результатов, а также регламентированных компетенций субъектов ИД. Главная задача заключается в получении интегральной оценки значения бюджетного успеха

материально-технической и технологической инновационности, а также в сравнительной оценке ключевых компетенций органа власти в ИД. На выходе этого раздела определяющими результатами анализа могут быть:

- оценка применяемой модели ИД и её эффективность, исходя из логики уровня органа власти в СГМУ;
- оценка соответствия, используемой ИС полученным результатам;
- оценка адекватности основных направлений ИД требованиям показателей успешной реализации для данного уровня органа власти в СГМУ;
- оценка вклада ИД в улучшение/ухудшение бюджетного состояния субъектов ИД.

SWOT-анализа ИД, должен основываться на оценке *инновационных ресурсов*, степени их использования, имеющихся *резервов* для улучшения ИД и возможностей оптимизационного распределения ресурсов при реализации *инновационного потенциала*.

По итогам анализа получают *предложения о развитии инновационных ресурсов и их оптимизирующем перераспределении* между направлениями ИД и стратегию реализации для субъектов ИД.

Необходимым элементом инновационного стратегического анализа является сопоставление принятых показателей (индикаторов) и конкретных результатов ИД данного уровня власти. Полученные выводы являются базой для принятия *основных стратегических мероприятий* в ИД субъектов соответствующего уровня органа власти в СГМУ.

Результаты анализа позволяют разрабатывать модели и ИС развития ИД в рамках принятого периода стратегического планирования, а также принять решение об уровне финансирования ИД и распределение общего инновационного бюджета между различными направлениями субъектов соответствующего уровня органа власти в СГМУ.

Основные мероприятия ИС развития ИД корректируются и уточняются с учетом Прогноза социально-экономического развития соответствующего уровня ИД. Последующая *детализация стратегических мероприятий* в части ИД осуществляется на соответствующем уровне *в рамках выделенной доли общего финансирования ИД и собственных ресурсов*, выделяемых на ИД.

Не маловажным звеном инновационного стратегического управления должен стать контроль за реализацией ИС, программ и мероприятий, который в обязательном порядке требует *внесение коррективов* в мероприятия программы при наличии существенных изменений внешней и внутренней среды.

В связи с этим, как основа оперативного и эффективного видоизменения стратегических задач, поставленных перед субъектами ИД необходим *мониторинг* реализации как самой ИС, так и программы стратегических изменений, имеющих отношение к направлениям ИД соответствующего уровня органа власти в СГМУ. Основой такого контроля является *ранжирование стратегических задач или руководства по слабым сигналам*.

По мнению автора, принятие результатов мониторинга позволяет избежать излишние риски, снизить уровень неопределенности и оптимизировать ИД путем своевременной переориентации ИС любого уровня органа власти в СГМУ.

В большинстве субъектов РФ и муниципальных образований в СГМУ в настоящее время наблюдается тенденция к замедлению темпов социально-экономического развития, поэтому разработка ИС позволяет решить триединую цель: создание условий для устойчивого социально-экономического развития, улучшение качества жизни населения и окружающей среды (рис. 6).

Следует заметить, что в настоящее время ИС действовали лишь в одиннадцати субъектах РФ, есть несколько ИС развития отдельных направлений экономики на региональном уровне и полное отсутствие ИС на уровне муниципального образования.

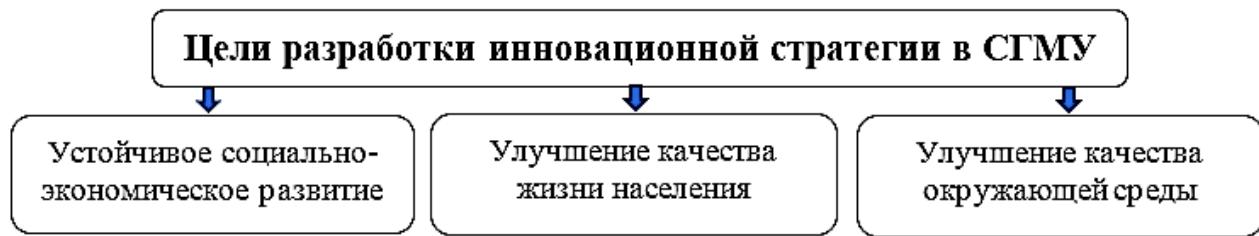


Рис. 6. Цели разработки инновационной стратегии в СГМУ

Реализация ИС, в первую очередь, преследует цель изменить производственную структуру с тем, чтобы повысить удельный вес высокотехнологичной продукции, закрепив за субъектом РФ или муниципальным образованием соответствующую специализацию. Однако, реализация ИС сопряжена с рисками. С одной стороны, недостаток нововведений приводит к возникновению застойных явлений как на федеральном, региональном, так и на муниципальном уровне. С другой стороны, ИД вызывает неконтролируемые изменения в социально-экономической системе, которые носят разрушительный характер, замедляя темпы роста экономики в краткосрочной перспективе.

Представленные выше доказательства объясняют сложность разработки ИС по форме (как разновидности управленческих документов СГМУ) и определяет особые требования к ее содержанию, механизмам реализации, ресурсному обеспечению, инструментам достижения целей и конечных результатов.

Под механизмом реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ автором понимается последовательность действий, состояний и процессов по разработке ИС и определению путей её реализации, которая приводит в определённый порядок и способствует взаимодействию участников с целью их активизации, достижения установленных значений индикаторов реализации ИС и роста эффективности ИД.

Механизм реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ представляет собой совокупность целей, задач, требований и критериев управления ИД в процессе разработки и реализации ИС. Механизм выполняет свои функции с учётом имеющихся на текущий момент у конкретного

организационно-управленческого уровня СГМУ ресурсов – бюджетных, материальных, кадровых, научных, информационных и других, взаимодействия вертикали власти, научно-образовательных и некоммерческих институтов, а также при непосредственном участии частно-предпринимательского сектора, различного рода инновационных предприятий и субъектов инфраструктуры ИД [6; 8]. Планируемыми результатами работы такого механизма является достижение поставленной цели в результате решения утвержденных задач ИС, рост эффективности деятельности на основе инноваций, положительные изменения в направлении инновационного развития.

ИС, разработанная для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ, может быть успешно реализована в такой инновационной системе, которая предоставляет условия для формирования новых элементов инновационной инфраструктуры, улучшать инвестиционный климат, способствовать устойчивому пространственно-территориальному выравниванию экономики и создать условия для перехода на инновационный путь развития.

Сущность механизма реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ заключается в целенаправленном комплексном воздействии федеральных, региональных и местных органов власти в СГМУ совместно с другими заинтересованными субъектами управления и хозяйствования на все подсистемы соответствующего уровня для достижения запланированного результата, а именно качественно нового состояния социально-экономической системы.

Под инструментом реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ автором с позиции ИД понимается, как средство, направленное на реализацию ИС, а также определенная совокупность способов, методов и приемов.

Процесс реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ основывается в первую очередь на использовании различных

инструментов. В зависимости от применения конкретного метода управления при реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ различают такие типы инструментов, как правовые, организационные, бюджетные и экономические инструменты. Каждый инструмент реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ имеет определенную сферу применения и технологию осуществления тех или иных действий.

На сегодняшний день существует достаточное количество работ, описывающих современный инструментарий, направленный на реализацию ИС применительно к системе управления предприятием, но единого подхода для СГМУ, не сложилось.

Традиционно инструменты разработки и реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ дифференцируют на прямые (бюджетное финансирование, субсидирование ИД, предоставление в пользование государственных или муниципальных площадей, государственные и муниципальные заказы) и косвенные (создание условий для реализации ИД, стимулирование инновационной активности и др.).

Кроме перечисленных инструментов, в российской практике применяют прямое финансирование ИД или проектов в форме субсидий и займов; создание государственных, региональных, муниципальных или негосударственных фондов поддержки ИД; поддержка научных кадров и специалистов; формирование инфраструктуры консалтинговой, информационной и технической поддержки субъектов ИД; организация взаимодействия между участниками инновационной среды [9].

К инструментам разработки и реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ относят – прогнозы, программы, проекты, методики и дорожной карты, которые позволяют получить долгосрочный социально-экономический эффект и дают возможность проведения обоснованного

---

стратегического планирования развития ИД для достижения сбалансированности деятельности конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ.

Основной целью реализации перечисленных инструментов разработки и реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ является создание условий для перехода экономик соответствующего уровня на инновационный путь развития.

Одним из наиболее эффективных инструментов, которые позволяют реализовать ИСР, является обучение как система подготовки людей, которые будут реализовывать стратегию, к будущим изменениям. Именно подготовленностью кадров определяется эффективность использования инструментов, что подтверждается международной и российской практикой.

Наиболее развитым инструментом реализации ИС для конкретного организационно-управленческого уровня СГМУ сегодня являются целевые государственные и муниципальные программы. Полнотенциально этот инструмент не используется ни в одной ИС субъектов РФ или муниципального образования, в основном по причине отсутствия квалифицированных разработчиков в этой области и подготовленности кадров для реализации механизма на уровне субъекта или муниципального образования.

### ***Список литературы***

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации от 28.07.2014 №172-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)
2. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 №2227-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_123444/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123444/)
3. Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу: утв. Президентом

РФ 30.03.2002 №576-Пр [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_91403/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_91403/)

4. Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года: утв. Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол от 15.02.2006 №1) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_101907/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_101907/)

5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – С. 302.

6. Шпак А.С. Анализ деятельности муниципальных образований в инновационной системе Приморского края // Современные тенденции, перспективы развития экономики и проблемы управления в странах АТР: Материалы IV евразийской науч.-практ. конф. с междунар. участием, г. Владивосток, 23–24 нояб. 2017 г. / [науч. ред. Ю.А. Авдеев; ред. кол.: Э.З. Ягубов, Е.И. Бережнова, С.Ю. Гатауллина, О.Г. Житлухина, С.В. Коваленко, С.Н. Садовой, В.Г. Сазонов]. – Владивосток: Приморский фил. РАНХиГС, 2017. – С. 139–143.

7. Шпак А.С. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2008. – 276 с.

8. Шпак А.С. Инновационная система региона как фактор роста экономики // European Social Science Journal = Европейский журнал социальных наук. – 2017. – №6. – С. 174–184.

9. Шпак, А.С. Инновационная система как фактор роста региона // European Social Science Journal = Европейский журнал социальных наук. – 2017. – №8. – С. 122–132.

10. Шпак А.С. К вопросу о термине «инновация» в государственном и муниципальном управлении // European Social Science Journal = Европейский журнал социальных наук. – 2018. – №3. – С. 90–93.

11. Шпак А.С. Оценка факторов, влияющих на экономику Приморского края, с использованием технологии SWOT-анализа // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2014. – №4 (72). – С. 37–57.

---

***Шпак Александр Сергеевич*** – канд. техн. наук, доцент Школы экономики и менеджмента ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет», Россия, Владивосток.

---