**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»**

**ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА**

**УПРАВЛЕНИЯ НАУКОЙ И ИННОВАЦИЯМИ**

###### **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему «Развитие новых форм организации научно-технической и инновационной деятельности»

Студент группы № 59ГИП

Лакомов Сергей Михайлович

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Фонотов Андрей Георгиевич

Рецензент:

доктор экономических наук, профессор

Киселева Виктория Викторовна

Москва, 2013

Оглавление

[Введение. 2](#_Toc358002794)

[Глава №1. Теоретические аспекты модели открытых инноваций. 5](#_Toc358002795)

[1.1 Открытые инновации 6](#_Toc358002796)

[1.1.1 Инфраструктура для модели открытых инноваций: твердая и мягкая. 10](#_Toc358002797)

[1.2 Краудсорсинг 10](#_Toc358002798)

[1.3 Аутсорсинг 15](#_Toc358002799)

[Глава №2. Опыт применения и перспективы развития модели открытых инноваций. 20](#_Toc358002800)

[2.1 Венчурный бизнес 23](#_Toc358002801)

[2.2 Характеристика бизнес-среды в России: благоприятные и неблагоприятные факторы для внедрения модели открытых инноваций. 27](#_Toc358002802)

[2.3 Выводы: 34](#_Toc358002803)

[Глава 3. Исследование. Анализ зарубежного опыта и перспектив использования новых форм организации деятельности в федеральных органах исполнительной власти РФ на примере аутсорсинга. 36](#_Toc358002804)

[3.1 Проект исследования. 36](#_Toc358002805)

[3.2. Иностранный опыт. 37](#_Toc358002806)

[3.3 Анализ законодательной платформы. Опыт внедрения аутсорсинга государственных функций в России. 39](#_Toc358002807)

[3.4 Методика применения системы аутсорсинга. 41](#_Toc358002808)

[3.5 Перспективы внедрения механизмов аутсорсинга в ФОИВ. 44](#_Toc358002809)

[3.6 Выводы. 46](#_Toc358002810)

[Заключение. 48](#_Toc358002811)

[Библиографический список 51](#_Toc358002812)

[Приложения 56](#_Toc358002813)

# Введение.

**Актуальность** темы дипломной работы заключается в том, что современным организациям в процессе создания и продвижения инновационного продукта следует использовать современные подходы в управлении инновационной и научно-технической деятельностью. Использование новых форм организации инновационной деятельности компании является основополагающим фактором разработки и создания новых продуктов в современных условиях.

В условиях быстроизменяющейся внешней среды организации, большое значение приобретают вопросы развития абсолютно новых моделей управления компании. Среди таких моделей следует выделить модель открытых инноваций, в которую входят краудсорсинг и аутсорсинг. На сегодняшний день, перед многими инновационными компаниями поставлена задача изменения своих стратегических целей в условиях появления новых форм организации инновационной деятельности. Это необходимо с целью:

* Поддержания конкурентоспособности выпускаемой продукции.
* Поиска новых идей и технологий не только внутри организации, но и вне ее.
* Завоевания новых рынков.
* Роста производства инновационных продуктов.

Однако, стоит заметить, что в нашей стране отсутствует проработанная законодательная и экономическая платформа для внедрения подобных форм организации инновационной деятельности.

**Степень разработанности проблемы.**

В ходе написания работы были рассмотрены и изучены публикации Джеффа Хоуи (Jeff Howe), Дарена Бребхема (Daren Brabham), Генри Чесбро (Henry Chesbrough) и др.[[1]](#footnote-1)

Анализ статей, использованных в ходе написания данной работы, показал, что данные формы управленческой деятельности изобилуют новыми веяниями, имеющими прямое отношение к инновационной деятельности.

С другой стороны, ввиду относительной новизны данных форм управления, существует ограниченное количество исследований и публикаций по данной тематике. В связи с этим возникают различные сложности в развитии и внедрении данных форм управления.

**Предмет исследования** – модель открытых инноваций: аутсорсинг и краудсорсинг, как новые формы организации научно-технической и инновационной деятельности.

**Объект** исследования – новые формы научно-технической и инновационной деятельности в рамках инновационной компании.

**Гипотеза** исследования исходит из утверждения, что аутсорсинг является инструментом повышения эффективности исполнения функций федеральных органов исполнительной власти.

**Цель** дипломной работы – определение роли новых форм управления в процессе научно-технической и инновационной деятельности организаций, в том числе возможности применения системы аутсорсинга в федеральных органах исполнительной власти РФ.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

* Дать определение основным понятиям;
* Исследовать модель открытых инноваций (аутсорсинг и краудсорсинг) в рамках развития новых форм управления деятельностью организаций;
* Определить способы внедрения модели открытых инноваций в организации;
* Исследовать возможность запуска модели открытых инноваций в России;
* Выявить проблемы и барьеры, мешающие запуску модели открытых инноваций в России;
* Исследовать возможность внедрения системы аутсорсинга в федеральных органах исполнительной власти РФ.

# Глава №1. Теоретические аспекты модели открытых инноваций.

На сегодняшний день ситуация в мире сложилась так, что организация, осуществляющая свою деятельность на рынке, не может быть конкурентоспособной, если не одобряет и не поддерживает привнесение инноваций. Более того, во многих организациях создаются целые отделы и подразделения, занимающиеся разработкой различного рода новшеств.

Вопреки сложившемуся в обществе ошибочному мнению, инновация не всегда подразумевает под собой создание принципиального нового продукта. Справедливости ради, стоит заметить, что и «продукт» вполне может иметь неосязаемую форму. Инновации могут быть технологическими, информационными, социальными и организационно-управленческими.

В данном случае, я рассмотрю именно организационно-управленческие инновации, то есть способы оптимизации структуры управления в организации, включающие в себя совершенствование систем снабжения, организации производства, то есть применение новых подходов для достижения стратегических целей организации.[[2]](#footnote-2)

Совершенствование процесса играет немаловажную роль для повышения эффективности деятельности, получения прибыли и сокращения издержек. Более того, я рассмотрю, как компании используют новейшие модели организации научно-технической и инновационной деятельности на примере модели открытых инноваций, в которую входят такие понятия, как краудсорсинг и аутсорсинг.

Прежде всего, необходимо дать определение научно-технической и инновационной деятельности.

Научно-техническая и инновационная деятельность – это деятельность организаций, основанная на разработке и создании нововведений в различных отраслях, таких как: технических, технологических, экономических и организационных. Более того, это деятельность по обновлению продукции, созданию новых продуктов и технологий.

Результатом инновационной и научно-технической деятельности является новые знания, продукты и технологии.

Цель данной деятельности - создание и генерирование новой информации и идей, являющихся важнейшим фактором развития организации в нынешних условиях, повышения эффективности ее функционирования и повышения конкурентоспособности среди прочих организаций.

Для достижения этой цели, компаниям, занимающимся инновационной деятельностью, необходимо использовать самые разные формы организации и управления. На сегодняшний день скопилось изрядное количество теорий, подходов и методик управления инновациям. Однако, в современных условиях рынка, компании должны уметь сами вырабатывать уникальные модели управления инновациями, подходящие конкретно им, для того, чтобы идти в ногу со временем и не оказаться аутсайдерами. Именно о таких моделях и будет идти речь в данной главе: теория открытых инноваций, краудсорсинг, аутсорсинг.

## 1.1 Открытые инновации

Модель открытых инноваций является относительно новой и имеет как своих последователей, так и врагов. Термин «открытые инновации» впервые был придуман и введен в оборот профессором Калифорнийского университета Беркли Генри Чесбро (Henry Chesbrough). Он утверждал, что польза данной модели заключается в умении организации привлекать к работе как можно большее количество внешних ресурсов наряду с внутренними. Таким образом, говоря о привлечении высококвалифицированных кадров, следует отметить, что организация должна уметь работать как с людьми, осуществляющими деятельность внутри этой организации, так и вне ее.[[3]](#footnote-3) В данной работе я буду придерживаться данного подхода, несмотря на то, что существует множество других значений данного термина. Далее представлены некоторые из них:

1. Открытые инновации (англ. Open innovation) — термин для обозначения парадигмы ведения бизнеса, предусматривающей, в отличие от господствовавших ранее подходов, более гибкую политику в отношении НИОКР и интеллектуальной собственности.[[4]](#footnote-4)
2. Открытые инновации - подход к инновациям, который позволяет получать максимальную прибыль от совместного создания и коммерциализации инновационных проектов.[[5]](#footnote-5)

Модель открытых инноваций помогает понять, что организации необходимо использовать внешние ресурсы, изобретения и технологии для наиболее эффективного функционирования и достижения своих стратегических целей. Более того, организация должна предоставить доступ к собственным изобретениям и разработкам с целью их продажи на рынке и получения прибыли.

В условиях использования модели открытых инноваций, компания продолжает осуществлять некоторые исследовательские проекты внутри организации. Однако, следует контролировать процесс возникновения новых перспективных концепций вне организации. Таким образом, компания может использовать внешние идеи для создания нового товара или продукта с целью дальнейшей его реализации на рынке. Происходит этот процесс не только благодаря своим внутренним разработкам, но и в сотрудничестве с другими организациями.

Стоит заметить, что подобные внешние идеи не всегда используются компанией из-за применяемой ею модели бизнеса. Ключевым моментом является то, что идеи не исчезают полностью и «не лежат на полках», а могут быть куплены и применены другими игроками на рынке.

Далее считаю важным указать принципы построения модели открытых инноваций и отличия от модели закрытых инноваций на основании Приложения № 1 Таблица № 1.Сравнение принципов закрытых и открытых инноваций:

* Переход от закрытой системы разработок к открытой посредством применения внешних знаний.
* Ориентация на рынок идей, которые могут принести прибыль организации
* Первостепенным является создание эффективной бизнес-модели. Завоевание первенства на рынке отходит на второй план.
* Эффективное комбинирование внутренних и внешних идей и разработок.[[6]](#footnote-6)

Сегодня происходит переход бизнеса к новому этапу научно-технической и инновационной деятельности, основой которого являются генераторы инноваций организации, находящиеся за ее пределами. Таким образом, происходит переход к использованию модели открытых инноваций во многих отраслях экономики. Большое распространение получают старт-ап компании, исследовательские лаборатории, университеты и индивидуальные потребители, которые являются посредниками инноваций. Так как компании перестают только своими силами создавать идеи и разработки и начинают привлекать внешние источники знаний, происходит сдвиг в сторону сотрудничества между компаниями в процессе инновационной деятельности. Согласно концепции открытых инноваций, в современной конкурентной среде неэффективно проводить все НИОКР, производственные и сбытовые операции в рамках одной компании, сохраняя при этом конкурентное преимущество только за счет собственных внутренних ресурсов. Организации-участники инновационной деятельности активно используют знания, исходящие от других организаций.[[7]](#footnote-7)

По моему личному убеждению, функционирование модели открытых инноваций возможно только благодаря сотрудничеству компаний, их совместной работе в области исследований и разработок. В современных реалиях компаниям необходимо идти в ногу со временем, что зачастую оказывается невозможным из-за использования только своих внутренних ресурсов и активов. Таким образом, это приводит к высоким затратам и дублированию инновационных разработок. В условиях быстроизменяющейся внешней среды компаниям следует искать новые подходы, с помощью которых можно синтезировать знания и технологии. Благодаря этому становится возможным создание эффективных бизнес-моделей, снижение издержек на НИОКР и создание принципиально новых инновационных продуктов.

### ****1.1.1 Инфраструктура для модели открытых инноваций: твердая и мягкая.****

**По моему мнению, одним из важных условий функционирования модели открытых инноваций является выбор инфраструктуры. Я считаю, что «жесткая» инфраструктура, например бизнес-инкубаторы и технопарки, в меньшей степени подходят для применения открытых инноваций. Обусловлено это прежде всего высокими затратами на создание и дальнейшее обслуживание подобных объектов, в связи с чем их количество крайне мало. Поэтому, «мягкая» инфраструктура является наиболее подходящей, так как состоит из всевозможных каналов связи и методов, позволяющих компании свободно взаимодействовать с внешней средой. Благодаря этому, компаниям легче находить внешние источники знаний и технологий. Такими источниками могут и должны быть продавцы продуктов компании, эксперты из различных отраслей экономики, научные сотрудники и, самое главное, на мой взгляд, потребители.**

**Одним из самых быстрых и не дорогих способов привлечения вышеупомянутых источников является краудсорсинг.**

## 1.2 Краудсорсинг

Как говорится, кто владеет информацией, тот правит миром. Информация на сегодняшний день заняла двоякое положение. С одной стороны, владение информацией – великий дар. С другой стороны, первое правило действует лишь в случае ее достоверности. Проблема появления неполной или недостоверной информации порождает ее асимметрию и, как следствие, кризис и банкротство компании.

Создание агентств, подразделений и отделов по сбору информации только подчеркивает ее важность. Естественно, она имеет большее значение в управлении в различных сферах деятельности, в особенности в управлении компанией и ее внешними контактами. Более того, она является крайне дорогим и ограниченным ресурсом при принятии решений. Соответственно, возникает проблема отбора качественной информации, и ее анализ.

Для решения подобной проблемы прибегают к инновационному методу в управлении – краудсорсингу. На данный момент это сравнительно новая технология, способная привнести большие изменения во многих сферах и отраслях.

Далее приведены несколько определений данного термина:

Краудсорсинг (от англ. crowdsourcing) – данный термин происходит от двух английских слов: crowd – «толпа» и sourcing – «подбор и использование ресурсов». Впервые данный термин был введен автором-колумнистом журнала Wired в издании о влиянии компьютерных технологий на культуру, экономику и политику, Джеффом Хауи (Jeff Howe) совместно с редактором Марком Робинсоном (Mark Robinson). [[8]](#footnote-8)

Краудсорсинг – это передача определенных функций по созданию потребительских ценностей и других маркетинговых функций неопределенному кругу лиц из числа реальных и потенциальных потребителей на основании публичной оферты со стороны фирмы-производителя.[[9]](#footnote-9)

Краудсорсинг - согласно словарю Merriam-Webster, это практика получения необходимых услуг, идей или контента путем просьб о содействии, обращенных к большим группам людей, особенно - к онлайновому сообществу в отличие от обычных сотрудников или поставщиков.[[10]](#footnote-10)

Краудсорсинг является наиболее совершенным этапом развития систем управления поведением компаний на рынке. Суть данного термина заключается в том, что компания ориентируется на потребителя и ставит во главу угла возможность участия потребителя в процессе создания инновационного продукта. Для этого необходимо заинтересовать и привлечь к сотрудничеству большие массы людей, например, интернет сообщества. Основой для решения данной проблемы может послужить возрастающая активность людей в интернет-пространстве, их стремление к самореализации и общению. Эффективным методом объединения людей в «умную толпу», приносящую прибыль в организацию, может послужить мотивация. С помощью подобного сотрудничества организации и большого количества людей, компания может генерировать новые знания и идеи. В условиях использования модели краудсорсинга, благодаря интернету, каждый отдельный человек может стать профессионалом в какой-либо сфере, вне зависимости от его квалификации. Самым главным в данном случае считается его способность правильно мыслить и создавать идеи. Однако, просто собрав под своим началом «толпу» заинтересованных людей нельзя добиться эффективной генерации информации. Более того, среди большого количества людей далеко не все являются профессионалами. В связи с этим, компании необходимо решить задачу по отсеиванию «мусора». В данном случае, под «мусором» следует понимать ненужные и бесперспективные идеи и информацию. Для этого компания должна создавать «фильтры», которые разделяют полезную и бесполезную информацию. В роли таких «фильтров» могут выступать различные тесты на знание того или иного предмета деятельности компании. Более того, работа «толпы» контролируется самой «толпой» и курируется экспертами, которые тщательно следят за информацией, поступающей в организацию.

Ключевым принципом краудсорсинга является добровольная трата собственного свободного времени «толпы» с целью поиска решений проблем потребителей. При этом компания затрачивает минимальное количество денежных средств, так как часто люди готовы генерировать идеи за небольшую плату, а иногда абсолютно бесплатно. Дело в том, что для многих людей краудсорсинг является работой, ориентированной на общество, развлечением и общением с единомышленниками.

Итак, придерживаясь существующих определений термина краудсорсинг, можно сказать, что эта модель представляет собой просьбу организации о помощи, адресованную огромному количеству людей. Как правило, подобное обращение осуществляется в виде открытого призыва с использованием интернета, который выступает в роли механизма взаимодействия и координации деятельности людей.

Компания, использующая подобную бизнес-модель затрачивает минимальное количество имеющихся ресурсов для решения всевозможных заданий и для достижения своих стратегических целей.

Таким образом, краудсорсинг является площадкой для решения нескольких важных задач, а именно:[[11]](#footnote-11)

* Создание инновационных продуктов;
* Создание маркетинговых решений;
* Способствует развитию предпринимательства;
* Способствует выполнению задач организации с использованием минимального количества имеющихся ресурсов.

К сожалению, примеров применения краудсорсинга в отечественном бизнесе крайне мало. Однако, подобного нельзя сказать про опыт зарубежных компаний. Самым известным примером краудсорсинга является сайт-энциклопедия Википедия. За основу для создания подобной энциклопедии разработчики взяли потребности людей в общении, желание и мотивацию людей иметь свободный доступ ко многим знаниям из различных сфер жизни. Таким образом, был создан ресурс, с помощью которого люди могут обмениваться знаниями. Особенностью данного проекта являлось отсутствие рекламы на стадиях разработки и, что самое важное, отсутствие возможности получения прибыли. На данный момент, Википедия является одним из самых популярных и посещаемых интернет-ресурсов в мире.

Я считаю, что у краудсорсинга, как части модели открытых инноваций, существуют следующие преимущества:

* Возможность объединять под своим началом огромное количество креативных кадров.
* Одно задание выполняется не одним человеком, а группой людей.
* Возможность создавать инновации в большом объеме, основываясь на идеях и информации, сгенерированных потенциальными потребителями.

По моему мнению, краудсорсинг является крайне перспективной бизнес-моделью, которая в будущем будет широко использоваться не только иностранными, но и российскими компаниями. Я считаю, что значимость краудсорсинга крайне высока, особенно это заметно в рамках нынешнего информационного общества и в условиях постоянной борьбы компаний за потребителя. В настоящее время, многим компаниям, занимающихся научно-технической и инновационной деятельностью, необходимо выстраивать стратегию своего развития с учетом ориентации на потребителя. То есть давать возможность клиенту участвовать в работе в рамках ключевой компетенции компании.

Если рассматривать краудсорсинг с точки зрения потенциального клиента – это возможность ощутить на себе все процессы, происходящие в организации, примерить на себя любую роль. Это помогает расширить горизонты, оторваться от своей повседневной работы, а так же вложить частичку себя в производства какого-либо продукта.

## 1.3 Аутсорсинг

В данном разделе я рассмотрю форму организации научно-технической и инновационной деятельности, которая широко известна и давно применима – аутсорсинг.

В отличие от краудсорсинга, в данной модели не используется энергия большого количества привлекаемых внешних источников знаний в виде добровольцев. Наоборот, при аутсорсинге привлекаются дополнительные ресурсы из внешней среды, но в ограниченном количестве.

Далее следует предоставить определение термина аутсорсинг:

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: использование внешнего источника или ресурса) — договорное привлечение сторонних организаций, использование внешних ресурсов для достижения собственных целей, а также предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму.[[12]](#footnote-12)

Другими словами, аутсорсинг – это модель управления, при которой происходит процесс передачи некоторых функций организации внешним организациям или отдельным людям, компетентным в определенной области знаний и обладающим необходимыми навыками, знаниями и техническими средствами. Таким образом, происходит объединение всех ресурсов организации и сосредоточение внимания на главном направлении деятельности данной организации.[[13]](#footnote-13)

Различают три вида аутсорсинга, такие как: [[14]](#footnote-14)

1. IT-аутсорсинг - это передача на обслуживание специализированным организациям информационных систем.
2. Аутсорсинг бизнес-процессов– передача компании, оказывающей услуги аутсорсинга, функций тех или иных отделов, не являющихся для организации основными. Наиболее востребована такая разновидность аутсорсинга, как аутсорсинг в сфере финансов и бухгалтерского учета.
3. Производственный аутсорсинг подразумевает, что компания отдает во внешнее управление часть своей производственной цепочки или даже весь производственный цикл. Возможен вариант продажи своих подразделений и дальнейшее взаимодействие с ними в рамках аутсорсинга. Например, предприятие занимается проектированием, сборкой, контролем и реализацией продукции. Все промежуточные звенья производственного цикла отданы сторонним предприятиям.

Следует различать определенные формы аутсорсинга:[[15]](#footnote-15)

* Аутстаффинг (outstaffing) - вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-подрядчика, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-подрядчик.
* Подбор временного персонала (temporary staffing) – предоставление временного и сезонного персонала на короткий срок, например, на какой-либо проект.
* Лизинг персонала – в данном случае, кадровое агентство предоставляет организации сотрудников на достаточно длительный срок. В принципе, от предыдущей формы, данная форма отличается только сроком, на который предоставляются сотрудники.

Исходя из этих трех форм аутсорсинга, можно сделать вывод, что в данных схемах функционирует модель отношений, в которую включены три лица, а именно: работник или сотрудник – организация-пользователь – организация, предоставляющая услугу.

Следует отметить, что аутсорсинг предоставляет большие преимущества. Во-первых, возможность сконцентрировать все внимание на основной деятельности, поручив внешнему исполнителю выполнять операционные функции. Более того, в данном случае происходит распределение имеющихся ресурсов, которые раньше были необходимы для деятельности на других направлениях.

Во-вторых, снижение издержек и затрат. Это обусловлено, прежде всего, тем, что привлечение внешнего исполнителя менее затратно, чем наличие собственной структуры, занятой определенной деятельностью.

В-третьих, открывается доступ к новым технологиям или более специализированным кадрам и функциям, которых нет в организации.

В-четвертых, происходит передача ответственности за выполнение функций, переданных на аутсорсинг.

К сожалению, есть и отрицательный фактор, такой как резкое увеличение издержек. Данная ситуация имеет место быть в случае, если организация передаст на аутсорсинг слишком много функций.

Таким образом, можно сказать, что применение аутсорсинга в целом является эффективным способом управления инновационной деятельностью. Однако, если организация решила применить модель аутсорсинга, то она должна уметь ответить на два ключевых вопроса:

1. Что организация может получить от использования данной модели?
2. На каком этапе или этапах инновационного цикла применять данную модель?

Только при выполнении данного условия подобная модель действительно будет эффективно использована.

Стоит сказать, что использование аутсорсинга возможно, как на одном этапе создания инноваций, так и на нескольких. Если в компании отсутствуют специалисты в какой-либо области, например на этапе оценки инновационного проекта, то целесообразным является привлечение внешней организации или отдельных экспертов, имеющих специальные навыки, знания и опыт. Так же бывают ситуации, когда у организации нет производственных мощностей или их недостаточно для реализации продукции в необходимом объеме. В таком случае, функция производства передается сторонней организации, имеющей необходимые ресурсы.

Как уже было сказано ранее, аутсорсинг позволяет значительно сокращать издержки, риски и позволяет компании сконцентрировать все свое внимание на стратегических целях компании.

Подводя краткие итоги, можно сделать вывод, что использование аутсорсинга является эффективным способом создания и поддержания конкурентных преимуществ компании в современных условиях. Более того, аутсорсинг позволяет компании достаточно эффективно организовывать свою деятельность, в особенности инновационную.

# Глава №2. Опыт применения и перспективы развития модели открытых инноваций.

Из теории открытых инноваций известно, что в нынешних условиях компаниям нельзя зацикливаться на работе только с внутренней средой организации, а необходимо открываться внешним источникам знаний и технологий для повышения эффективности своей научно-технической и инновационной деятельности.

Исходя из этого, возникает ряд вопросов, на которые необходимо получить ответ:

* В какой степени компании необходимо «открываться», чтобы максимально эффективно достигать своих стратегических целей?
* Каким образом компания может запустить модель «открытых инноваций»?
* Каким образом организация может привлечь внешние источники знаний в виде технологий и людей, избегая при этом конфликтов с внутренними специалистами?

Несмотря на сложность данных проблем, подходы к решению давно известны и широко применимы, однако, в большей степени иностранными компаниями.

По моему убеждению, ключевым вопросом является степень открытости в расчете на внешние инновации. В рамках модели открытых инноваций существуют следующие подходы к «открытости» организации:

1. Организация должна стараться выполнять все свои функции. Но, если компания не может осуществлять какую-либо функцию, например, из-за отсутствия компетентных органов, то данную функцию следует передать на аутсорсинг.
2. Организация концентрирует свое внимание только на самых важных, ключевых функциях. Остальные функции следует заказывать у сторонних организаций.
3. Все функции организации передаются на аутсорсинг.

Обычно, компании, придерживающиеся первого подхода, являются крупными корпорациями с сильным внутренним R&D- департаментом. Примером такой корпорации в России может быть ОАО «Газпром».

Второй подход свойственен копаниям, осуществляющим свою деятельность на рынке высоких технологий и телекоммуникаций. Подобные компании стремятся отдавать большое количество внутренних функций на аутсорсинг, кроме тех, где существует доступ к конфиденциальной информации о своих клиентах.

Последователями третьего подхода обычно являются компании с высокой скоростью развития. Как правило, это средние организации, старающиеся любыми способами сократить издержки на научно-исследовательские работы.

По моему мнению, последний подход является краткосрочной стратегией компании, позволяющей ей в относительно короткие сроки достигнуть высокого уровня конкурентоспособности на своем рынке. Обычно, после этого компании изменяют свою стратегию и начинают придерживаться второго подхода, фокусируя все свои ресурсы на ключевых функциях.

Итак, данные подходы показывают нам, в каких условиях следует использовать те или иные механизмы для достижения наилучших результатов своей деятельности.

Однако, необходимо ответить на вопрос, каким образом возможно запустить модель открытых инноваций. Для запуска подобной бизнес-модели в организации необходимо произвести ряд структурных изменений, которые могут быть эффективно выполнены при наличии высококвалифицированных кадров, а именно менеджеров высшего звена. Из зарубежного опыта известно, что подобные менеджеры занимают, как правило, самые высокие должности в организационной иерархии. Более того, они обязаны иметь знания, навыки и опыт в сфере инновационного развития. К сожалению, в России ощущается дефицит подобных кадров. Обусловлено это, прежде всего тем, что в нашей стране крайне мало образовательных учреждений, выпускающих таких специалистов. Несмотря на это, многие отечественные организации давно осознали преимущества модели открытых инноваций и, в связи с этим, институты развития создают специальные клубы, запускают курсы обучения и подготовки высококвалифицированных R&D- руководителей.

Далее представлены основные структурные изменения:

1. Создание внутри организации определенного бизнес-подразделения, ответственного за маркетинг, инновационное развитие, научно-исследовательскую и инвестиционную деятельность.

Самым ярким примером построения такого подразделения может быть опыт крупных зарубежных компаний, таких как Cisco и Procter & Gamble. Например, Cisco создала внутри организации департамент, ответственный за развитие компании и поглощение. В свою очередь, Procter & Gamble создала департамент, основанный на применении модели краудсорсинга, задачей которого является сотрудничество с потенциальными потребителями и продавцами в процессе создания нового продукта.

1. Руководству компании необходимо донести до своих сотрудников информацию о том, что привлечение сторонних организаций или сотрудников не является стимулом к конкуренции внутри компании.

Таким образом, внутренние сотрудники должны осознавать, что именно они ставят цели и задачи для внешних сотрудников, координируют и контролируют их деятельность и применяют полученные результаты в рамках заданной деятельности компании. Данные преобразования, в первую очередь, необходимы для устранения конфликтных ситуаций между внутренними и внешними сотрудниками.

Далее, я считаю целесообразным проанализировать инструменты, с помощью которых происходит привлечение внешних источников знаний в виде людей и технологий, необходимых для полноценного функционирования данной бизнес-модели.

## ****2.1 Венчурный бизнес****

**Основываясь на опыте иностранных и отечественных организаций, эффективным способом сотрудничества и коммуникации с внешними поставщиками идей, знаний, технологий и инноваций в целом, является создание внутреннего венчурного фонда.**

**Венчурный бизнес (от англ. Venture – рискованный) – это технологический или научно-технический вид бизнеса, связанный с высокой степенью риска. Обычно, венчурный бизнес способствует формированию эффективной и конкурентной среды в условиях современной экономики.**[[16]](#footnote-16) **Более того, на основе венчурного бизнеса создается большое количество высоких технологий, которые позволяют государству завоевывать новые позиции в условиях мировой гонки в сфере инновационных открытий.**

Учитывая наличие высоких рисков, происходящих из-за смены экономических циклов, которые тяжело предусмотреть компании, многие крупные корпорации предпочитают создавать собственные венчурные фонды за пределами своей структуры. Таким образом, происходит создание специального подразделения, ответственного за выполнение задач, делегированных данному фонду.

Преимуществами наличия данного подразделения в компании являются:

* Возможность следить за появлением новых технологий в других организациях.
* Возможность получения прибыли от инвестирования в другие проекты.

Таким образом, целью венчурных фондов является поиск инновационных проектов во внешней среде с дальнейшим инвестированием в них. Второстепенным становится следование и достижение целей основной или «материнской» компании.

Помимо этого, венчурный фонд нацелен на достижение других немаловажных целей, а именно:[[17]](#footnote-17)

* Поиск продуктов и технологий для «материнской» компании с помощью инновационного скаутинга. Подобный поиск не всегда осуществляется именно в сфере деятельности основной компании. Зачастую, множество полезных технологий находятся в других сферах и отраслях экономики.
* Очередной стратегической целью венчурного бизнеса является поиск новых продуктов и технологий, находящихся на начальной стадии развития. Если данные проекты являются перспективными для компании и могут стать прибыльными в будущем, то имеет смысл в них инвестировать.
* Инвестиции внешних организаций или разработчиков в экосистему технологий, сервисов и продуктов основной компании.[[18]](#footnote-18)

Ярким примером инвестирования в экосистему выступает отечественный венчурный фонд «Яндекс.Фабрика». Подобное инвестирование позволяет компании включать в свои сервисы новые технологии или продукты на основании их покупки. Если же разработчик не готов продавать свою инновационную технологию или продукцию, возможно заключение договора о партнерстве.

Немаловажным фактором эффективной деятельности венчурного фонда является инвестирование в рост рынка, в рамках которого функционирует компания. Как правило, инвестиции идут на продукты и технологии, которые в будущем могут создать спрос на продукцию компании.

Еще одним средством привлечения инноваций, знаний и новых идей в компанию является метод выращивания «боковых побегов», называемых spin-off-компаний. В процессе создания инноваций многие проекты не находят применения и не реализуются компанией, например, если они не соответствуют стратегическим целям. Таким образом, у разработчиков данных инноваций появляется стремление покинуть организацию и самореализоваться в качестве технологического предпринимателя. Так как организация не хочет терять ценный источник знаний и идей, она стремиться сохранить связи с ним. Для этого, чаще всего, компания предлагает инвестировать средства в его проект и продолжить сотрудничество. Проблема заключается в том, что компании не в состоянии своими силами создавать большое количество инноваций в разных направлениях. Следовательно, выходом из данной ситуации служит инвестирование в проекты, находящиеся во внешней среде, что позволяет компании выходить на новые рынки. Данный процесс представлен в приложении № 3 Рис. №1.

Такое поведение характерно для многих крупных иностранных корпораций. Например, компания Cisco отказалась от содержания внутреннего R&D- департамента и продает технологии, которые удается найти на открытом рынке.[[19]](#footnote-19)

Несмотря на все очевидные преимущества модели открытых инноваций, следует рассмотреть риски, связанные с внедрением данной организационной инновации. По результатам опроса, проведенного среди топ-менеджеров крупных зарубежных организаций, были выявлены наиболее значимые риски, возникающие в процессе использования модели открытых инноваций (аутсорсинг, краудсорсинг). Перечень рисков представлен в приложении № 2 Таблица № 2 «Груз открытости».

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что наиболее существенным риском для иностранных корпораций является незапланированное повышение затрат на координацию деятельности.

Несмотря на это, компания получает огромные конкурентные преимущества, связанные с привлечением новых источников знаний, что в конечном итоге может покрыть данные затраты.

Вторым по значимости риском среди Топ-менеджеров корпораций считается риск «вымывания» знаний и ключевых компетенций из компании.

Данный риск можно предотвратить, если передавать внешним исполнителям второстепенные функции, а свою деятельность осуществлять в рамках ключевой компетенции, концентрируя на этом направлении все свои силы.

Далее я считаю целесообразным рассмотреть, насколько эффективно подобная бизнес-модель может функционировать в условиях российской экономики.

## 2.2 Характеристика бизнес-среды в России: благоприятные и неблагоприятные факторы для внедрения модели открытых инноваций.

В настоящее время, в России существует множество проблем и барьеров, из-за которых становится неэффективным внедрение модели открытых инноваций. В особенности это заметно на примере инновационных кластеров, создание которых напрямую связано с развитием инновационной деятельности.

С данной целью Министерством экономического развития Российской Федерации был сформирован «Перечень пилотных программ развития инновационных территориальных кластеров»[[20]](#footnote-20). На основании конкурса и по его итогам определилось 25 потенциальных проектов развития кластеров.

Несмотря на это, возможность создания эффективно функционирующих кластеров остается крайне слабой. Происходит это в связи с тем, что кластеры не отвечают современной модели рыночных и экономических отношений, из-за ориентации на промышленный тип роста.[[21]](#footnote-21)

Традиционная промышленная политика роста, как правило, направлена на повышение результативности деятельности отдельных отраслей экономики, которые государство считает наиболее перспективными и эффективными для страны.

По мнению Майкла Портера, профессора Гарвардской бизнес-школы, сама идея и назначение кластерной и промышленной политики различаются в корне. У кластерной политики спектр используемых механизмов гораздо шире, чем у промышленной и целью является повышение конкурентоспособности страны. В связи с этим, политика направлена на устранение имеющихся барьеров и ограничений, которые не позволяют развивать инновационную деятельность в рамках кластера.[[22]](#footnote-22)

Государство, реализующее кластерную политику на территории своей страны, обязано поддерживать и стимулировать формирование кластеров. Однако, на примере нашей стране, видно, происходит планирование и субсидирование деятельности только тех отраслей, которые на данный момент являются наиболее перспективными в плане создания инноваций. Таким образом, не происходит развития горизонтальных связей. Более того, отрицательным фактором является сильное государственное вмешательство в деятельность бизнеса и поддержание только компаний-лидеров, что по своей сути относится к промышленной политике. Проблемой так же является создание и продвижение инициатив кластерной политики ведомствами, которые ранее осуществляли программы, ориентированные на промышленный тип роста.[[23]](#footnote-23)

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что Россия проводит такую же промышленную политику, однако с другим названием и применением большего количества механизмов стимулирования. Следует заметить, что направление поддержки тоже не изменилось.

Учитывая то, как в условиях российской экономики происходит управление бизнесом, опыт иностранных государств и корпораций в формировании кластеров может оказаться бесполезным для нашей страны.

Несмотря на провозглашенную государством всестороннюю поддержку и стимулирование инноваций, Россия продолжает занимать невысокие позиции в мировом рейтинге по развитию научно-технической и инновационной деятельности.

Далее я определю причины и проблемы, в связи с которыми складывается такая ситуация.

Несмотря на провозглашение государственного курса на развитие инноваций, подтверждающегося «Стратегией развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года», в которой указано, что государство должно поддерживать новообразованные малые отечественные компании, то есть стимулировать рост малого и среднего бизнеса, происходит обратный процесс.[[24]](#footnote-24) В результате этого процесса можно заметить, что государственные механизмы стимулирования инновационной деятельности направлены на компании, которые являются наиболее успешными в отрасли. Более того, государственные механизмы поддержки слабо способствуют созданию и развитию абсолютно новых компаний. В связи с этим происходит застой в сфере увеличения доли отечественной инновационной продукции, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Итогом данного процесса является преобладание на рынках зарубежной продукции.

Из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что в современной российской бизнес-среде превалирует наличие монополий, не позволяющих малому бизнесу конкурировать на рынке и затрудняющих создание инновационных кластеров.

Для изменения данной тенденции в положительную сторону необходимо решить ряд задач правового и экономического характера.

Несмотря на множество барьеров, препятствующих внедрению инноваций, государство использует все имеющиеся ресурсы для создания благоприятного инновационного климата. В последнее время можно заметить тенденцию по принуждению и стимулированию компаний производить новые продукты и использовать инновационные модели организации своей деятельности. Важным фактором поддержки компаний может служить ряд инициатив Министерства науки и образования РФ и большие государственные вливания денежных средств в развитие инновационной составляющей компаний и научных организаций. Вследствие этого, многие крупные отечественные организации начинают разрабатывать стратегии своего поведения, основанные на инновационной деятельности и возможности применения модели открытых инноваций.

В деятельности отечественных компаний начинает прослеживаться тенденция повышенной заинтересованности в использовании венчурных схем и модели спин-оффов, которая является неотъемлемой частью открытых инноваций.

Для России это особенно актуально, так как развитие научно-технической и инновационной деятельности на национальном уровне является приоритетным направлением развития всей экономики страны. Обусловлено это, прежде всего тем, что развитие инноваций является основой роста и усиления конкурентоспособности страны.

Таким образом, создание инновационных компаний в стране является важнейшей составляющей коммерциализации научных разработок.[[25]](#footnote-25)

Сегодня, правительство РФ проводит множество программ по развитию, поддержанию и стимулированию инновационной деятельности предприятий. Лучшим источником для создания инновационных компаний служат знания, идеи и научные исследования образовательных учреждений и научных организаций.

В 2009 году был принят федеральный закон № 217 «О внесении изменений в отдельный законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности».[[26]](#footnote-26) Данный закон позволяет научно-исследовательским институтам и высшим учебным заведениям создавать малые инновационные предприятия с целью коммерциализации результатов своей деятельности в виде технологий, знаний и продуктов. Таким образом, данные предприятия могут выходить на рынки со своей продукцией, создавать конкуренцию иностранным производителям и извлекать прибыль из своей деятельности. На данном этапе следует обратиться к зарубежному опыту компаний, создающих технологические спин-оффы.

Как уже было замечено ранее, спин-офф компании представляет собой своеобразные «боковые побеги», образующиеся благодаря отделению некоторых сотрудников, а иногда целых подразделений, от материнской компании. Чаще всего они образуют собой малые фирмы, занимающиеся собственными разработками технологий и последующей продажей на рынке. [[27]](#footnote-27)

Помимо получения прибыли от своей деятельности, спин-офф-компании, образованные на базе университетов и научных организаций, имеют ряд других преимуществ, полезных для государства:[[28]](#footnote-28)

1. Создание новых рабочих мест.
2. Появление новых возможностей совершенствования и расширения деятельности университетов в рамках научно-технической и исследовательской деятельности.

Вступивший в силу ФЗ-217, несомненно, предоставляет большие возможности для создания инновационной компании в рамках университетов и получения прибыли с реализации продукции. Однако, одного федерального закона недостаточно, чтобы подобная практика получила распространение и прижилась в нашей стране. В связи с этим, необходимо постоянно производить улучшения законодательной платформы.

Для наиболее эффективной инновационной деятельности научно-исследовательских и образовательных структур требуется следующее:[[29]](#footnote-29)

* Улучшение законодательной платформы в области реализации прав на интеллектуальную собственность.
* Разработка законов относительно ГЧП в сфере инноваций.
* Реализация мер по стимулированию и поддержке в создании инновационных компаний.

Результатами таких изменений в законодательстве РФ может стать широкое применение метода выращивания «боковых побегов» с целью создания инновационных компаний на базе университетов. Таким образом, будет повышаться активность инновационной деятельности, что позволит улучшить показатели экономического развития РФ.

## 2.3 Выводы:

Подводя итоги, можно сказать, что нами были изучены и проанализированы наиболее важные аспекты функционирования модели открытых инноваций. В особенности, удалось ответить на ряд важнейших вопросов. Проанализировав ряд статей и научных публикаций, мы получили представление о том, в какой степени компаниям следует «открываться», то есть внедрять модель открытых инноваций в своей деятельности. Таким образом, существует три варианта использования данной модели:

* Передача всех функций организации на аутсорсинг;
* Передача функций организации, за исключением ключевых и наиболее важных;
* Передача функции, в рамках которой ощущается недостаток опыта, умений и навыков ее реализации.

Для эффективного внедрения модели открытых инноваций организация должна выполнить следующие задачи:

* Провести ряд структурных изменений (создание специальных бизнес-блоков);
* Исключить возможность конкуренции и возникновения конфликтов между внутренними и внешними сотрудниками организации.

Инструментами и методами привлечения внешних идей, знаний и технологий в компанию являются:

* Венчурный фонд
* Инновационный скаутинг
* Инвестирование во внешние проекты на начальной стадии развития
* Инвестиции в экосистему
* Выращивание «боковых побегов» (spin-off-компаний)

Так же было проанализировано и исследовано состояние российской бизнес-среды и возможности применения модели открытых инноваций в нашей стране. Были выявлены барьеры, мешающие запуску данной модели, среди которых можно выделить:

* Преобладание монополий на рынке;
* Неразвитость горизонтальных связей.

Тем не менее, были предложены меры по устранению подобных проблем средствами улучшения законодательной и экономической платформы в нашей стране.

# **Глава 3. Исследование.** Анализ зарубежного опыта и перспектив использования новых форм организации деятельности в федеральных органах исполнительной власти РФ на примере аутсорсинга.

## 3.1 Проект исследования.

Предмет исследования - аутсорсинг как инструмент повышения эффективности государственных функций.

Объектом исследования выступают функции органов государственной власти.

Цель исследования – анализ опыта и перспектив использования аутсорсинга в органах государственной власти.

Гипотеза исследования – аутсорсинг является инструментом повышения эффективности исполнения функций государственных органов исполнительной власти.

Результат повышения эффективности выполнения функций органов государственной власти проявляется в улучшении качества административных процессов, оптимизации деятельности и численности государственных служащих, целесообразном использовании бюджетных средств.

Причиной подобных изменений выступает внедрение инноваций организационного и управленческого характера.

В своей работе я проанализирую существующее законодательство РФ на предмет наличия разработанной правовой основы для внедрения системы аутсорсинга федеральными органами исполнительной власти части.

В ходе работы были рассмотрены и проанализированы следующие источники:

Бюджетный кодекс Российской Федерации;

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 июня 2010 г. № 1101-р «Об утверждении программы Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года»;

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах»;
2. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»;
3. Батаева Н.С., Крючкова П.В., Потапенко М.С., Тамбовцев В.Л., Шаститко А.Е. Публичные услуги и функции государственного управления. М.: ТЕИС, 2002.

Василенко Л.А. Аутсорсинг — инновационная кадровая технология государственной службы. М.: Наука, 2007.

Шадрин А.Н. Административная реформа и политическая модернизация. М.:ИЭП. 2004.

Литвак Л.Г., Шестоперов A.M., Шестоперов О.М. Использование технологии аутсорсинга для совершенствования административно-управленческих процессов в органах государственной власти // Административная реформа в Российской Федерации. Сборник статей. - М.: Серия «Бизнес-Тезаурус», 2007. С. 68.

1. Schmid H. Rethinking the policy of contracting out social services to nongovernmental organizations // Public Management Review. 2003. № 5.

## 3.2. Иностранный опыт.

Проанализировав систему государственного управления ряда зарубежных стран, удалось прийти к выводу, что система аутсорсинга имеет широкое распространение в передаче государственных функций сторонним организациям. Развитие аутсорсинга в зарубежных странах сопровождалось внедрением концепции нового государственного управления (New Public Management), основанного на следующих принципах:

* Клиентоориентированность;
* Использование рыночных механизмов в государственном управлении;
* Децентрализация государственного управления.

Данные принципы предоставляют возможность передачи функций ФОИВ сторонним организациям. Таким образом, внедрение системы аутсорсинга являлось одной из основных составляющих проводимых реформ в зарубежных странах. Например, основными потребителями услуг аутсорсинга стали следующие страны: Великобритания, США, Австралия, Сингапур и все страны Скандинавии.

На основании данных, предоставленной организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), известно, что аутсорсинг сектора государственного управления в 2009 году составлял около 10% внутреннего валового продукта. Оценка объема аутсорсинга в доле ВВП страны указывается, как объем товаров и услуг, купленных государством у негосударственного сектора. Количественные показатели расходов на аутсорсинг государственных функций в процентах от ВВП по странам-членам ОЭСР представлены в Приложении № 4. График № 1.[[30]](#footnote-30)

Например, основываясь на предоставленной в графике информации, можно сказать, что доля аутсорсинга сильно различается в таких странах, как Мексика (3%) и Нидерланды (19%), что обусловлено правовыми, экономическими и институциональными аспектами стран.

Функции, которые государственный сектор может передавать на аутсорсинг, следует разделять на три типа:

1. Обеспечивающие функции, не требующие высокой квалификации, такие как: предоставление питания, организация охраны и уборки помещений;
2. Обеспечивающие функции, требующие наличия высококвалифицированных специалистов: учетные функции, финансы, сектор ИТ, организация деятельности персонала.
3. Ключевые функции органов государственной власти.

Следует отметить, что последняя группа функций, как правило, не передается сторонним организациям в странах-членах ОЭСР, так как напрямую связана с выработкой государственной политики.

## 3.3 Анализ законодательной платформы. Опыт внедрения аутсорсинга государственных функций в России.

При проведении анализа нормативно-правовых актов Российской Федерации удалось выяснить, что термин «аутсорсинг» не имел широкого распространения в официальных документах до начала проведения государственной административной реформы 2006 – 2010 годов. 25 октября 2005 года правительством РФ была одобрена Концепция развития административной реформы, в рамках которой аутсорсинг взят за основу оптимизации и повышения эффективности функций органов государственной власти.[[31]](#footnote-31) Повышение эффективности работы федеральных органов исполнительной власти (далее ФОИВ) должно стать главным направлением использования аутсорсинга на основании раздела «Оптимизация функций государственного управления и повышение эффективности их обеспечения» программы Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года.[[32]](#footnote-32)

Исходя из данного утверждения, можно сделать вывод о следующих направлениях использования аутсорсинга в ФОИВ:

* Целесообразное использование и минимизация расходования бюджетных средств при выполнении функций ФОИВ;
* Контроль численности государственных служащих;
* Оптимизация и повышение качества деятельности ФОИВ.

В соответствии с планом мероприятий, утвержденного в рамках Концепции административной реформы, разработка, адаптация и использование аутсорсинга разделялось на три этапа:

1. 2006 год: стадия разработки и создания платформы для внедрения механизмов аутсорсинга;
2. 2007 год: экспериментальная стадия, в течение которой предполагалось опробовать механизм передачи некоторых функций ФОИВ сторонним организациям;
3. 2008 год: заключительная стадия, в течение которой необходимо было внедрить систему аутсорсинга во всех сферах деятельности ФОИВ.

Однако, на сегодняшний день, использование системы аутсорсинга происходит только в некоторых ФОИВ, из-за отсутствия проработанной законодательной платформы и регулирующих документов. Отсутствие четкой процедуры внедрения системы аутсорсинга только усугубляет положение.

В ряде субъектов РФ, где была введена система аутсорсинга, прослеживается тенденция повышения качества и эффективности деятельности органов исполнительной власти, сокращение бюджетных расходов, не происходит дублирование функций. Самое важное, на мой взгляд, что государственные органы концентрируют свое внимание и все свои ресурсы на выполнение основной функции, а именно на выработку государственной политики и оказание государственных услуг.

На данный момент, подобные положительные тенденции прослеживаются в 16 субъектах РФ, где были использованы одинаковые подходы, направленные на передачу обеспечивающих функций и целями которых были повышение качества выполняемых функций и минимизация расходов бюджета.

Как уже было сказано, добиться подобных результатов возможно только благодаря наличию проработанной законодательной базы и эффективной организации процесса.

## 3.4 Методика применения системы аутсорсинга.

Важным моментом является выбор механизмов оценки необходимости передачи функций ФОИВ на аутсорсинг. Проведя анализ научных статей и нормативно-правовых актов, удалось определить, что все методики оценки строятся на основании экспертных оценок.

Оценка возможности передачи государственных функций осуществляется на основании ответов на ключевые вопросы:

* Произойдет ли повышение эффективности расходования бюджетных средств?
* Произойдет ли повышение качества выполнения функций и предоставления услуг?
* Существует ли предложение на рынке, которое в состоянии следовать установленным требованиям в рамках выполнения государственных функций?

Учет мнений производится по балльной системе. Далее происходит выделение наиболее значимых факторов. Данный процесс характеризуется этапом постановки четких требований к качеству выполнения передаваемых на аутсорсинг. Таким образом, фактически минимизируются риски не эффективного выполнения переданных на аутсорсинг функций.

Важной составляющей исследования является анализ возможности передачи функций ФОИВ внешним организациям в условиях нынешней правовой платформы. Во-первых, для этого следует определить, какие именно функции государственных органов можно передавать на аутсорсинг.

В Российской Федерации федеральные органы исполнительной власти выполняют следующие функции:

* Основные (выполнение государственной политики, предоставление государственных услуг и другие);
* Обеспечивающие.

Во-вторых, важно определить подходящий механизм аутсорсинга. На данный момент, законодательством Российской Федерации установлен такой механизм, позволяющий применять систему аутсорсинга, как государственный контракт. Таким образом, использование аутсорсинга в ФОИВ осуществляется на основании ФЗ-94 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд».[[33]](#footnote-33) В связи с этим, аутсорсинг выступает в роли работ или услуг, закупаемых государством для своих целей на основании контракта. Заключение и исполнение подобных контрактов обязано совершаться в строгом соответствии с основными пунктами ФЗ-94.

Существенным минусом использования ФЗ-94 в процессе внедрения системы аутсорсинга является невозможность заключения долгосрочных контрактов, что является одним из принципов аутсорсинга.

Вторым механизмом, предоставляющим возможность передачи государственных функций, служит государственное задание. Несмотря на новизну данного механизма, существует проработанная законодательная база для его использования.

Как правило, данный механизм применяется в процессе стратегического и бюджетного планирования.

Государственное задание, несмотря на узкое применение, обладает рядом преимуществ при использовании системы аутсорсинга из-за наличия определенных требований. В государственном задании должны присутствовать следующие данные:

* Показатели объема и качества предоставляемых услуг;
* Условия исполнения государственного задания;

Однако, возникают трудности в определении значений показателей качества, предусмотренных государственным заданием.

При принятии решения об использовании инструментов аутсорсинга государственными органами необходимо определить порядок их внедрения.

Во-первых, необходимо выяснить, какие функции могут быть отданы на выполнение сторонними организациями.

Во-вторых, следует провести анализ эффективности трансфера функции на аутсорсинг. Если по результатам оценки выявляются перспективные возможности и очевидные выгоды, то происходит процесс передачи функции ФОИВ сторонней организации с последующим контролирование ее выполнения.

Анализ применения системы аутсорсинга в ФОИВ показывает, что при передаче какой-либо обеспечивающей функции на выполнение сторонней организацией могут произойти следующие структурные изменения:

* Увольнение сотрудников, ранее занятых реализацией данной функции;
* Введение должности, суть которой заключается во взаимодействии со сторонней организацией.
* Введение должности, суть которой заключается в осуществлении контроля над сторонней организацией, осуществляющей реализацию переданной функции.

Далее, считаю необходимым рассмотреть перспективы внедрения системы аутсорсинга в государственных органах исполнительной власти.

## 3.5 Перспективы внедрения механизмов аутсорсинга в ФОИВ.

Наиболее перспективным решением, в рамках применения системы аутсорсинга в ФОИВ, является передача именно обеспечивающих функций сторонним организациям, специализирующимся в данной сфере деятельности. Передача основных функций нецелесообразна из-за высоких рисков, связанных с тем, что ни одна негосударственная организация не в состоянии выполнять функции исполнения государственной политики и предоставления государственных услуг населению. Как правило, основные функции ФОИВ являются ключевыми, на которых следует сконцентрировать наибольшее внимание и все усилия государственного органа.

Однако, в обозримом будущем, может возникнуть вопрос передачи основных функций или части функций на выполнение сторонней организацией. Это может быть обусловлено неудовлетворенностью граждан страны качеством проводимой политики или объемом предоставляемых государственных услуг.

В таком случае, следует определить основные сложности, которые могут возникнуть в данном процессе:[[34]](#footnote-34)

1. Сложность в выборе инструмента аутсорсинга;

В российской практике прослеживается использование нескольких инструментов, таких как: государственный контракт, государственное задание, передача государственных функций между уровнями власти и передача функции на выполнение подведомственному органу.

Следует заметить, что в зарубежных странах в основном применяется контрактная система в рамках аутсорсинга государственных функций.

1. Формирование критериев, на основе которых будет создан список основных функций ФОИВ, которые не следует передавать на аутсорсинг. Это же касается основных функций, которые можно передавать на аутсорсинг;

В данном случае задача формирования подобных критериев требует больших временных и ресурсных затрат, в связи с чем ее выполнение усложняется.

1. Формирование отделов или органов, которые будут осуществлять контроль над выполнением переданной на аутсорсинг функции;
2. Введение процедуры оценки показателей реализации переданной на аутсорсинг функции ФОИВ;
3. Изменение действующего законодательства.

Несмотря на все вышеизложенные сложности, которые могут возникнуть в процессе передачи основных функций ФОИВ на аутсорсинг, внедрение данной системы может иметь сильный экономический, социальный и политический эффект. Однако, для этого необходимо приложить максимум усилий, проработать правовую базу и внести существенные изменения в законодательство. Все это позволит наладить повсеместное применение системы аутсорсинга в федеральных органах исполнительной власти.

## 3.6 Выводы.

В ходе исследования удалось определить две группы функций федеральных органов исполнительной власти, которые в той или иной степени можно передавать на аутсорсинг: обслуживающие и основные.

На основании проведенного исследования можно сделать выводы о том, что сейчас существует множество барьеров для внедрения системы аутсорсинга в федеральные органы исполнительной власти. Во-первых, отсутствует правовая база, которая смогла бы в полной мере регулировать отношения ФОИВ и сторонних организаций в процессе передачи государственных функций.

Во-вторых, в Российской Федерации существует два официальных механизма (государственный контракт и государственное задание) и ряд не официальных, таких как: передача функций подведомственным органам и передача функций между уровнями власти. До сих пор не выбран единый механизм аутсорсинга, с помощью которого можно было бы эффективно осуществлять данный процесс.

В-третьих, план Концепции административной реформы выполнен только в некоторых субъектах РФ, что в свою очередь, мешает повсеместному внедрению системы аутсорсинга.

Несмотря на все сложности, применение системы аутсорсинга в ФОИВ может принести массу преимуществ, среди которых:

* Оптимизация деятельности;
* Повышение качества деятельности;
* Повышение объема и качества предоставляемых государственных услуг;
* Контроль численности государственных служащих;
* Сокращение бюджетных расходов.

Исследование зарубежного опыта и статистики применения аутсорсинга в ФОИВ показывает, что при эффективной реализации программы, формировании правильных подходов и целей, внесении изменений в законодательство, можно добиться существенных результатов в налаживании системы аутсорсинга, в связи с применением которой, может произойти повышение эффективности выполнения функций федеральных органах исполнительной власти.

Таким образом, гипотеза исследования является подтвержденной.

# Заключение.

Использование новых форм организации научно-технической и инновационной деятельности является важнейшей составляющей управленческого процесса любой современной организации. Развитие и применение новых форм организации деятельности выступает в качестве одной из целей компании по оптимизации и повышению эффективности своей работы.

Ежедневно на мировой рынок выходит большое количество новых компаний и малых инновационных предприятий, которые создают большую конкуренцию. Чтобы оставаться «на плаву» и поддерживать конкурентоспособность своей продукции, многие компании должны использовать новые управленческие и организационные модели, умение воспользоваться которыми является преимуществом, которым на данный момент владеет весьма ограниченный круг организаций.

В данной работе были рассмотрены такие новые формы организации инновационной деятельности, как модель открытых инноваций, включающая в себя аутсорсинг и краудсорсинг.

Следует заметить, что при внедрении новых форм организации инновационной деятельности, компании должны правильно выбирать бизнес-модель, которую хотят использовать.

В своей работе я рассмотрел и проанализировал модель открытых инноваций, аутсорсинг и краудсорсинг на предмет возможности применения их компаниями-участниками инновационного процесса. Более того, была изучена бизнес-среда Российской Федерации с целью выявления перспектив применения новых форм организации научно-технической и инновационной деятельности. Удалось установить, какие существуют сложности и барьеры, мешающие внедрению инновационных моделей управления деятельностью организаций.

К их числу относятся неразвитость горизонтальных связей и преобладание монополий, не позволяющих конкурировать на рынке малому и среднему бизнесу.

С другой стороны, были предложены меры по улучшению ситуации, в рамках которых необходимо выполнить следующее:

* Улучшить законодательную платформу в области реализации прав на интеллектуальную собственность;
* Разработать законы относительно ГЧП в сфере инноваций;
* Реализовать меры по стимулированию и поддержке в создании инновационных компаний.

Если данные меры будут реализованы, то произойдет рост инновационного потенциала страны. Так же, результатами таких изменений в законодательстве РФ может стать широкое применение модели открытых инноваций в целом и механизма выращивания «боковых побегов» с целью создания инновационных компаний на базе университетов в частности.

Важной составляющей данной работы является исследование, целью которого являлась оценка возможности применения системы аутсорсинга, как элемента модели открытых инноваций, федеральными органами исполнительной власти Российской Федерации.

В качестве метода исследования использован анализ научных публикаций, периодических изданий и законодательных актов РФ. В ходе анализа данных источников удалось определить функции ФОИВ, механизмы аутсорсинга и правовые основы, на основании которых может происходить процесс передачи функций ФОИВ на аутсорсинг.

По итогам проведенного исследования удалось подтвердить гипотезу, заключающуюся в следующем: аутсорсинг является инструментом повышения эффективности исполнения функций федеральных органов исполнительной власти.

Более того, выводами данного исследования являются:

1. Существует возможность использования системы аутсорсинга в ФОИВ на основании ФЗ-94, то есть на контрактной основе;
2. Необходимо выработать единый механизм для использования аутсорсинга в ФОИВ;
3. Передача функций ФОИВ на аутсорсинг зависит от типа передаваемой функции;
4. Необходимо популяризировать практику использования данной системы на территории всей страны, а не в отдельных ее субъектах.

Более того, следует отметить необходимость масштабных преобразований, которые следует провести с целью повышения эффективности использования системы аутсорсинга. Данные преобразования должны производиться в законодательстве РФ, федеральных органах исполнительной власти и в системе государственного управления в целом.

По моему убеждению, система аутсорсинга способна привнести большие изменения в области реализации государственных функций. А именно, в краткосрочной перспективе, сократить государственные расходы и оптимизировать деятельность. В долгосрочной перспективе привести к повышению эффективности проводимой государственной политики и повышению объема и качества предоставляемых услуг, что благоприятно отразится на социальной, экономической, политической и других сферах.

# Библиографический список

**Нормативные акты:**

Бюджетный кодекс Российской Федерации

Министерство экономического развития Российской Федерации. «Перечень пилотных программ развития инновационных территориальных кластеров» от 05.07.2012. http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/1a5dcd004bf64bef858d9d77bb90350d/doklad\_proekt.pdf?MOD=AJPERES

«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) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 июня 2010 г. № 1101-р «Об утверждении программы Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года». // Официальный интернет-портал правовой информации http://base.consultant.ru

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах» // официальный интернет-портал правовой информации http://base.consultant.ru/
2. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» // официальный интернет-портал правовой информации http://base.consultant.ru/

Федеральный закон от 02.08.2009 №217 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности» // официальный интернет-портал правовой информации http://base.consultant.ru/

**Литература:**

1. Амелин Д., Дороговцев А. Аутсорсинг в муниципальном управлении // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 1. С. 73-79.
2. Батаева Н.С., Крючкова П.В., Потапенко М.С., Тамбовцев В.Л., Шаститко А.Е. Публичные услуги и функции государственного управления. М.: ТЕИС, 2002.

Василенко Л.А. Аутсорсинг — инновационная кадровая технология государственной службы. М.: Наука, 2007.

Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: ЮНИТИ. 2003

1. Календжян С.О. Об эффективности аутсорсинга // Российское предпринимательство. 2003. № 8. С. 74-77.

Кемпбелл К. Венчурный бизнес: новые подходы // Альпина Паблишер. 2008.

Литвак Л.Г., Шестоперов A.M., Шестоперов О.М. Использование технологии аутсорсинга для совершенствования административно-управленческих процессов в органах государственной власти // Административная реформа в Российской Федерации. Сборник статей. - М.: Серия «Бизнес-Тезаурус», 2007. С. 68.

Кузнецова С. А. Инновационный менеджмент/ Кузнецова С. А., Кравченко Н. А., Маркова В. Д., Юсупова А. Т., М.: СО РАН. 2004.

Коммерциализация результатов научно-технической деятельности: европейский опыт, возможные уроки для России / под ред. В.В. Иванова,С. Клесовой (Франция), О.П. Лукши, П.В. Сушкова. – М.: Центр исследований проблем развития науки РАН, 2006. 264 с.

1. Папирян Г. Международный аутсорсинг: зарубежный опыт и перспективы России // Экономическая политика. 2009. № 1. С. 181-189.

Порхун Е. Возможность применения моделей «спин-офф» и «спин-аут» при организации инновационных компаний // Креативная экономика. 2011. № 5. c. 103-108.

Салмин А. Возможен ли инновационный бизнес в вузах и НИИ? // Регионы России. 2009, № 10, с.13.

1. Трифилова А. Формирование и развитие теории открытых инноваций (интервью с профессором Вимом Ванхавербеке). //Инновации.1(111), 2008. С 78-84.
2. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Outsourcing Dilemma// The Search for Competitiveness.  М.: «Вильямс», 2004.
3. Царенко А.С. Современные проблемы и перспективы аутсорсинга // Российское предпринимательство. 2008. № 6. С. 127-132.

Шадрин А.Н. Административная реформа и политическая модернизация. М.:ИЭП. 2004.

Яковлева А. Инновационная экосистема – как ключевой фактор успеха «выращивания» малой венчурной компании // Креативная экономика. 2009. № 2 (26). c. 24-28.

Brabham, D. "Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases", Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies 14 (1). 2008.

Chang, H. J. The political economy of industrial policy. London: St. Martin’s. 1994

Chesbrough, H. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. 2003

Enkel E., Gassmann O., Chesbrough H. Open R&D and innovation: exploring the phenomenon. 2009

Howe J.  Crowdsourcing: A Definition. Crowdsourcing Blog. 2006

McDonald, F., & Dearden, S. European economic integration //  Essex: Pearson Education. 2005

Porter, M. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy // Economic Development Quarterly. 2000. 15–34.

1. Schmid H. Rethinking the policy of contracting out social services to nongovernmental organizations // Public Management Review. 2003. № 5.

**Диссертационные исследования:**

Dell D., Johnson L.K., Koch J. HR Outsourcing in Government Organisations. Emerging Trends, Early Lessons, Research Report. The Conference Board. 2004.

**Интернет-ресурсы:**

1. Краудсорсинг //Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.wikipedia.org (дата обращения: 15.04.2013).
2. Крылов Д. Crowdsourcing или живое творчество масс. 2009. [электронный ресурс] Режим доступа: www.opec.ru Дата обращения: 5.05.13
3. Медовников Д. Покер открытых инноваций // Экспертный портал "Открытая экономика". 2011. [электронный ресурс] Режим доступа: http://www.opec.ru/1350566.html (дата обращения: 4.05.2013).
4. Открытые инновации // Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.wikipedia.org (дата обращения: 15.04.2013).
5. Сбербанк ставит на энергию масс // «Независимая газета» 2011. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.ng.ru/economics/2011-10-13/4\_sberbank.html(дата обращения: 29.04.2013).
6. Сложности внедрения модели открытых инноваций. 2013.[электронный ресурс]. Режим доступа: http://unova.ru/2013/02/04/27664.html. Дата обращения: 13.05.13.
7. Фурсенко А. Эффективная наука для эффективной экономики // Отечественные записки, №7, 2002г. [Электронная версия] Режим доступа: http://magazines.russ.ru/oz/2002/7/2002\_07\_08-pr.html (дата обращения: 15.04.2013).
8. Что такое открытые инновации? // Лаборатория инноваций института коучинга. 2009 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.quman.ru/chto-takoe-otkrytye-innovacii/> (дата обращения: 19.04.2013).
9. OECD: «Government outsourcing», in Government at a Glance. OECD Publishing. 2011 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011\_gov\_glance-2011-en/ (дата обращения: 27.04.2013).

# Приложения

Приложение № 1.

Таблица №1. Сравнение принципов закрытых и открытых инноваций. **[[35]](#footnote-35)**

|  |  |
| --- | --- |
| Принципы закрытых инноваций | Принципы открытых инноваций |
| Ведущие специалисты в нашей области работают на нас | Не все ведущие специалисты в нашей области работают на нас. Мы должны работать с ведущими специалистами внутри и за пределами нашей компании |
| Чтобы получить прибыль от НИОКР, мы должны сами найти идею, разработать ее и вывести на рынок | На рынке есть много инновационных идей, которые могут принести прибыль. Отделу НИОКР необходимо позаботиться о том, чтобы часть этой прибыли досталась нашей компании |
| Если мы сами сделаем открытие, мы первыми выведем его на рынок | Нам не нужно быть первооткрывателями, чтобы получить прибыль от открытий |
| Компания, которая первая выводит инновацию, считается лидером рынка | Построить наиболее оптимальную бизнес модель намного эффективнее, чем первым выйти на рынок |
| Если мы создадим самое большое количество и самые лучшие инновации в нашей отрасли, мы будем лидерами | Если мы сможем наилучшим образом использовать внутренние и внешние инновации, мы будем лидерами |
| Мы должны контролировать нашу интеллектуальную собственность, чтобы конкуренты не воспользовались нашими идеями | Мы должны получать прибыль от того, что другие будут пользоваться нашей интеллектуальной собственностью, а мы, в свою очередь, должны приобретать чужую интеллектуальную собственность, если это будет способствовать развитию нашей бизнес модели |

Приложение № 2.

Таблица № 2. Риски, связанные с процессом использования модели открытых инноваций.[[36]](#footnote-36) 

Приложение № 3.

Рис.1 Открытые инновации. Технологические спин-оффы.[[37]](#footnote-37)



Приложение № 4.

График № 1. Расходы на аутсорсинг государственных функций в процентах от ВВП (2000 и 2009гг) в странах-членах ОЭСР.[[38]](#footnote-38)

1. Howe J.  Crowdsourcing: A Definition. Crowdsourcing Blog. 2006;

   Brabham, D. "Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases", Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies 14 (1). 2008;

   Chesbrough, H. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. 2003. [↑](#footnote-ref-1)
2. Фурсенко А. Эффективная наука для эффективной экономики // Отечественные записки, №7, 2002г. [Электронная версия] Режим доступа: http://magazines.russ.ru/oz/2002/7/2002\_07\_08-pr.html (дата обращения: 15.04.2013). [↑](#footnote-ref-2)
3. Chesbrough, H. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. 2003. [↑](#footnote-ref-3)
4. Открытые инновации // Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.wikipedia.org (дата обращения: 15.04.2013). [↑](#footnote-ref-4)
5. Что такое открытые инновации? // Лаборатория инноваций института коучинга. 2009 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.quman.ru/chto-takoe-otkrytye-innovacii/ (дата обращения: 19.04.2013). [↑](#footnote-ref-5)
6. Chesbrough, H. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. 2003. [↑](#footnote-ref-6)
7. Трифилова А. Формирование и развитие теории открытых инноваций (интервью с профессором Вимом Ванхавербеке). //Инновации.1(111), 2008. С 78-84. [↑](#footnote-ref-7)
8. Краудсорсинг //Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.wikipedia.org (дата обращения: 15.04.2013). [↑](#footnote-ref-8)
9. Краудсорсинг //Свободная энциклопедия «Википедия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.wikipedia.org (дата обращения: 15.04.2013). [↑](#footnote-ref-9)
10. Сбербанк ставит на энергию масс // «Независимая газета» 2011. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.ng.ru/economics/2011-10-13/4\_sberbank.html(дата обращения: 29.04.2013). [↑](#footnote-ref-10)
11. Крылов Д. Crowdsourcing или живое творчество масс. 2009. [электронный ресурс] Режим доступа: www.opec.ru Дата обращения: 5.05.13 [↑](#footnote-ref-11)
12. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Outsourcing Dilemma// The Search for Competitiveness.  М.: «Вильямс», 2004. [↑](#footnote-ref-12)
13. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: ЮНИТИ. 2003 [↑](#footnote-ref-13)
14. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Outsourcing Dilemma// The Search for Competitiveness.  М.: «Вильямс», 2004. [↑](#footnote-ref-14)
15. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: ЮНИТИ. 2003 [↑](#footnote-ref-15)
16. Кемпбелл К. Венчурный бизнес: новые подходы // Альпина Паблишер. 2008. [↑](#footnote-ref-16)
17. Сложности внедрения модели открытых инноваций. 2013.[электронный ресурс]. Режим доступа: http://unova.ru/2013/02/04/27664.html. Дата обращения: 13.05.13. [↑](#footnote-ref-17)
18. Яковлева А. Инновационная экосистема – как ключевой фактор успеха «выращивания» малой венчурной компании // Креативная экономика. 2009. № 2 (26). c. 24-28. [↑](#footnote-ref-18)
19. Медовников Д. Покер открытых инноваций // Экспертный портал "Открытая экономика". 2011. [электронный ресурс] Режим доступа: http://www.opec.ru/1350566.html (дата обращения: 4.05.2013). [↑](#footnote-ref-19)
20. Министерство экономического развития Российской Федерации. «Перечень пилотных программ развития инновационных территориальных кластеров» от 05.07.2012. http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/1a5dcd004bf64bef858d9d77bb90350d/doklad\_proekt.pdf?MOD=AJPERES [↑](#footnote-ref-20)
21. Chang, H. J. The political economy of industrial policy. London: St. Martin’s. 1994 [↑](#footnote-ref-21)
22. Porter, M. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy // Economic Development Quarterly. 2000. 15–34. [↑](#footnote-ref-22)
23. McDonald, F., & Dearden, S. European economic integration //  Essex: Pearson Education. 2005 [↑](#footnote-ref-23)
24. «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) // Официальный интернет-портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru. [↑](#footnote-ref-24)
25. Коммерциализация результатов научно-технической деятельности: европейский опыт, возможные уроки для России / под ред. В.В. Иванова,С. Клесовой (Франция), О.П. Лукши, П.В. Сушкова. – М.: Центр исследований проблем развития науки РАН, 2006. 264 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Федеральный закон от 02.08.2009 №217 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности» // официальный интернет-портал правовой информации http://base.consultant.ru/ [↑](#footnote-ref-26)
27. Кузнецова С. А. Инновационный менеджмент/ Кузнецова С. А., Кравченко Н. А., Маркова В. Д., Юсупова А. Т., М.: СО РАН. 2004.  [↑](#footnote-ref-27)
28. Салмин А. Возможен ли инновационный бизнес в вузах и НИИ? // Регионы России. 2009, № 10, с.13. [↑](#footnote-ref-28)
29. Порхун Е. Возможность применения моделей «спин-офф» и «спин-аут» при организации инновационных компаний // Креативная экономика. 2011. № 5. c. 103-108. [↑](#footnote-ref-29)
30. OECD: «Government outsourcing», in Government at a Glance. OECD Publishing. 2011 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011\_gov\_glance-2011-en [↑](#footnote-ref-30)
31. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах» // Официальный интернет-портал правовой информации http://base.consultant.ru/ [↑](#footnote-ref-31)
32. [Распоряжение](consultantplus://offline/ref=CD9C121EBB826AD23604B2A009536FCF042AF22A77C1432E4D54590001YEh3J) Правительства Российской Федерации от 30 июня 2010 г. № 1101-р «Об утверждении программы Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года». // Официальный интернет-портал правовой информации http://base.consultant.ru [↑](#footnote-ref-32)
33. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» // официальный интернет-портал правовой информации http://base.consultant.ru/ [↑](#footnote-ref-33)
34. Dell D., Johnson L.K., Koch J. HR Outsourcing in Government Organisations. Emerging Trends, Early Lessons, Research Report. The Conference Board. 2004. [↑](#footnote-ref-34)
35. Chesbrough, H. Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. 2003 [↑](#footnote-ref-35)
36. Enkel E., Gassmann O., Chesbrough H. Open R&D and innovation: exploring the phenomenon. 2009 [↑](#footnote-ref-36)
37. Медовников Д. Покер открытых инноваций // Экспертный портал "Открытая экономика". 2011. [электронный ресурс] Режим доступа: http://www.opec.ru/1350566.html (дата обращения: 4.05.2013). [↑](#footnote-ref-37)
38. OECD: «Government outsourcing», in Government at a Glance. OECD Publishing. 2011 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2011\_gov\_glance-2011-en [↑](#footnote-ref-38)