

**Кадровое обеспечение корпоративного предпринимательства в условиях развития открытой экономической модели**

**People ware of the corporate entrepreneurship in the developing conditions of the Open economy**

**Д.Д. Цителадзе,**

преподаватель кафедры венчурного менеджмента  
НИУ ВШЭ Нижний Новгород,  
Издатель журнала "The AngelInvestor"

[www.vcrus.com](http://www.vcrus.com)

**Н.Г. Шубнякова,**

к.э.н., доцент кафедры венчурного менеджмента  
НИУ ВШЭ Нижний Новгород  
[nshubnyakova@hse.ru](mailto:nshubnyakova@hse.ru)

**David D.Tsiteladze ,**

lecturer of the "Venture Capital management"  
department in Higher School of Economics / Nizhny Novgorod ,  
Publisher of the magazine for the Angels and Venture Capital Funds "The  
AngelInvestor"

[www.vcrus.com](http://www.vcrus.com)

**Natalia G. Shubniakova,**

PhD к.э.н., associate professor of the  
"Venture Capital management" department in Higher School of Economics / Nizhny Novgorod  
[nshubnyakova@hse.ru](mailto:nshubnyakova@hse.ru)

**Аннотация:**

Корпоративное предпринимательство в условиях, когда экономики развитых и развивающихся стран становятся все более открытыми, а процессы технологического развития все быстрее, становится одним из самых действенных способов управления современным успешным предприятием. В работе показаны модели корпоративного предпринимательства и кадровая политика, приводящая в соответствие человеческий ресурс со стратегией инновационно ориентированного предприятия. В работе показана роль инновационного менеджера в условиях реализации модели открытой экономики и парадигмы «Открытых инноваций».

The Corporate entrepreneurship has been becoming one of the most powerful approaches in the developing processes of the Open economy by growing technological changes to the modern and successful enterprises. In the current article it is shown two models of the corporate entrepreneurs and personnel policy matching human resources to the corporate strategy of innovation oriented enterprises. The article shows the main role and duties of the Innovation managers in the Open economy and Open innovation models.

**Ключевые слова:**

Открытая экономика, корпоративное предпринимательство, парадигма «Открытых» и «Закрытых» инноваций, задачи развития инновационных проектов, личностные характеристики инновационных менеджеров.

**Keywords:** Open economy, corporate entrepreneurship, open and closed innovation models, problems of development of innovative projects, personal characteristics of innovative managers.

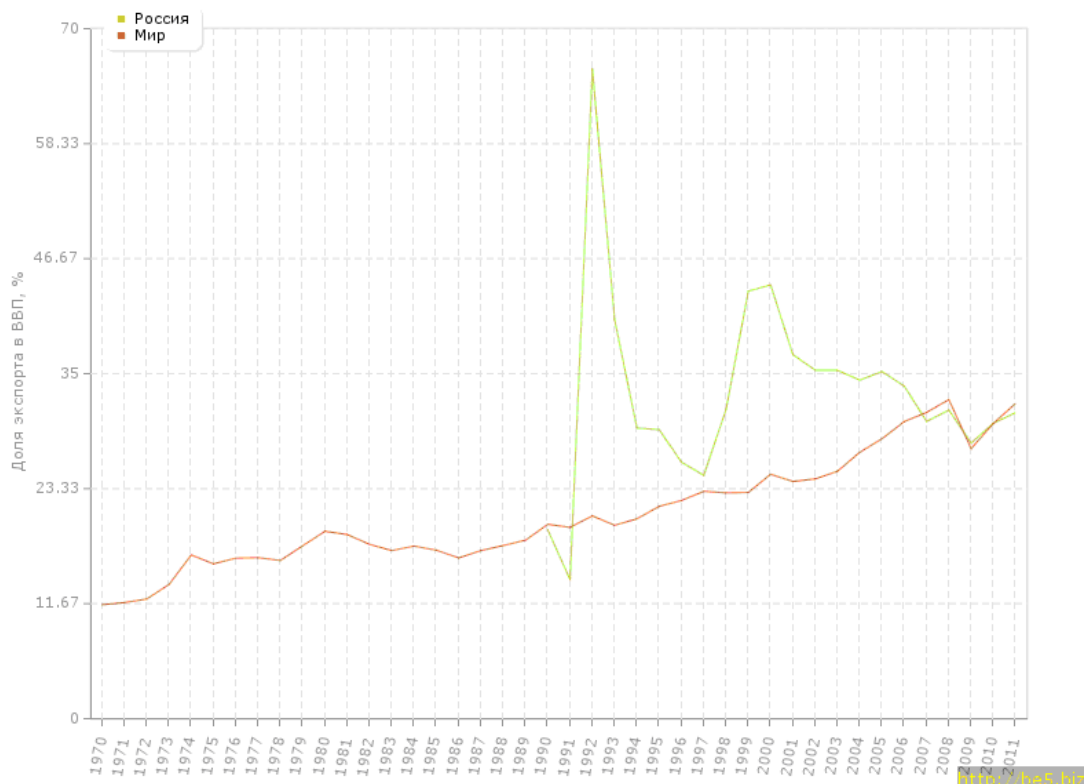
**Введение**

Свобода экономической деятельности как внутри страны, так и за ее пределами составляет основу модели открытой экономики. В условиях открытой экономики все субъекты экономических отношений могут без ограничений совершать операции на международном рынке услуг, капиталов, товаров и иных факторов производства. Страны с закрытой экономикой заметно проигрывают в развитии благосостояния жителей страны, поскольку закрытая экономика изолирована от новых идей и технологий, иностранных инвестиций и информации. Характерной чертой открытой экономики является использование преимуществ внешнеторговой деятельности для достижения наибольшей эффективности национальной экономики. Отсутствие монополии государства во внешней торговле, развитие совместного предпринимательства, привлечение иностранного капитала на внутренний рынок, товаров, технологий, информации и рабочей силы это то, что отличает открытую экономику от закрытой. [1-3]

На степень открытости влияют множество макроэкономических факторов таких как, обеспеченность страны природными ресурсами, емкость внутреннего рынка и его платежеспособность, развитость и структура национальной экономики, с углубленным технологических разделением труда.

В научной литературе степень открытости экономики определяют по нескольким показателям, основным из них является - доля экспорта в объеме ВВП. В случае, если доля экспорта ниже 10% ВВП, то экономику страны относят к относительно закрытой. При значениях доли экспорта до от 10 до 35% ВВП экономику относят к относительно открытой, а свыше 35% к открытой экономике. [1-3]

Доля экспорта в ВВП в России, %, 1990-2011 гг.



**Рисунок 1 - Доля экспорта России в ВВП за период 1990-2011гг.[1]**

Из рисунка 1. видно, что темпы роста экспорта за период 1991 -2011 составил 129,4%, а значение доли экспорта составляет около 31%. Эта тенденция говорит, что Российская экономика становится заметно более открытой, а на последующие 10-15 лет можно ожидать, что структура экспорта экономики заметно изменится в сторону отраслей с углубленным технологическим разделением труда и экономика страны сможет перейти в разряд открытых экономик, таких как Германия, Гонконг, Сингапур, Новая Зеландия, Швейцария и др.

Мировая тенденция «открытия» национальных экономик напрямую отражается на проблемах управления инновациями на отдельных предприятиях. В условиях модели открытой экономики становится актуальной проблема «открытия» инноваций. Во многом, поэтому появилась концепция инновационного развития известная как парадигма «Открытых и закрытых инноваций». [4,5]

Активность и качество инновационных процессов в парадигме «Открытых инноваций» напрямую увязываются с качеством инновационной экосистемы, где наивысшей степенью ее развития является «самоорганизующаяся инновационная экосистема». [6]

Указанные выше тенденции и подходы к развитию национальных экономик, а также новые требования к организации инновационных процессов на отдельных предприятиях, предъявляют новые требования к руководителям и технологиям управления на современном предприятии.

#### **Основные процессы управления предпринимательской компании**

Замедление экономического роста и растущие требования потребителей привели к тому, что компании все чаще предпринимают шаги по децентрализации ресурсов и власти с тем, чтобы привлечь творческую энергию и способности к предпринимательству менеджеров фронт-офисов.

Очевидно, что решение этой сложной задачи требует серьезных изменений в самой системе управления предприятием и не столько в технологиях управления,

сколько в новом видении. Это новое видение способствует пониманию предприятия не через набор формальных определений, связанных с формальной ее структурой: отраслевые, географические и функциональные подразделения, а через понимание трех ключевых процессов: предпринимательский, интеграционный и процесс обновления [7-8].

Задачами каждого из процессов соответственно являются:

1. стимулирование и поиск возможностей организации открывать новые рынки и создавать новые направления бизнеса
2. объединять и развивать распределенные по предприятию ресурсы и способности, а также уметь привлечь внешние ресурсы и способности для создания успешной компании
3. способность пересматривать собственные убеждения и опыт для поддержания и развития прочной и перспективной организации [7-8]

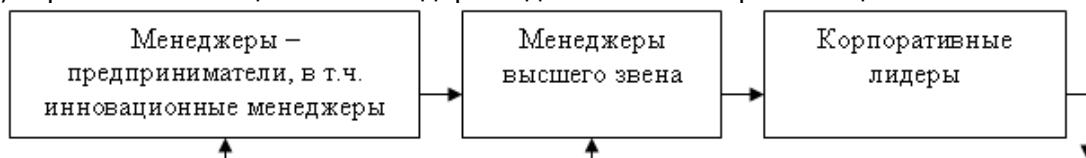
**Предпринимательский процесс**

Управление процессами, указанными выше, тесно связаны с различными ролями и функциями, которые должны выполнять управленцы.

Традиционная организация выстраивается по принципу строгой структурированности, которая позволяет корпоративным лидерам координировать и контролировать многофункциональные операции своих компаний. Однако в условиях перехода к инновационной экономике нарушается традиционное понимание структуры организации. Традиционная модель управления организацией позволяет руководству реализовывать цели компании путем последовательной декомпозиции задач, в которой менеджеры фронт-офиса несут лишь ответственность за операционную реализацию выбранных стратегий. В настоящее время такой подход оказывается не состоятельным.

По мере того, как знания и специализированные навыки становятся источником конкурентного преимущества, корпоративные лидеры приходят к выводу, что в отличие от денег знание и уровень компетентности не могут накапливаться наверху и распределяться оттуда вниз. Таким образом, основной задачей успешной компании становится эффективное использование знаний и интуиции менеджеров фронт-офисов и предпринимательская функция современной организации должна быть сконцентрирована не на верху, а внизу иерархии. При таком подходе предпринимательская компания выстраивается вокруг предпринимательского процесса, который охватывает каждого активного работника организации.

В основе предпринимательского процесса (рисунок 2) предприятия оказываются менеджеры фронт-офиса, которых можно назвать в таком случае «менеджерами-предпринимателями» с задачами создания и укрепления новых возможностей организации. Среднюю линию процесса займут менеджеры высшего звена с ролью наставничества и задачами пересмотра, развития и поддержания инициатив активных членов организации, властью для формирования состава менеджеров-предпринимателей и перераспределения ресурсов организации для поддержания новых инициатив. Высшую позицию займут корпоративные лидеры с задачами формулировки миссии, стратегических целей и стандартов деятельности организации.



**Рисунок 2 - Основные звенья предпринимательского процесса на предприятии**  
**Интеграционный процесс: объединение и наращивание ресурсов и способностей**

В условиях глобальной конкуренции и современных технологий для успешной конкуренции предприятию не достаточно обеспечить только предпринимательский процесс (рисунок 2). Для того чтобы воспользоваться современными рыночными возможностями предприятию необходимо быть способным включиться в мощные интеграционные процессы, которые происходят во всех отраслях и экономиках различных государств в мире.

Способность организации включиться в интеграционные процессы по сути означает ее способность решать такие задачи как:

- 1) Способность соединять и удерживать вместе различные подразделения организации и направлять их инициативы в определенном русле.

1. Объединение навыков, знаний и ресурсов внутри и привлечение знаний и ресурсов извне предприятия.

В условиях активного развития открытой экономической модели, способность организации привлечь знания и ресурсы вне организации оказывается решающей в конкурентной борьбе. [5]

1. Способность обеспечить взаимосвязь операционных процессов предприятия.

#### **Процесс обновления**

В процессе разработки стратегического плана предприятия процесс внешних и внутренних изменений, как правило, рассматривается как линейный. Однако в действительности изменения в мире и экономике носят турбулентный и зачастую непредсказуемый характер. Поэтому задача постепенного и последовательного операционного совершенствования явно не отражает вызовы в современном и быстро меняющемся мире. Поэтому организациям жизненно необходима способность активного управления стратегическим обновлением. Это означает создание механизмов, с помощью которых принятые способы мышления и работы подвергаются постоянному сомнению. Если процесс интеграции объединяет существующие способности и направляет их на защиту и продвижение текущих стратегий, то в процессе обновления данные стратегии и предположения, лежащие в их основе, постоянно подвергаются сомнению и стимулируют творческий процесс создания новых областей компетенции.

Процесс обновления строится на двух взаимодополняющих компонентах. Один из них заключается в постоянном давлении в сторону реструктуризации и рационализации существующих бизнесов с целью непрерывного совершенствования операционной деятельности. Данный компонент призван постепенно совершенствовать существующие операции для постоянного улучшения текущих результатов. Другой частью обновления является оживление – создание новых компетентностей и новых бизнесов, критика и изменение существующих правил игры, радикальные прорывы в конкурентной борьбе.

Способность организации включиться в процесс обновления ставит следующие задачи перед участниками и организаторами этого процесса:

- 1.
2. Создавать и поддерживать организационную гибкость - задача наставников (менеджеров высшего звена).

1.

Таким образом, хотелось бы обратить внимание, что для успешного управления процессами в предпринимательской компании и превращения операционных исполнителей в активных предпринимателей, несомненно, требует наличия целого ряда качественно новых навыков и способностей менеджеров организации. Подробный анализ требований и навыков к менеджерам современных и успешных организаций, обеспечивающих успешное корпоративное предпринимательство, мы проведем ниже.

#### **Корпоративное предпринимательство и его модели**

В научной литературе тема корпоративного предпринимательства активно изучается. [7-8] Анализируя формы и способы реализации корпоративного предпринимательства, на наш взгляд, предложения авторов Stopford and Baden-Fuller, 1994 наиболее интересны: [7-8]

- 1) создание новых видов бизнес-деятельности в рамках существующей организации
- 2) изменение или обновление существующей организации
- 3) изменение организацией правил конкуренции в отрасли.

Первая форма корпоративного предпринимательства наиболее амбициозная и востребованная в условиях развития открытой экономической модели, на ее основе можно предложить две модели корпоративного предпринимательства:

1. сосредоточенное корпоративное предпринимательство
2. распределенное корпоративное предпринимательство

В основе первой модели «сосредоточенное корпоративное предпринимательство» лежит убежденность, что предпринимательство и управление это совершенно разные процессы, для достижения эффективности которых требуются

разные виды организации [8]. Именно этот подход используют многие мировые корпорации. Подразделения нового бизнеса обычно представляют собой полуавтономные организации с минимальной формальной структурой, интеграцией традиционных функциональных областей, доступностью долгосрочных займов и управленческой поддержкой творчества и венчурного предпринимательства.

Вторая модель «распределенное корпоративное предпринимательство» основывается на убеждении, что каждый работник организации обладает способностью в той или иной степени одновременно проявлять как управленческий, так и предпринимательский тип поведения. Вместо того, чтобы отпочковывать отдельные группы или подразделения с целью стимулирования предпринимательской деятельности, оставляя текущую работу остальным группам и подразделениям, организация при распределенном подходе должна развивать предпринимательскую культуру как основную предпосылку зарождения инициативы. Таким образом, распределенное предпринимательство предполагает скрытую двойственную роль для каждого сотрудника, состоящую из управления текущей деятельностью и выявлением новых рыночных возможностей.

Данный подход имеет преимущество перед сосредоточенным, т.к. его использование представляет более разнообразные возможности, предпринимательская деятельность не ограничена рамками одного подразделения нового бизнеса, а распределена по всей организации. Однако есть и серьезный недостаток в данном подходе. Он состоит в том, что, как правило, управленческие обязанности нейтрализуют предпринимательские, поскольку они более четко определены и быстрее вознаграждаются.

Обе модели, рассмотренные выше, объединены общим и важным для их успеха проявлением – процессом инициативы работников решать новые предпринимательские задачи на основе выявленных рыночных возможностей. В этой связи в параграфе выше мы отметили важную роль менеджеров – предпринимателей, к числу которых можно отнести также менеджеров инноваций, которые находятся на рубеже фронт-офиса организации.

Развитие корпоративного предпринимательства напрямую связано с инновационными процессами на предприятиях. В этой связи роль менеджера инноваций на предприятии резко возрастает. В силу того, что в России эта категория менеджеров фронт-офиса только зарождается, поэтому в настоящей работе мы отдельно выделили эту категорию менеджеров и на их примере провели анализ функциональных обязанностей и уровня образования менеджеров-предпринимателей. Для этих целей мы воспользовались результатами исследований, которые были проведены в октябре 2013г. «Институтом менеджмента инноваций» НИУ ВШЭ. В исследовании «Менеджер инноваций крупной российской компании – кто он?» изучался профиль менеджера инноваций в Российских компаниях [9]. В опросах участвовало 55 человек из 45 компаний России. Результаты исследования позволили ответить на следующие вопросы:

1. в чем состоят текущие функциональные обязанности менеджеров инноваций
2. каковы основные задачи менеджеров инноваций
3. что мешает менеджерам инноваций быть более эффективными
4. персональные данные менеджеров инноваций: возраст, профессиональный опыт, образование, трудовой стаж, доходы и увлечения

На наш взгляд, задача исследования профиля менеджеров инноваций и их потребностей проведена качественно. Исследователи рассмотрели объект исследования с различных углов зрения, что позволяет сделать ряд важных заключений, относящихся к теме настоящей работы.

Во – первых, развитие отраслевой науки в виде создания собственных R&D центров при предприятиях находится на своем начальном уровне.

Во-вторых, все предприятия, которые представляли респонденты, развивают инновационную деятельность в модели «Закрытых инноваций». Вследствие этого у респондентов в работе не возникает потребности в развитии корпоративного предпринимательства.

В-третьих, в ответах респондентов не возникло проблемы перспективных, но избыточных НИР и ОКР разработок, которые, как правило, оказываются не востребованными из-за несоответствия корпоративной и бизнес стратегий предприятий с результатами НИОКР. Именно в таких случаях возникают проблемы продажи лицензий на новые технологии или организации spin-off компании в структуре корпорации с последующим spin-out. Все это требует дополнительных новых знаний менеджеров инноваций для реализации этих направлений деятельности.

В-четвертых, в ответах часто возникала проблема ограниченного финансирования инновационных разработок, но никто не поднял вопрос о создании корпорацией либо собственного КВФ (корпоративного венчурного фонда), либо партнерских отношений с финансовыми институтами инновационного развития, такими как ОАО «РВК», ОАО «РОСНАНО» или частными венчурными фондами. Для организации работы корпорации в этих направлениях так же необходимы дополнительные знания менеджерам инноваций. [10-11]

В-пятых, все потребности респондентов - менеджеров инноваций, касающиеся специализированных знаний, отражают большую часть потребностей руководителей R&D служб в парадигме «Закрытых инноваций».

**Роль инновационных менеджеров в организации**

Менеджер инноваций или как часто его называют «инновационный менеджер» – это человек, способный реализовать новую идею, инициировать практическое осуществление и превратить ее в жизнеспособный рентабельный продукт. От профессионализма и мастерства таких людей во многом зависит успех большинства инновационных проектов. В зависимости от рода деятельности организации, задачи подобного специалиста могут быть самыми разными: от разработки продуктов на основе новых технологий (прорывные инновации) до создания потребительских товаров, обладающих уникальными свойствами (модернизация продукта).

Процесс инновационного развития на разных предприятиях осуществляется по-разному, но можно отметить общие принципы. Главным звеном инновационной деятельности крупных предприятий являются исследовательские подразделения, которые заняты поиском кардинальных стратегических решений, а также разработкой изделий, программ, технологий и т.п. Руководители этих подразделений должны отвечать за порученное задание, должны уметь работать по отлаженному алгоритму и управлять коллективом по четким инструкциям и положениям.

Рост конкуренции, сокращение жизненного цикла продукции заставляют организации превращать новаторство из случайных озарений в повседневную практику. Трудности создания нового в сочетании с растущей сложностью техники и технологий предопределили бригадный метод работы. Человек, действующий в одиночку, даже будучи работником функционального подразделения, не в состоянии быть одновременно разработчиком и исследователем рыночной конъюнктуры, решать, что считать удачным продуктом, как, когда и для кого его выпускать. Для решения этих задач на предприятиях могут быть созданы временные творческие коллективы или рискованные подразделения. На успех может рассчитывать лишь новаторский коллектив, который имеет знания и навыки в смежных областях. Такой коллектив (группу проекта) возглавляет специалист-инициатор перспективных разработок. Он подбирает коллектив разработчиков и исследователей по собственному усмотрению, и получает полную самостоятельность в выборе направления исследований, организации работы и расходования ресурсов. Такой подход позволяет предотвратить уход ведущих, талантливых работников и привлечь на работу специалистов из других фирм.

В соответствии с выше изложенным, инновационных менеджеров по направлению деятельности следует разделить на 2 большие группы:

1. *руководитель инновационной деятельностью (руководитель функционального подразделения);*
2. *руководитель инновационных проектов.*

В таблице 1 представлены основные функциональные обязанности и требования к уровню образования этих групп.

**Таблица 1.**

*Функциональные обязанности инновационных менеджеров*

<b>Функциональные</b>	<i>Руководитель инновационной</i>	<i>Руководитель инновационных проектов</i>
-----------------------	-----------------------------------	--

<p>обязанности инновационных менеджеров</p>	<p><i>деятельностью</i></p>	
<p><i>Образование</i></p>	<p>Предпочтительно первое техническое (или естественнонаучное) образование и второе в сфере управления инновациями.</p>	<p>Не обязательно техническое образование, но необходимо специализированное в области инновационного менеджмента, например – магистр инновационного менеджмента. Это можно объяснить тем, что техническое образование не способствует формированию внутреннего чутья коммерческого потенциала проекта, велика опасность увлечься научным прорывом, нежели коммерческим.</p>
<p><i>Функциональные обязанности</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изучение рынка, выявление потребностей в новых материалах, продуктах, услугах технологиях и т. п.</li> <li>• Генерация, поиск и предварительная оценка идей.</li> <li>• Рассмотрение проектов по созданию новых продуктов</li> <li>• Мониторинг и своевременное усовершенствование технологических процессов.</li> <li>• Правовая защита изобретений и новых технологий.</li> <li>• Проведение единой инновационной политики</li> <li>• Разработка планов и</li> </ul>	

	<p>программ инновационной деятельности,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение инновационного процесса персоналом, финансовыми (в т.ч. венчурными) и другими ресурсами.</li> <li>• Анализ потенциала проекта</li> <li>• Составление программы коммерциализации идеи</li> <li>• Разработка стратегии</li> <li>• Расчет потенциальной ёмкости рынка</li> <li>• Разработка концепции проекта, маркетинговой стратегии и анализа бизнеса</li> <li>• Сокращение проектных рисков</li> <li>• Составление бизнес-плана</li> <li>• Правовая защита инновационного проекта</li> </ul>	
и	<p><i>Компетенци</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Компетенции, обеспечивающие технологическое развитие компании</li> <li>• Компетенции для создания эффективных бизнес-коммуникаций</li> <li>• Компетенции, необходимые для организации эффективного инновационного процесса внутри компании</li> <li>• Компетенции для создания новых продуктов, технологий и проектов на их</li> </ul>	



	<p>основе</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Компет енции, обеспечивающие эффективное управление растущим бизнесом</li> <li>• Компет енции для выстраивания партнерских связей (в т.ч. инвесторов)</li> <li>• Компет енции необходимые для подбора и построения эффективной команды проекта</li> </ul>	
--	--	--

**Требования к инновационным менеджерам в открытой экономической модели**

Открытая экономическая модель предполагает, что страна активно участвует в международном разделении труда, экспортирует и импортирует значительную долю выпускаемых товаров и услуг. В свою очередь происходит экспорт факторов производства (труда, капитала, технологий) и реализуется импорт, включая кредиты на мировых финансовых рынках. Все это предъявляет особые требования к менеджерам предприятий, которые являются активными участниками открытой экономической модели. В этой связи любые требования к способностям, умениям, навыкам и знаниям менеджера в организации напрямую связаны с целями и задачами самого предприятия. Инновационные менеджеры не являются исключением в этом отношении.

Инновационный менеджер вносит важный вклад в решение задачи обеспечения коммерческого успеха своего предприятия. В зависимости от парадигмы инноваций «Закрытой» или «Открытой» он соответственно формулирует и реализует эту цель либо путем вывода первым нового продукта на рынок либо построением эффективной инновационной модели бизнеса.

Ниже мы приводим сравнительную таблицу целей, задач и способностей организации в различных инновационных парадигмах.

**Таблица 2.**

**Цели, задачи, ресурсы и способности организации в различных инновационных парадигмах**

<b>Парадигма</b>	<b>Закрывтє инновации</b>	<b>Открывтє инновации</b>
<b>Цели</b>	Коммерческий успех за счет вывода нового продукта на рынок первыми	Коммерческий успех за счет построения эффективной инновационной модели бизнеса
<b>Задачи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ внешнего окружения с целью определения новых возможностей рынков</li> <li>- Создание и привлечение недостающих материальных ресурсов (физические и финансовые)</li> <li>- Организация эффективной операционной деятельности предприятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ внешнего окружения с целью определения новых возможностей рынков</li> <li>- Создание и привлечение недостающих ресурсов, включая нематериальные ресурсы</li> <li>- Привлечение человеческих ресурсов (навыки/знания типа «ноу-хау, способности к общению и сотрудничеству, мотивация)</li> <li>- Организация эффективной операционной деятельности предприятия</li> <li>- Организация аутсорсинга (передача некоторых производственных функций и бизнес-процессов организации, ИТ-процессов)</li> </ul>
<b>Способности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поиск, прием на работу лучших технических специалистов и подготовка своих кадров.</li> <li>- Организация собственного НИОКР</li> <li>- Организация эффективного контроля над IP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поиск, прием на работу лучших технических специалистов и подготовка своих кадров.</li> <li>- Привлечение специалистов конкурентов</li> <li>- Организация собственного НИОКР</li> <li>- Использование разработок НИОКР конкурентов</li> <li>- Организация эффективного контроля над IP</li> <li>- Продажа лицензий на технологии</li> </ul>

Анализ таблиц 1 и 2 позволяют сформулировать требования к знаниям инновационных менеджеров в условиях открытой экономической модели и парадигме открытых инноваций:

1. понимание сущности открытой экономической модели и макроэкономических тенденций в международном разделении труда
2. владение технологией стратегического анализа и умением формулировать стратегические и функциональные цели предприятия
3. обладание предпринимательским образом мышления для привлечения недостающих нематериальных и человеческих ресурсов предприятия
4. организация аутсорсинга по не ключевым производственным процессам, связанным деятельностью собственных НИОКР
5. оценка объектов интеллектуальной собственности
6. организация поступления (deal flow) идей и технологий как внутри предприятия, так и за его пределами

7. организация контроля над сохранностью объектов интеллектуальной собственности предприятия
8. умение выделить не ключевые для текущей стратегии предприятия технологии на продажу в виде лицензий и упаковка технологий на продажу
9. умение организовать стартап на базе новой технологии предприятия (spin-off) для развития связанной или несвязанной стратегии дифференциации компании
10. знание региональной и национальной инфраструктуры экосистемы технологического бизнеса
11. умение наладить взаимодействие с венчурными и стратегическими инвесторами
12. знание по организации и функционирования корпоративного венчурного фонда

#### **Требования к личностным качествам инновационных менеджеров**

Отличительной характеристикой инновационных менеджеров является «адаптивность к переменам», под которой понимается способность принимать, а не только генерировать изменения; меняться самому, а не только желать изменить окружающую действительность. «Адаптивная» особенность личности инновационного менеджера является его ключевым отличием от менеджера, предпринимателя.

Ниже представлены наиболее значимые, на наш взгляд, качества инновационного менеджера, которые заимствованы от предпринимателя:

Жажда достижений (желание «победы» в конкурентной борьбе).

Желание доминирования. Хотят доминировать в любой ситуации, иметь все под своим контролем и направлять других.

Уверенность в себе и своих возможностях.

Терпимость к двусмысленности.

Рисковость (аналитические способности, проявляющиеся в анализе степени риска и принятие «разумного риска»).

Находчивость (способность действовать нестандартно).

Настойчивость (последовательность) и желание опередить свое время, что проявляется в попытках втиснуть столько дел в каждый час своего рабочего дня, сколько возможно.

Энергичность (способность на работу высокой степени интенсивности).

Способность управлять командой – умение руководить, находить общий язык с людьми и распределять роли в коллективе

Опыт российских и зарубежных предприятий показывает, что для успешного превращения научно-технических разработок в инновационный продукт способны обеспечить лишь профессионально подготовленные менеджеры. При отборе и подготовке инновационных менеджеров описанным выше характеристикам необходимо уделять наибольшее внимание. Поскольку инновационная деятельность подразумевает работу в области новых технологий и продуктов, необходимо разбираться в вопросах управления правами на интеллектуальную собственность, а также защиты указанных прав, знать особенности российского и зарубежного законодательства в этой сфере. Большим плюсом для соискателей является опыт организации и проведения научных исследований, умение моделировать различные процессы и управлять ими, владение английским языком, основами финансового планирования и бухгалтерского учета.

#### **Заключение**

В настоящей работе мы показали, что для решения кадрового обеспечения конкурентного способного предприятия в условиях «открывающейся» экономики и реализации парадигмы «Открытых инноваций» следует в первую очередь изменить видение бизнеса (модель корпоративного предпринимательства) и понимание роли менеджеров в успехе организации. В силу этого требования к личностным качествам и знаниям менеджеров меняются. В этой связи на предприятии роли менеджеров фронт-офиса в общем случае, а менеджеров инноваций в частности резко возрастает. В настоящей работе мы отдельно выделили категорию инновационных менеджеров и провели анализ их функциональных обязанностей, требований к знаниям и личностным качествам.

#### **Литература**

1. Мировая экономика: Учебник / Под ред. проф. А. С. Булатова. М.: Экономистъ , 2005. - 734 с.
2. Киреев А.П., Международная экономика. В 2-х ч - Ч II. Международная макроэкономика: открытая экономика и макроэкономическое программирование. Учеб. пособие / М.: Международные отношения, 2001.- 488 с.

3. Мировая экономика. Ломакин В.К. 3-е изд., стереотип. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 672 с.
4. Эрве Лебре «Стартапы/Чему мы еще можем поучиться у Кремниевой Долины», перевод с англ. М.А. Адамян, А.А. Данишевская, Н.С. Брагина – М.: Корпоративные издания, 2010. - 216с.
5. Генри Чесбро «Открытые инновации/Создание прибыльных технологий»/Пер. с английского В.Н. Егорова – М.: Поколение, 2007. – 336с.
6. Копейкина Л., «Экосистема для инновационного бизнеса»/ The AngelInvestor, №1 (07), 2008, С. 10-13
7. Bartlett, C.A. and S.Ghoshal "Beyond the M-Form: Toward a managerial theory of the firm" / Strategic management Journal, Winter Special Issue, vol.14, 1993
8. Birkinshaw J.M., «Is the country manager an endangered species?»/ International Executive (May-June 1995)
9. Исследование Института менеджмента инноваций «Менеджер инноваций крупной Российской компании - кто он?» <http://imi.hse.ru/news/99214524.html>
10. Цителадзе Д.Д. Методология создания самоорганизуемой экосистемы инновационного бизнеса. // Инновации, 06 (152), 2011, С.9-18
11. Цителадзе Д.Д. Пути решения проблем финансирования инновационных проектов ранних стадий в России, // Инновации, 01 (159) , 2012, С. 15-22
12. [www.modern-econ.ru/](http://www.modern-econ.ru/)

---

[1] [www.modern-econ.ru](http://www.modern-econ.ru/)