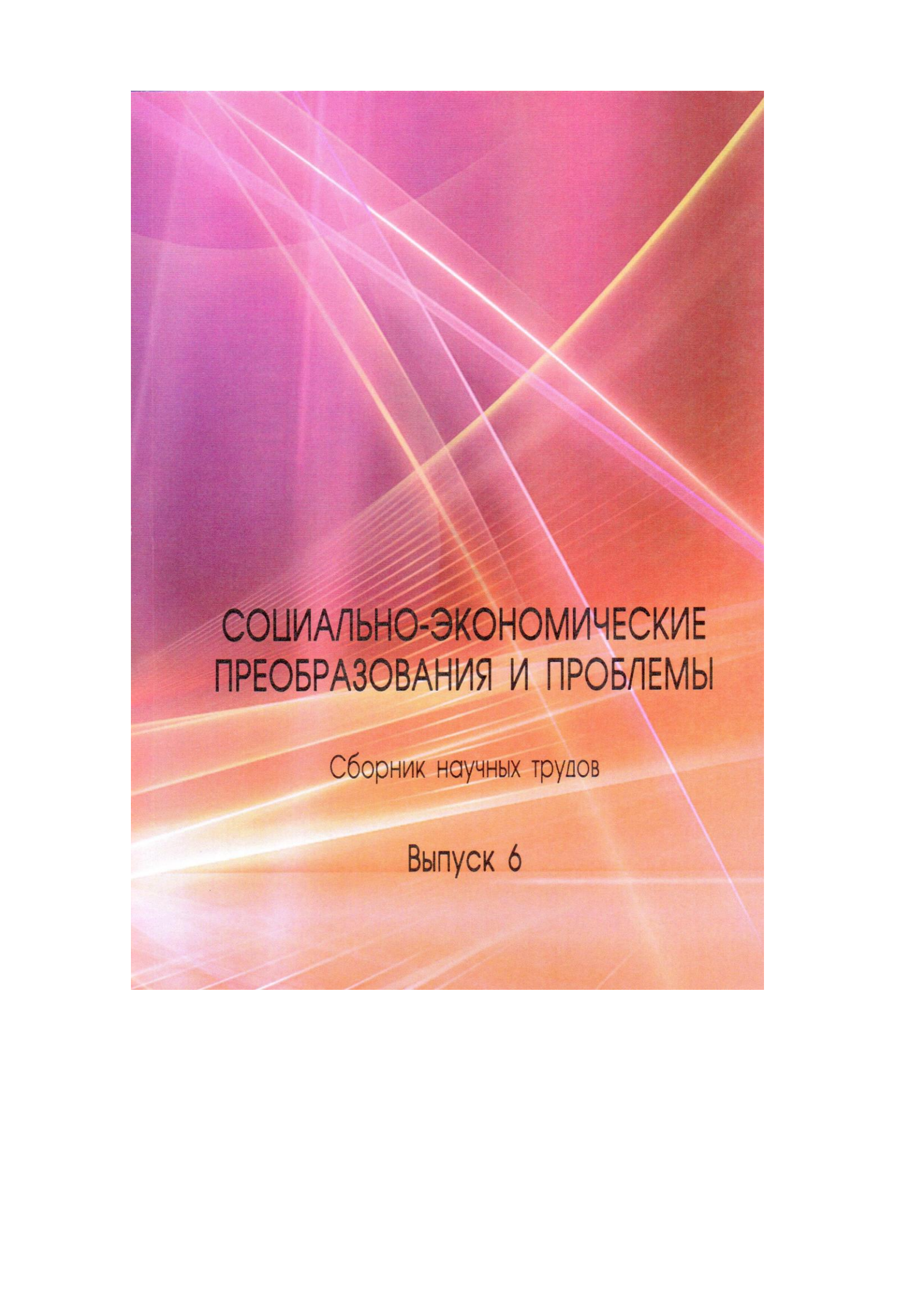




СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ

Сборник научных трудов

Выпуск 6

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Н.И. Лобачевского

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ПРОБЛЕМЫ
Сборник научных трудов

Выпуск 6

Нижний Новгород – 2016

УДК 316
ББК 60.56
С69

Социально-экономические преобразования и проблемы. Сборник научных трудов (Выпуск 6). – Нижний Новгород: НИСОЦ, 2016. – 124 с.

Серия основана в 2011 году

Редакционная коллегия:

д.с.н. Плотников М.В., д.э.н. Шушкина М.А., к.с.н. Ушакова Я.В.,
к.с.н. Чилипенко Ю.Ю.

Статьи сборника посвящены анализу современных подходов к обучению персонала организации и формированию корпоративной культуры предприятия.

Рассматриваются теоретические основы ресурсного подхода к исследованию организаций, а также теоретические аспекты развития стратегического подхода к корпоративной социальной ответственности. Анализируются опыт организации инновационной деятельности газотранспортного предприятия, инфраструктура для преодоления трансляционного барьера в инновационной экосистеме региона, а также модели коммерциализации научных разработок исследовательского института. Исследуются кластерная политика как фактор социально-экономических преобразований в России, диагностика реализации стратегического процесса компании, основные стратегии и тактики ведения переговоров.

Представляет интерес для экономистов и социологов, преподавателей, студентов и аспирантов.

Ответственность за содержание представленных в сборнике материалов несут авторы статей.

ISBN 978-5-93116-188-4

© НИСОЦ, 2016

Содержание

Альтшулер Ю.В., Комаров Е.Ю. Развитие стратегического подхода к корпоративной социальной ответственности: теоретический аспект	4
Городнова А.А. Современные подходы к обучению персонала организации	13
Зинчак Е.В., Степанцева А.А. Основные стратегии и тактики ведения переговоров	23
Карпычева С.А. Изучение моделей коммерциализации научных разработок в проектах ИПФ РАН	33
Сафронова К.О. Диагностика реализации стратегического процесса компании	51
Сахаров А.С., Волкова Е.В. Формирование корпоративной культуры предприятия	59
Сидоров Д.В., Соколов И.Н., Кольцов М.А. Инфраструктура для преодоления трансляционного барьера в инновационной экосистеме Нижегородской области	68
Смельцова С.В., Исмаилов А.Н. Кластерная политика как фактор социально-экономических преобразований в России	86
Чилипенко Ю.Ю., Учаев Д.В. Ресурсный подход к исследованию организаций: теоретические основы	97
Шубнякова Н.Г., Рождественский В.Г., Топчий Г.М. Опыт организации инновационной деятельности в ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород»	108

Инфраструктура для преодоления трансляционного барьера в инновационной экосистеме Нижегородской области

Кольцов Михаил Александрович, магистрант, кафедра венчурного менеджмента факультета менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» — Нижний Новгород

Сидоров Дмитрий Викторович, старший преподаватель кафедры венчурного менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» - Нижний Новгород

Соколов Илья Николаевич, магистрант, кафедра венчурного менеджмента факультета менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» — Нижний Новгород

Аннотация. В данной статье предложена модель инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса, как на уровне нижегородской региональной инновационной системы, так и на уровне реализации конкретного инновационного проекта. Обоснована актуальность и обозначен алгоритм создания и функционирования Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области, третейского суда и органа медиации, специализирующихся на разрешении споров, возникающих в ходе осуществления инновационной деятельности и венчурного инвестирования.

Ключевые слова: трансляционный барьер, инновационный процесс, ассоциация инновационных предприятий, медиация, третейский суд

Введение

Успешный инновационный процесс характеризуется высокой долей коммерциализированных технологий, что возможно только в условиях должной синергии как участников процесса в глобальном смысле: бизнеса,

образования/науки и государства, так и в узком смысле: инвестора, инноватора и инновационного менеджера («инновационная триада»). Синергия может возникнуть только при полном понимании общей цели, задач и основных начал.

В последнее время наблюдается серьезное замедление роста инновационной экономики Нижегородской области, о чем свидетельствуют фундаментальные исследования, в т.ч. Рейтинг инновационного развития субъектов РФ, подготовленный Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. В соответствии с ним, Нижегородская область показывает негативную динамику по ряду показателей, включая индекс инновационного развития, инновационную деятельность и качество инновационной политики[1]. Есть все основания полагать, что значительный неиспользованный ресурс лежит в налаживании устойчивых коммуникационных линий между участниками инновационного процесса.

Для такой синергии необходима соответствующая инфраструктура, направленная на преодоление трансляционного барьера и повышение эффективности взаимодействия. Любой инновационный проект сталкивается с рядом объективных сложностей, имеющих своим основанием не только внешнюю, но и внутреннюю среду. Если о внешней среде говорится и пишется много, то внутренняя проблематика затрагивается весьма поверхностно, что, по нашему мнению, является серьезным упущением отечественной инноватики. Без должного понимания специфики взаимоотношений и конфликтов участников инновационного проекта невозможно говорить о качественном управлении, а следовательно — о жизнеспособности зарождающейся в России инновационной экономики. Вместе с тем, наблюдается серьезная раскоординация и участников инновационного процесса как такового: государства, бизнеса, науки. На данный момент объективно назрела необходимость систематизации государственной политики в сфере инновационной деятельности, выработки единого подхода к основным категориям. «Трансляционный барьер» должен

сниматься и в бизнес-среде, посредством закрепления единой методологии и общепринятого глоссария, а также путем формирования организационной инфраструктуры. Указанные выше причины однозначно свидетельствуют об актуальности темы исследования.

Модель третейского суда по «венчурным спорам»

Отечественная правовая и судебная система совершенно не приспособлена для регулирования инновационной деятельности и венчурного инвестирования. Субъекты инновационной деятельности используют все возможные ухищрения для того, чтобы «выжить» в заданных условиях: уходят в английское право, пытаются создавать собственные инструменты в рамках договорных отношений¹ и т. п. Конечно, подобная неразбериха негативным образом сказывается на согласованности действий участников инновационного процесса, служит серьезной предпосылкой для формирования трансляционного барьера. Кроме того, в случае с венчурными проектами, особое значение имеет скорость разрешения спора, низкие издержки, возникающие в связи с этим, а также конфиденциальность. Все три переменные может обеспечить разбирательство в рамках третейского производства.

Под третейским судом мы понимаем негосударственный орган, создаваемый для разрешения споров, возникающих в рамках гражданских правоотношений. Отечественное законодательство предполагает создание и функционирование как постоянно действующих третейских судов, так и создаваемых для разрешения конкретного спора «ad hoc». В России первые упоминания своеобразных третейских судов относятся к IX веку[2]. История их достаточно витиевата и неоднородна: то они набирали серьезный вес, то деградировали до состояния малозначимого атавизма. Так или иначе, практика весьма обширная, а исторический бэкграунд недвусмысленно свидетельствует об устойчивости социального института. Это утверждение

1 Воркуева О., Семенов А., Тюрина А. Юридические аспекты оформления «посевных» и венчурных сделок. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://rusbase.com/media/upload tmp/venture lawyer.pdf](http://rusbase.com/media/upload/tmp/venture_lawyer.pdf). Дата доступа: 07.12.2015.

относится и к третейским судам, создаваемым ad hoc, так и к постоянно действующим[3].

Многие крупные, как отечественные, так и зарубежные, корпорации формируют третейские суды для разрешения специализированных споров. Например, третейский суд при ПАО «Газпром» с 1993 года рассмотрел более двух тысяч дел, более пяти лет успешно функционирует третейский суд при госкорпорации «Росатом» и разрешает споры, возникающие между «дочками» корпорации, разгружая тем самым государственные суды². Несколько тысяч дел уже рассмотрел третейский суд, созданный при Ассоциации российских банков, аналогичная структура создана при корпорации «Ростех». Конечно, это лишь единичные явления в сравнении с практикой третейских разбирательств в развитых странах. Таким образом, большинство споров, возникающих в рамках предпринимательской деятельности в США разрешаются в системе третейских судов, широкие полномочия предоставлены третейским судам в правовых системах Германии и Великобритании. В Нижегородской области постоянно действующий третейский суд функционирует при Торгово-промышленной палате Нижегородской области. С полным списком третейских судов, функционирующих в Нижегородской области возможно ознакомиться на сайте областного Арбитражного суда³. В соответствии с указанными выше данными, в области на данный момент постоянно функционирует двадцать третейских судов. Составить полный перечень третейских судов, создаваемых ad hoc не представляется возможным.

Важным фактором, влияющим на любой, в т.ч. инновационный, проект, является время[4]. В соответствии с данными статистики, скорость рассмотрения дел в государственной судебной системе оставляет желать

2 Елькова О., Челпанова М. Третейский суд «Росатома» решает споры «дочек» госкорпорации. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949981611704>. Дата доступа: 07.12.2015.

3 См.: <http://nnov.arbitr.ru/arbitrations>.

лучшего⁴. Кроме того, законодательство в сфере инновационной деятельности является абсолютно неразвитым, что также не способствует увеличению качества судебных решений. Судьи, хоть и специализируются по отраслям права, но все равно имеют дело с весьма широким спектром дел. Венчурный, инновационный бизнес — стремительно развивающаяся область, значительно отличающаяся от других сфер предпринимательской деятельности. Даже многие участники инновационного процесса не всегда успевают за трендами и скоростью изменений, что говорить о судьях, и без того загруженных типовыми спорами, возникающими в традиционных сферах бизнеса.

Разное понимание базовых понятий, используемых в инновационной деятельности нередко приводит к конфликтам, спорам, иногда доходящим до судебного разбирательства[5]. Для того, чтобы эти конфликты разрешались, необходимы (а) объективные критерии, (б) лица, способные, не менее эффективно, эти критерии применить в конкретной спорной ситуации. Третейский суд может не только заметно оптимизировать работу субъектов инновационной деятельности, но и стать инструментом конструктивного диалога, объективным средством преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса.

В связи с этим актуализируется создание и функционирование третейского суда, специализирующегося на разрешении споров, возникающих в рамках инновационной деятельности и венчурного инвестирования. Создать его возможно в рамках Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области, а затем транслировать опыт в другие регионы, вплоть до образования федерального третейского суда, который возможно было бы создать при каком-либо из институтов развития (например — Российская венчурная компания (РВК) или Сколково), объектов инновационной инфраструктуры или внутри всероссийского отраслевого

4 Карташов А. Жизнь цифрами судебной статистики. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tztver.ru/articles/detail/522>. Дата доступа: 02.12.2015.

объединения инновационных предприятий (до сих пор отсутствующего). В соответствии с действующим законодательством, третейские суды могут рассматривать споры, вытекающие из гражданских правоотношений, если иное не предусмотрено законом⁵. Учитывая специфику инновационной деятельности и венчурного инвестирования, мы можем обозначить ***приблизительный перечень вопросов, которые может рассматривать соответствующий третейский суд:***

1. Корпоративные споры, возникающие в рамках деятельности инновационных проектов, в т.ч. конфликтов, лежащих в плоскости инновационной триады «инвестор/инноватор/менеджер»⁶. 2. Споры, возникающие при привлечении венчурных инвестиций, синдицировании сделок при привлечении бизнес-ангельского капитала[6], структурировании сделок, в переговорном процессе. 3. Споры, возникающие между инновационными компаниями и их контрагентами (поставщиками услуг, работ товаров etc). 4. Некоторые споры, возникающие в сфере интеллектуальной собственности.

Достаточно очевидно, что перечисленные выше категории споров имеют непосредственное отношение к такому явлению как трансляционный барьер. Причем, в нескольких разрезах: (а) «инвестор/инноватор/менеджер», (б) «инвестор1/инвестор2/инвесторN», (с) «инновационный проект/внешняя среда». Вместе с тем, вопрос компетенции третейских судов как таковых является спорным как в науке, так и в практике правоприменения[7].

Таблица 1

Схема деятельности третейского суда по «венчурным спорам»

5 В качестве такого исключения возможно упомянуть дела о банкротстве, которые, в соответствии со ст. 33 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» невозможно передать на рассмотрение в третейский суд. См.: ст. 33 Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О несостоятельности (банкротстве)" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // Собрание законодательства РФ, 28.10.2002, N 43, ст. 4190.

6 Бизнес-ангел Игорь Авдонин утверждает, что причины подобных конфликтов крайне разнообразны и включают в себя различные вопросы управления, а в случае с конфликтами между инвесторами: разные взгляды на развитие проекта, «выход» и т. п. См.: Воркуева О., Семенов А., Тюрина А. Юридические аспекты оформления «посевных» и венчурных сделок. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://rusbase.com/media/upload_tmp/venture_lawyer.pdf. Дата доступа: 07.12.2015.

Наличие третейского соглашения	Уплата третейского сбора	Исковое заявление	Рассмотрение дела	Принятие решения и его исполнение
Для того, чтобы дело было передано на рассмотрение в третейский суд, между ними должно быть заключено третейское соглашение	Аналог госпошлины, уплачиваемой за рассмотрение дела в государственных судах. Размер устанавливается внутренними актами третейского суда	Аналог искового заявления в государственный суд. Содержит в себе требование, основанное на праве истца.	Порядок рассмотрения дел определяется законодательством и внутренними актами третейского суда.	Исполнение решения немедленное и добровольное. В случае отказа от добровольного исполнения включаются инструменты, предусмотренные АПК и ГПК РФ (возможность получить исполнительный лист и дальнейшее взаимодействие с ФССП).

Таблица 2

Преимущества третейского разрешения «венчурных споров»

время	издержки	конфиденциальность
Рассмотрение дел в государственных судах часто затягивается (от скорости рассмотрения дел прямо не зависит объем их финансирования). Постоянно действующие третейские суды существуют в конкурентной среде и потому вынуждены предоставлять лучшие условия, в т.ч. высокую скорость, обеспеченную отсутствием бюрократии и формальной волокиты.	Фактически, расходы на рассмотрение дел в третейских судах позволяют эффективно разрешать споры даже в том случае, если сумма требований незначительна, что особенно важно для субъектов малого и среднего предпринимательства — преимущественной формы осуществления инновационной деятельности.	Рассмотрение дел в третейских судах не является публичным (в отличие от государственных), заседания закрытые. Таким образом, не выносятся «сор из избы» и разрешение споров прямо не влияет на деловую репутацию. Судьи не ангажированы, стороны сами могут определить того, кто будет разрешать их спор.

Следует сказать, что состояние судебной системы является важным индикатором инвестиционной привлекательности как региона, так и всей страны. Создание и функционирование эффективного третейского суда может частично компенсировать несовершенства государственной судебной системы[8]. Методология формирования Национального рейтинга инвестиционного климата в субъектах РФ, разработанная Агентством стратегических инициатив, включает в себя показатели, демонстрирующие долю компаний, столкнувшихся с проявлениями коррупции, в т.ч. со стороны

органов судебной власти⁷. Конечно же, влияние состояния судебной системы на деловой климат не ограничивается исключительно проявлениями коррупции, но и скоростью, качеством судопроизводства, издержками, связанными с ним, а также возможностью исполнения судебных решений.

Профессиональное и быстрое разрешение «венчурных споров» способствовало бы не только устранению трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса, на поздних стадиях, когда возникший спор приобрел характер достаточно острого конфликта, но способствовало бы формированию позитивной практики, на которую ориентировались бы субъекты в рамках договорных отношений. Субъект инновационной деятельности знал бы о существовании «подушки безопасности», а во взаимодействии с другими рыночными элементами выбирал бы «белую» дорогу, ограниченную путевыми столбами права и законности. Третейские суды кровно заинтересованы в качественном разрешении споров, так как от этого зависит их репутация (в государственный суд люди придут в любом случае).

Модель органа медиации

В соответствии с нормой, закрепленной в ст. 2 Федерального закона от 27.07.2010 N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» под процедурой медиации мы понимаем «способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения»⁸. Медиация является одной из разновидностей альтернативного урегулирования споров и коренным образом отличается от классических форм, что актуализирует ее в связи с темой преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками

⁷ Методология расчета показателей Национального рейтинга инвестиционного климата в субъектах РФ 2015. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://asi.ru/regions/rating/metodology.xlsx>. Дата доступа: 08.12.2015.

⁸ ст. 2 Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ (ред. От 23.07.2013) «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // Собрание законодательства РФ, 02.08.2010, N 31, ст. 4162.

инновационного процесса, о чем речь пойдет ниже.

Широко известен тот факт, что отношения, складывающиеся между участниками инновационного проекта, имеют фидуциарный, доверительный характер. Перечень причин данного явления достаточно широк: начиная от высокой степени риска, низкой формализации отношений на ранних этапах жизненного цикла организации, заканчивая отсутствием формальной защиты интеллектуальной собственности. Бизнес-ангелы, зачастую, инвестируют не в проекты или продукты, а в команды⁹. «Умные деньги» теряют свое значение при наличии недопонимания между участниками. Синдицирование бизнес-ангельских инвестиций невозможно без взаимного доверия инвесторов (участники синдиката доверяют лид-инвестору). Так что доверие лежит в основе венчурного бизнеса. Любой конфликт, принимающий характер открытого (вплоть до судебного разбирательства), разрушает основание инновационного процесса. Важной характеристикой любого судебного разбирательства является состязательность сторон, наличие выигравшей и проигравшей стороны. Однако в случае с конфликтами «венчурными», в итоге проигрывают все — удовлетворение исковых требований не восстановит проект. Потеряно время, доверие, команда. Здесь очевидны преимущества медиации — процесса, направленного на поиск наилучших решений, на урегулирование спора с учетом интересов всех сторон. Столь же очевидны позитивные аспекты медиации при урегулировании конфликтов, возникающих в инновационном процессе как таковом: между проектами и объектами инфраструктуры, научными центрами, государством и т. д. В таких конфликтах также необходимо находить взаимовыгодные решения, что не всегда может обеспечить судебная система, но может сделать процедура медиации. Так возможно обезопасить хрупкий организм инновационной экосистемы от разрушительных внутренних конфликтов.

В мировой практике широкое распространение получило досудебное

9 23% стартапов терпят крах из-за плохой команды. См.: Соколова А, 200+ мертвых российских стартапов . Какие проекты не взлетают в России?. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rusbase.com/list/post-mortem-startups/>. Дата доступа: 10.12.2015.

урегулирование споров, в т.ч. в формате медиации)[9]. Более того, в США судьи часто сами рекомендуют обратиться к медиатору (если очевидно, что спор возможно решить без участия государственной судебной системы. Исторически, медиация прошла множество этапов становления, зародившись в эпоху Античности и особенное развитие получила в странах с развитой торговой системой[10], посредством нее решались как экономические и государственные, так и бытовые конфликты. Двадцатый век явился периодом массовой экспансии института медиации в правовые системы многих развитых стран. Американские и европейские суды быстро осознали все преимущества и возможность разгрузить свою работу, передавая некоторые споры на разрешение медиаторам, которыми часто становились как бывшие судьи, так и практикующие юристы, представители различных бизнес-практик. В настоящее время, некоторые исследователи характеризуют деятельность медиаторов как необходимый элемент инфраструктуры безопасности бизнеса[11], без которого сложно представить зрелую правовую систему и страну с качественными условиями для развития предпринимательской инициативы.

По идее, функции медиатора должен выполнять инновационный менеджер как участник «инновационной триады». Однако в отечественной практике данное лицо является самым уязвимым представителем инновационного проекта, хоть и не стоит недооценивать его значение в перспективе развития венчурной отрасли в России. Инноватор — автор уникального и потенциально коммерциализируемого новшества, инвестор формирует финансово-материальную базу проекта — они труднозаменяемые элементы. Менеджер инновационного проекта изначально относится к команде инвестора (приходит с его управленческой командой) или инноватора. Таким образом, *сложно обеспечить независимость и беспристрастность инновационного менеджера при разрешении споров*, имеющих более или менее острый характер. В сущности, его действенная роль ограничивается профилактикой конфликтов, трансляционного барьера,

что, несомненно, важно. Для эффективного урегулирования «венчурных» споров, медиатор должен обладать специальными компетенциями в области венчурного бизнеса, правового регулирования инновационной сферы, конфликтологии, логики, теории аргументации, риторики. Он должен говорить «на одном языке» с конфликтующими сторонами и создавать для них максимальную взаимную ценность.

Российское законодательство предполагает две формы осуществления деятельности медиаторов: а) на непрофессиональной основе. В данном случае от медиаторов требуется только дееспособность, отсутствие судимости и возраст (больше 18 лет)¹⁰. б) на профессиональной основе. В этом случае возрастная планка поднимается до двадцати пяти лет, требуется наличие высшего образования (профиль не уточняется) и наличие дополнительного профессионального образования по вопросам применения процедуры медиации¹¹.

Создать орган медиации, специализирующийся на урегулировании споров, возникающих между участниками инновационного процесса возможно на базе гипотетической Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области. Этому должен предшествовать процесс подготовки кадров: либо в формате обучения основам медиации лиц, обладающих компетенциями в области венчурного бизнеса, либо в виде приобретения соответствующих навыков людьми, уже обладающими статусом профессионального медиатора. В дальнейшем данных специалистов возможно привлекать на постоянной или временной основе к разрешению конфликтов на базе Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области. Возможно использовать Ассоциацию как базу, которую могут использовать профессиональные медиаторы (наиболее предпочтительная форма на ранней стадии развития), так и сформировать

10 ст. 15 Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ (ред. От 23.07.2013) «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // Собрание законодательства РФ, 02.08.2010, N 31, ст. 4162.

11 ст. 16, там же.

собственный контингент специалистов (более далекая перспектива, актуализирующаяся после получения соответствующего опыта и наработки практики урегулирования споров, проверки жизнеспособности модели).

Конкретный алгоритм работы органа медиации и взаимодействия с ним конфликтующих стороны представлен в нижеследующей таблице:

Таблица 3

Алгоритм работы органа медиации

1 этап	2 этап	3 этап
Заклучение соглашения о проведении процедуры медиации, наличие медиативной оговорки в письменном договоре.	Выбор медиатора по взаимному согласию, процедура медиации, в соответствии с соглашением сторон и действующим законодательством, оплата услуг медиатора.	Заклучение медитативного соглашения и его исполнение. Медитативное соглашение, заключенное до передачи спора в государственный или третейский суд является гражданско-правовой сделкой (к ней применяются соответствующие общие правила гражданского законодательства), а после передачи — мировым соглашением.

Таблица 4

На каком этапе конфликта медиация решает проблему трансляционного барьера в инновационном проекте

стадия	Скрытая стадия	Стадия напряженности	Стадия антагонизма	Стадия несовместимости
Кто решает?	Менеджер инновационного проекта	Медиатор и менеджер инновационного проекта	Медиатор	Третейский суд

Таблица 5

Основные, потенциально уязвимые для конфликта линии коммуникаций, сферы приложения деятельности органа медиации

Коммуникационные линии	Споры по каким вопросам может урегулировать медиатор?
Инвестор/менеджер/инноватор	Разногласия в области: - управления организацией; - интеллектуальной собственности; - отчетности перед инвестором; - трудовые отношения (за исключением коллективных трудовых споров);
Инвестор/инвестор	Разногласия в области: - форм инвестирования; - развития компании; - «выхода»; - структурирования сделки;

Инновационный проект/контрагенты	- исполнение обязательств по договорам; - взыскание задолженности; - партнерские отношения;
Инновационный проект/государство	- когда государство выступает субъектом гражданских правоотношений и взаимодействует с инновационным проектом (арендные отношения etc);
Инновационный проект/научные и исследовательские центры	- интеллектуальная собственность;

Существует множество стратегий и тактик, применяемых в бизнес-медиации и потенциально применимых для урегулирования споров в сфере инновационного бизнеса. Среди них можно выделить (не исчерпывающий список): а. приведение конфликтующих сторон в одну систему координат (устранение трансляционного барьера); б. согласование полей аргументации[12]; в. расширение ресурсов спорщиков (в т.ч. информационных)[13]; г. выявление скрытых интересов.

Следует заметить, что медиация может стать одним из важнейших элементов инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса. Реализация данного элемента инфраструктуры представляется осуществимой на базе Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области.

Модель Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области

Частный сектор может трансформироваться и приспосабливаться к условиям внешней среды быстрее, чем государство. Потому инструменты рыночного саморегулирования являют собой авангард социально-экономического прогресса и наиболее перспективные практики могут «тестироваться» и в дальнейшем внедряться на местном, региональном и федеральном уровне, закрепляться в нормативно-правовых актах. Для начала необходимо остановиться на предпосылках создания Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области. Во всем мире на формирование эффективного взаимодействия между участниками инновационного процесса направлены действия государства по созданию объектов инновационной инфраструктуры (бизнес-инкубаторов,

акселераторов, технопарков) и частного сектора (коворкинг-центры, стартап-площадки для общения и взаимного развития)¹².

Однако в Нижегородской области значительная часть инициатив на практике сводится к формату клуба по интересам без явного практического фундамента. Нет объединений реально функционирующих инновационных бизнесов. Стартап-движение становится «вещью в себе». До сих пор отсутствует институциональный рычаг влияния на органы государственной власти и местного самоуправления, лоббистский ресурс невыраженный. В органах законодательной власти нет человека, представляющего интересы нижегородского инновационного бизнеса. Если в органах исполнительной власти компетенция распылена, то в законодательных органах депутатов, ответственных собственно за инновации вовсе нет¹³. Общественная экспертиза нормативно-правовых актов, затрагивающих сферу инноваций в Нижегородской области отсутствует. Строго говоря, это явная недоработка нижегородского инновационного сообщества, не сформировавшего институт, представляющий его интересы.

В качестве примера возможно привести тот факт, что существующая в Нижегородской области правовая база в сфере инноваций определяется самими депутатами Законодательного собрания как самая лучшая в стране¹⁴ без какого-либо обоснования. Подобный «простор суждений» возникает в связи с вакуумом на фронте общественной экспертизы нормативно-правовых актов (дополнительный элемент инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками

12 Троттер А. Шесть уроков для корпораций, развивающих акселераторы для стартапов. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rusventure.ru/ru/press-service/foreign_articles/shest-urokov-dlya-korporatsiy/. Дата доступа: 24.11.2015.

13 Есть комитет по экономике, промышленности и поддержке предпринимательства Законодательного собрания Нижегородской области, в сферу ответственности которого формально входит вопрос инвестиционной и инновационной деятельности хозяйствующих субъектов (см.: <http://www.zsno.ru/ru/convocation5/mpno/743/746/>). Но фактически инициативы в области инноваций отсутствуют. Нет и депутатов, достаточно компетентных в сфере венчурного инвестирования и инновационной деятельности.

14 Саровский инновационный кластер – это точка роста экономики, реально работающая на импортозамещение. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.zsno.ru/ru/news/?nid=9250&a=entry.show>. Дата доступа: 24.11.2015.

инновационного процесса). Молчание воспринимается как согласие и одобрение — а что это, как не яркое проявление трансляционного барьера. Существует ряд инструментов для воздействия на правотворческую деятельность, однако, они используются достаточно вяло и имеют место быть «для галочки». Реальное выполнение данной функции может взять на себя Ассоциация инновационных предприятий Нижегородской области.

В Нижегородской области есть масса районов, сильно отстающих от областного центра по уровню инвестиционной привлекательности. Возможно наладить контакты с руководством этих районов для получения адресной поддержки проектам, обладающим «инновационный ваучером». Это стимулировало бы инновационные проекты к осуществлению деятельности в депрессивных районах. В т.ч. можно было бы сконцентрироваться на внедрении инноваций в сельское хозяйство, лесозаготовку, лесопереработку и другие сферы, актуальные для районов области.

Ассоциация могла бы осуществлять взаимодействия с банками и кредитными организациями и представлять в них интересы инновационного бизнеса. Есть реальные примеры трансляционного барьера, когда банки не понимают специфику инновационного бизнеса и отвергают непонятные им операции, ориентируясь на стандартные для них сферы традиционного бизнеса¹⁵. Возможна совместная разработка банковских продуктов, услуг, специализированных и предназначенных для инновационных проектов.

Таким образом, возможно перейти к *потенциальным функциям Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области*, в т.ч. - в разрезе преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса:

1. Представление интересов инновационных предприятий в публичном пространстве, в том числе — в органах государственной власти.
2. Координация деятельности участников инновационного процесса

¹⁵ см.: Очкова Е. «У нас такое в первый раз, простите» — как российские банки отказываются проводить непонятные им операции. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/p/larixon-sms>. Дата доступа: 30.11.2015.

(синергия). И формирование единых стандартов инновационной деятельности.

3. Экспертиза нормативно-правовых актов в сфере инновационной деятельности и формирование предложений по совершенствованию действующего законодательства.

4. Реализация образовательных программ для участников инновационного процесса.

5. Привлечение инвесторов из традиционных секторов экономики для их участия в процессе венчурного инвестирования и оказанием им необходимых консалтинговых услуг.

6. Формирование позитивного информационного фона, донесение до общественности информации о нижегородском инновационном бизнесе: сотрудничество со СМИ, подготовка собственных материалов.

7. Разрешение «венчурных споров» в рамках третейского суда и органа медиации.

8. Консалтинг инновационных проектов по различным вопросам права, управления, маркетинга, помощь при привлечении частных и государственных инвестиций.

9. due diligence¹⁶ инновационных проектов для привлечения венчурных инвестиций.

10. Оценка продуктов компаний на инновационность.

11. Формирование совместного видения будущего, общей стратегии развития для компаний, состоящих в Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области, проведение форсайт-исследований.

12. Поиск компетентных кадров для инновационных компаний.

13. Финансовая и технологическая брокерская деятельность.

14. Межрегиональное и международное сотрудничество, поиск бизнес-партнеров для инновационных компаний.

16 Due diligence (с англ. — должная добросовестность) - процедура составления объективного представления об объекте инвестирования (изучение рисков, специфики объекта инвестирования и проч.)

15. Стратегическое взаимодействие инновационных предприятий с объектами инновационной инфраструктуры, вузами, научными и исследовательскими центрами.

16. Реализация концепции «инновационных ваучеров»[14] в Нижегородской области.

Конечно, данный список является неполным и отражает потенциал Ассоциации инновационных предприятий только в первом приближении. Однако даже подобный функционал позволяет определить Ассоциацию как важный элемент преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса.

Говоря о позитивном опыте рыночной самоорганизации в формате Ассоциации, следует упомянуть Ассоциацию рестораторов и отельеров Нижегородской области¹⁷, созданную в 2006 году и функционирующую до сих пор, решая вопросы, общие для сегмента HoReCa: правовое регулирование, подготовка кадров, работа с поставщиками, оптимизация расходов, информационное обеспечение.

Таблица 6

**«Инновационные ваучеры» как рыночный инструмент поддержки
инновационной деятельности в Нижегородской области:
модель реализации**

	<i>Проект, претендующий на инновационность</i>	<i>Ассоциация инновационных предприятий НО</i>	<i>Партнеры (институты развития, консалтинговые компании, банки и т.д.)</i>
<i>Что делают?</i>	Предоставляет информацию о своем проекте (описание, бизнес-модель, анализ рынка)	Проверяет проект на перспективность, реализуемость, инновационность	Предоставляют льготные условия для обладателей «инновационного ваучера»
<i>Что получают?</i>	В случае одобрения - «инновационный ваучер». Партнерские связи, льготные условия. Выходы на	Плату за экспертизу и предоставление «инновационного ваучера», базу проектов для инвестиций	Проверенные проекты, надежные, перспективные, платежеспособные клиенты.

Следует отметить, что *результаты проведенного анкетирования показали, что подавляющее большинство респондентов оценивают как положительную и необходимую инициативу по созданию Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области*, только два респондента определили ее как «скорее положительную» и никто не заявил о бессмысленности.

Заключение

Невозможно насильно насадить единообразие в интересующей нас сфере. Проблема системная, а значит и решать ее надо системно — с помощью создания и развития инфраструктуры преодоления трансляционного барьера. Конечно, в рамках настоящей работы мы не можем затронуть абсолютно все аспекты: чрезвычайно важным представляется вопрос подготовки инновационных менеджеров («профессиональных переводчиков») [16-18], формирование единой и стабильной нормативной среды [19-20], нахождение особенностей и специфики отечественной системы управления [21].

Была разработана реализуемая и актуальная модель инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, состоящая из нескольких системообразующих элементов:

1. Ассоциация инновационных предприятий Нижегородской области — инструмент рыночного саморегулирования инновационной сферы. Ассоциация должна стать авторитетным, системообразующим элементом региональной инновационной системы, объединяющим участников инновационного процесса для отстаивания совместных интересов в рамках дебюрократизированной, эффективной организационной структуры, построенной на принципе «открытых инноваций», имеющей реальное влияние на внешнюю среду, в том числе — на органы государственной власти. Существование подобного общественного института может сыграть

важную роль в деле преодоления трансляционного барьера

2. Третейский суд — альтернативный инструмент урегулирования споров, возникающих при осуществлении инновационной деятельности. Несомненно, качественное разрешение «венчурных, инновационных споров» способствовало бы не только устранению трансляционного барьера на поздних стадиях, когда возникшее разногласие приобрело характер весьма острого конфликта, но формировало бы позитивную практику, на которую ориентировались бы субъекты в рамках договорных отношений. Лицо, знающее, что его права защищены, будет выбирать в предпринимательской деятельности путь соблюдения закона и договора. Третейские суды заинтересованы в качественном разрешении споров, так как от этого зависит их репутация. В связи с этим, создание третейского суда при Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области может стать важным, значимым залогом преодоления трансляционного барьера.

3. Орган медиации — инструмент досудебного урегулирования «венчурных», «инновационных» споров. Он может стать одним из важнейших элементов инфраструктуры преодоления трансляционного барьера, возникающего между участниками инновационного процесса. Реализация данного элемента инфраструктуры представляется осуществимой на базе Ассоциации инновационных предприятий Нижегородской области.

Что касается дальнейшей научной разработки вопроса, то наиболее перспективной темой представляется теоретическое моделирование внедрения базовых принципов, обозначенных в настоящей работе, на федеральный уровень. Как показывает практика, серьезным препятствием для развития национальной инновационной системы является не только разнонаправленность действий ответственных социальных институтов и участников инновационного процесса, но и острая зависимость отрасли от борьбы политических групп интересов, в которой «инновации» перестают быть целью и становятся средством для достижения личных целей. Веяния «политической моды», то возводящей инновации в ранг «золотого тельца»,

упоминаемого всеми и везде без должного понимания, то свергающей в угоду новому «идолу» - импортозамещению, должны быть аннигилированы. Государственная политика в сфере инновационной деятельности должна исходить из потребностей людей, рынка, а не действовать в интересах создания/разрушения брендов отдельных политических фигур. Создание модели инновационной системы, максимально независимой от дискреционных полномочий отдельно взятых чиновников, представляется чрезвычайно актуальной темой для дальнейших исследований.

Список литературы

1. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 3. – М.: НИУ ВШЭ, 2015. – 248 с. – ISBN 978-5-7598-1286-9
2. Мирошниченко А.Ю., Царик А.С. Третейские суды в России: история и современность // Юристъ-правоведъ., N 6 (61), 2013. С. 63-67.
3. Зайцев А.И. Виды третейских судов в России: история вопроса // Защита частных прав: проблемы теории и практики : материалы 3-й ежегод. междунар. науч.-практ. конф. (Иркутск, 19–20 сент. 2014 г.) / под ред. Н. П. Асланян, Ю. В. Виниченко. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2014. с. 142-147.
4. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон; пер. с англ. - 6-е изд. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. - 180 с.
5. Сидоров Д.В., Фияксель Э.А. Конкуренция внутри инновационной триады // Современная конкуренция. 2010. № 4(22). С. 69-78.
6. Будеско Д. Г., Фияксель Э. А. Анализ развития синдицированных сделок с участием бизнес-ангелов // Инновации. 2015. № 7. С. 70-75.
7. Кондрашов, А. А. Теоретико-правовая характеристика компетенции третейских судов / Александр Анатольевич Кондрашов // Вестник Тамбовского университета, Сер.: Гуманитарные науки. - 2014. - Вып. 1 (129). - С. 158-162.
8. Дегтярев С.Л., Медведев И.Г., Трушников С.С., Устьянцев С.Е. . Оптимизация гражданского правосудия России / Дегтярев С.Л., Медведев И.Г., Трушников С.С., Устьянцев С.Е., и др.; Под ред.: Ярков В.В.; Предисл.: Яковлев В.Ф. - М.: Волтерс Клувер, 2007. - 192 с.

9. Давыдова, Г. Н. Медиация как юридическая процедура [Текст] /Г. Н. Давыдова.//Вестник экономики, права и социологии. -2011. - № 2. - С. 107 — 109

10. Коломытцева, В. В. Этапы становления медиации в зарубежных странах / Виктория Викторовна Коломытцева // Вестник Тамбовского университета, Сер.: Гуманитарные науки. - 2013. - Вып. 2 (118). - С. 268-272.

11. Горбачевский Ю.Е., Лелюхин С.Е. Создание эффективной инфраструктуры экономической безопасности – важнейшее условие развития предпринимательства/ Сборник трудов Дальрыбвтуза, Владивосток: Издательско-полиграфический комплекс Дальневосточного гос. Технич. рыбохозяйственного университета 2011. С 233-241.

12. Баребина Н. С. Приемы стратегического маневрирования в медиации / Н. С. Баребина // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2011. - № 6 (80). - С. 234-238.

13. Липницкий, А.В. Медиация юридических конфликтов: основания, особенности, технология Текст. / А.В. Липницкий // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. № 1. - СПб.: Санкт-Петербургский ун-т МВД РФ, 2010. - С. 217-224.

14. Киселев В.Н., Яковлева М.В. Инновационные ваучеры — новый инструмент поддержки инновационной деятельности // Инновации, № 4, 2012. С. 2-6.

15. Гросул Ю.В. Правоспособность некоммерческих организаций как основа реформирования законодательства // Пробелы в российском законодательстве, N 6, 2013. С. 92-94.

16. Фияксель Э. А., Шубнякова Н. Г. Подготовка менеджеров инновационных проектов на основе проектного метода обучения // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2009. № 4. С. 11-13.

17. Рождественский В. Г., Шубнякова Н. Г. Специфика деятельности и типология инновационных менеджеров // Кадровик. 2012. № 2

18. Фияксель Э. А., Шубнякова Н. Г. Возможности применения проектного офиса при организации обучения менеджеров инновационных проектов // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2010. № 2. С. 64-70.

19. Соколов И.Н., Назаров М.Г. Инновационный кодекс как

нормативная основа региональной инновационной системы // Проблемы правового регулирования в трудах молодых ученых: материалы XI Всероссийской научно-практической студенческой конференции с международным участием «Актуальные проблемы современной юридической науки и практики» /Под ред. Цыганова В. И., Тихоновой С. С. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2015. с. 391-395.

20. Фияксель Э. А., Назаров М. Г., Бутрюмова Н. Н. Законодательные барьеры ведения инновационной деятельности в России // Инновации. 2016. № 4(210). С. 9-16.

21. Плехова Ю.О. Трофимов О.В. Коновалов Ю.А. Особенности Российского... управления. Системы управления: совместимость и эффективность. - Российское предпринимательство.2008. №4-2. С.89-93.