

### МЕТОДЫ АКТИВИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Гительман Л. Д., Исаев А. П.

*Рассматривается проблема активизации инновационных процессов в крупном бизнесе. Предлагается концептуальная модель инновационной инфраструктуры региона, включающая корпоративные университеты и центр их научно-методического сопровождения. Обосновывается вывод о взаимном влиянии новых инфраструктурных элементов на активизацию инновационной деятельности в вузах и академических институтах.*

Глобализация и динамичность современной экономики побуждают промышленные компании непрерывно перенастраивать свое производство к меняющимся условиям. В результате, задачи инновационного проектирования развития бизнеса приобретают характер постоянных, а грамотное управление инновационными проектами становится жизненно важным. В то же время в отечественной промышленности пока не наблюдается заметных темпов роста производства наукоемкой конкурентоспособной продукции [1]. Таким образом, имеющая место экономическая активность по существу не связана с задачами инновационного развития и не ориентирована на них. Возможно и другое объяснение данного факта: динамика инновационных процессов на промышленных предприятиях настолько низкая, что за несколько лет экономического роста инновационные проекты все еще находятся в процессе реализации.

Управление инновациями – многоуровневая и разносторонняя проблема. Ее решение зависит от макроэкономических условий, государственного регулирования, конкурентной среды, технологического развития отрасли и, конечно, состояния дел на конкретном предприятии. Данная статья посвящена анализу регионального и корпоративного уровней управления инновациями.

Существенного ускорения инновационного развития отечественной экономики трудно добиться в условиях недостаточных финансовых вложений в образование и науку, которые, как известно, являются основными источниками инновационного типа экономического роста. На определенную компенсацию недостатка государственных средств нацелена региональная инновационная инфраструктура. Такая инфраструктура включает научные учреждения, вузы, технопарки, бизнес-инкубаторы, центры научно-технической информации и трансферта технологий. Первые два вида организаций создают новые знания и технологии, а остальные, как правило тесно связанные с ними, осуществляют диффузию инноваций. Однако анализ показывает, что подобный состав инновационной инфраструктуры в большей мере ориентирован на малый бизнес, создаваемый специально под конкретные инновации. Это вполне соответствует мировому опыту, но у нас в стране пока не привело к заметным результатам. Более того, существуют вполне обоснованные сомнения относительно того, что создаваемые элементы инфраструктуры, в частности технопарки, заработают именно так, как это предполагается планами [2].

Выстраиваемая инновационная инфраструктура слабо влияет на активизацию инновационной деятельности крупных промышленных предприятий. В то же время не

вызывает сомнения, что в регионах с развитой высокотехнологичной промышленностью, как, например, в Свердловской области, существенный прирост инновационной продукции могут дать именно крупные предприятия. Они обладают не только традициями, опытом, но и материальной базой для разработки новых продуктов и технологий, а также более высоким потенциалом для инвестирования в инновационные проекты.

Для того чтобы создать инновации, необходимы кадры, идеи и проекты их реализации, которые пока наиболее дефицитный ресурс. В этой связи основными задачами, на решение которых должны быть направлены усилия менеджмента, являются:

- подбор квалифицированного персонала с потенциалом роста;
- внедрение реальных механизмов, иницирующих и поддерживающих разработку новых знаний и реализующих инновационные идеи;
- создание внутренней среды, мотивирующей дальнейший рост профессионализма и инновационную активность персонала;
- разработка и использование технологий корпоративного обучения персонала под инновационные задачи.

Таким образом, необходим управленческий персонал с новыми знаниями, менталитетом, мотивационными установками и профессиональными компетенциями. Таких менеджеров и специалистов не хватает большинству промышленных предприятий. Решить проблему привлечением нужных специалистов с рынка труда невозможно – их там нет. «Переманивание» из другой организации («head hunting») – распространенный вариант, но он подходит лишь тогда, когда компании нужны один-два высококлассных специалиста. Но крупному бизнесу таких специалистов нужны десятки и сотни, поэтому данный вариант не приведет к желаемому результату.

Выращивание квалифицированного персонала в своей компании требует комплексного подхода. Задачу решить можно лишь путем формирования сбалансированного кадрового состава по таким показателям, как опыт, возраст, профессионализм, амбициозность, инициативность, творчество, увлеченность и преданность делу. Опыт показывает, что начинать нужно с постановки системной работы в кадровой сфере и в области управления знаниями. Причем, в этой работе потребуется сотрудничество бизнеса со специализированными организациями, готовящими квалифицированные кадры и создающими новые знания.

Партнерство бизнеса, вуза и академической науки возникнет, если оно обеспечит бизнесу конкурентные преимущества. Партнерское сотрудничество – это объективная потребность всех сторон в решении своих главных задач. Высокие технологии нужны не только промышленным компаниям, но и вузовскому обучению и научно-исследовательским организациям. Чтобы готовить специалистов, способных создавать и внедрять наукоемкие технологии в различных областях промышленности, необходимо использовать не менее наукоемкие технологии в учебно-научном процессе вузов. Очевидно, что создать и внедрить такие технологии в университете или академическом институте, оснастить лаборатории самым современным оборудованием невозможно без реального сотрудничества с промышленностью.

Интерес бизнеса к партнерству не менее высок и обусловлен рядом причин. Во-первых, это потребность в продуктовых и технологических инновациях. Во-вторых, это сотрудничество в постоянном совершенствовании менеджмента и привлечении молодых специалистов. Необходимо в короткий срок кардинально повысить интеллектуальную емкость управленческих действий, для чего требуются новые кадры, системы,

методы и технологии, но главное – деловая среда, в которой ценностью станет умение генерировать новые идеи, использовать аналитику, выдвигать и обосновывать интеллектуальные новации.

Не случайно для решения подобных задач в крупных компаниях создают свои научно-учебные центры – корпоративные университеты. В последние годы в мире наблюдается их стремительный рост. Их уже более 3000; начался этот процесс и в России (Северсталь, компания «Сухой», Русал, Вымпелком и др.).

Существующие корпоративные университеты можно разделить на два типа: 1) образовательные, которые занимаются в основном обучением персонала; 2) инновационные, прежде всего ориентированные на поиск решения крупных проблем предприятия, совершенствование производства и менеджмента, управление знаниями, постановку инновационных задач и процессов, а также обучение персонала под них.

Большинство работающих корпоративных университетов относится к образовательным. Они имеют преимущества перед академическими университетами и бизнес-школами благодаря тому, что разрабатывают обучающие программы под реальные проблемы и задачи своей компании с учетом корпоративной специфики и особенностей персонала. В то же время такие университеты похожи на доморощенные институты повышения квалификации. По наборам обучающих программ, и особенно методам работы, они не слишком отличаются от вузовских спецкурсов для студентов. Обученные по таким программам менеджеры, несомненно, обладают более высокой управленческой грамотностью. Однако корпоративный университет образовательного типа не инициирует и не организует инновационный процесс, а потому в системе приоритетов топ-менеджмента не занимает должного места.

По своему назначению и функциональным возможностям инновационный корпоративный университет (ИнКУ) больше соответствует задачам ускоренного перехода к инновационному развитию российских предприятий. Однако, создание ИнКУ – дело сложное и затратное. В этом причины того, что инновационные университеты пока являются редким явлением в отечественном бизнесе, хотя способны обеспечить несопоставимо более высокий эффект. Отсюда недостатки инновационной деятельности крупных промышленных предприятий. Они осуществляют масштабные технические модернизации, но при этом не предлагают рынку новой продукции. Дефицит новых идей и подходов к своему бизнесу ограничивает темпы и сужает направление развития.

Методологическая сложность создания ИнКУ заключается в недостатке *интеллектуальных ресурсов*, способных обеспечить системное единство его элементов: *идеологии, иерархии целей и задач, инструментария в виде проектов запуска и оптимального функционирования, а также базовых и специальных технологий работы*. Разработка и внедрение методологии ИнКУ на качественном уровне, несомненно, задача, требующая творческого партнерства бизнеса, вуза и академического института. Для того чтобы возможность создания ИнКУ была у всех предприятий, заинтересованных в инновационном развитии, необходим *региональный научно-методический центр*, который разработает основные инструменты организации и управления корпоративным инновационно-образовательным процессом для выпуска и доведения наукоемких продуктов до уровня высокой конкурентоспособности.

Таким образом, задача может быть значительно упрощена, если в инновационной инфраструктуре появится новый элемент – научно-методический центр, предна-

значенный для идеологического, организационного, кадрового и технологического оснащения ИнКУ (рис. 1).

Миссией центра научно-методического обеспечения ИнКУ является создание условий для внедрения адаптированных организационно-методических инструментов инновационного развития для конкретных промышленных компаний. Учитывая количество отраслей региональной промышленности, их специфику и особенности экономического и технологического состояния, объем специальных задач в разработке научно-методического обеспечения достаточно велик. В то же время решения по развитию инновационной инфраструктуры должны быть максимально конкретны. Поэтому важны единые концептуальные представления об инновационном корпоративном университете, способном обеспечить кадровые и интеллектуальные условия разработки и выпуска инновационных продуктов.

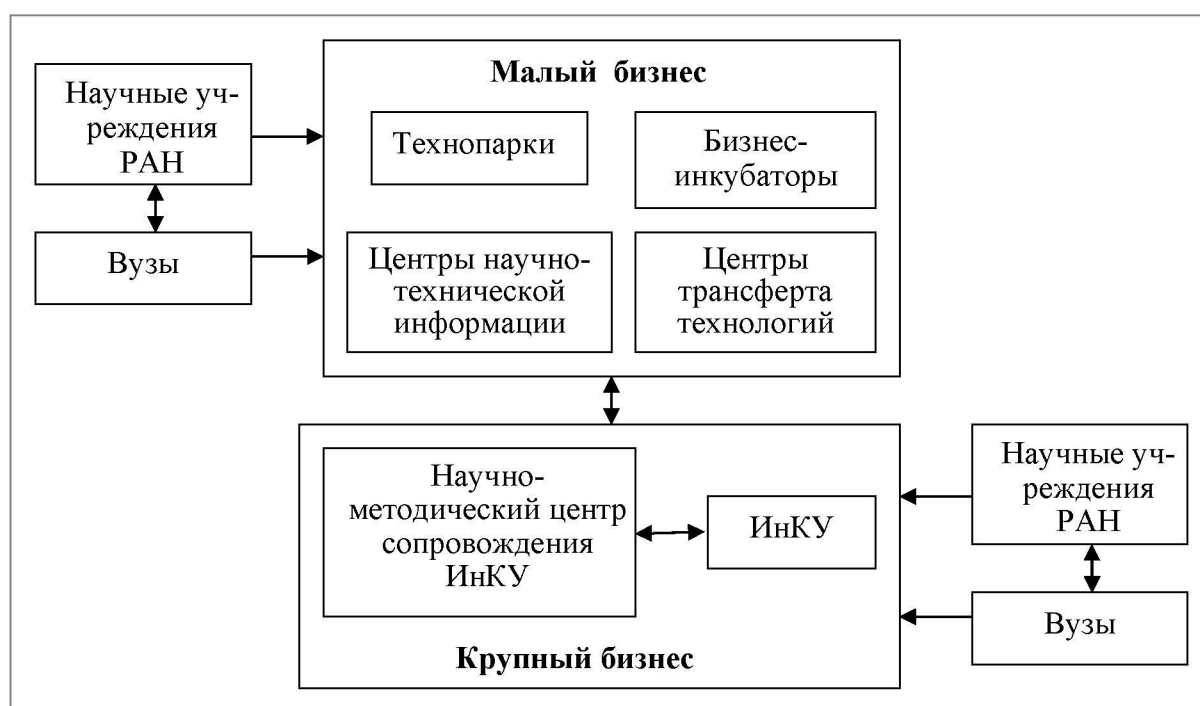


Рис. 1. Состав инновационной инфраструктуры региона

### Концептуальная модель инновационного корпоративного университета

Идеология ИнКУ предназначена объединить усилия собственника, менеджеров, консультантов по управлению и обучению на основе общей методологии. В качестве такой методологии авторами предлагается разрабатываемая ими *интегрированная система консультирования, обучения и преобразующих действий* (ИСКО) [3].

ИСКО – это метод осуществления целенаправленных преобразований системы управления предприятием на основе интеграции всех процессов и ресурсов, необходимых для создания и внедрения новых методов и технологий менеджмента в рамках одного целостного проекта. Он способствует реализации концептуального подхода к изменению системы управления и на его основе организации полного цикла действий в разработке и осуществлении управленческих и технологических инноваций (рис. 2). Основной акцент делается на одновременном проектировании организационных, ин-

формационных и технических систем, необходимых для обновления и повышения эффективности бизнеса.



Рис. 2. Содержание методологии ИСКО

Главная особенность метода ИСКО заключается в организации полного цикла работ от разработки до внедрения инновационного проекта. Благодаря этому данный метод обладает следующими достоинствами, обеспечивающими его практическую эффективность.

1. Вовлекает менеджеров и специалистов в деятельность по развитию предприятия, которые в процессе совместной работы с консультантами существенно повышают свой инновационный потенциал и начинают видеть реальные возможности для его реализации – это качественно изменяет их интересы и повышает активность.

2. Обеспечивает полную взаимосвязь всех этапов и действий по созданию инновации, так как они выполняются на основе общей идеологии и единых принципов.

3. Создает целостность работы за счет того, что она выполняется единой командой специалистов (консультантов и менеджеров), ориентированных на конечный результат и несущих ответственность за него.

4. Делает корпоративное обучение органичным элементом процесса управления; оно становится важным бизнес-процессом предприятия.

Для ускоренного перехода на инновационный путь развития в условиях глобализации, жесткой конкуренции, динамизма внешней среды бизнесу особенно необходима оптимальная стратегия развития. Новая стратегия – это самая крупная корпоративная инновация, затрагивающая фундаментальные корпоративные основы. От нее – новый инновационный поток. Создать, а тем более эффективно управлять им невоз-

можно без вовлечения руководства, менеджеров, специалистов в широкое обсуждение, обмен и генерирование новых знаний, разработку проектов развития. ИнКУ как раз и является той организационной формой, которая обеспечивает своего рода «площадку», инновационную арену. Эта идея в приоритетах задач ИнКУ выражается в следующей последовательности: создание стратегии; организация инновационного процесса как средства реализации и совершенствования стратегии; подбор и обучение персонала для разработки и внедрения инноваций.

Следовательно, главная цель ИнКУ – создание постоянно действующего механизма формирования и поддержки инновационной среды в компании. Поэтому основным приоритетом ИнКУ является инновационная деятельность управленческого персонала. Выполняя функцию мозгового центра, он занимается научно-прикладными работами совершенствования управления, производственных технологий, моделей организации новых бизнесов и направлений деятельности и, в связи с этим, развитием человеческих ресурсов.

Цели бизнеса определяют задачи инновационной деятельности, которые в свою очередь определяют приоритеты корпоративного обучения, соединенного с процессом создания и внедрения инноваций:

- развитие управленческого мышления;
- формирование профессиональных компетенций;
- генерирование новых знаний;
- коррекция организационной культуры в соответствии с реализуемыми и планируемыми инновациями и стратегией;
- выращивание новых лидеров с гибким и конструктивным поведением.

Таким образом, обучение в ИнКУ, с одной стороны, подчинено конкретным инновационным задачам, а с другой совмещено с процессом их решения. Оно непосредственно связано с производственными функциями обучаемых менеджеров и специалистов. При этом основной акцент делается на совмещении проектирования организационных и технико-технологических систем с организацией практического обучения менеджеров и специалистов, которые этим занимаются.

### **Инструментарий корпоративного университета**

Для инновационного корпоративного университета необходим методический инструментарий, позволяющий создать интегрированный процесс инновационной деятельности и развивающего обучения персонала. Интеграция происходит, когда специальные методы управления инновационным процессом и внутрифирменным обучением оказываются органично встроенными в производственный процесс.

В связи с этим возникает вопрос о создании не только новой динамичной организационной культуры, но и нового вида организационной деятельности – инновационно-образовательной. Это деятельность управленческая, которой должны владеть все менеджеры. Благодаря ИнКУ инновационно-образовательная деятельность становится постоянной частью работы руководителя. Она включает организацию инновационного процесса, участие в нем и взаимосвязанном с ним обучении. При этом речь идет о *качественно новом обучении* менеджеров, которое порождает интеллектуальный процесс генерирования, получения и конкретизации новых практических знаний. Такое обучение, по своей сути, является *поисковым, исследовательским и проектным одновременно*, и поэтому в полной мере соответствует требованиям активизации инновационной деятельности.

Создание интегрированного инновационного и обучающего процесса, органично вплетенного в производственную деятельность, является сложной задачей, потому что предполагает изменение менталитета всех категорий персонала и стереотипов привычного организационного поведения. Как известно, изменение менталитета менеджеров и специалистов, также как и изменение корпоративной культуры, являются самыми сложными задачами, которые быстро не решаются. Ускоренное изменение поведения персонала происходит, когда в работу компании внедряются новые организационные системы и технологии.

Очевидно, что ИнКУ – сложный организационно-методический продукт, который быстро создать нельзя. Процесс его создания состоит из многих этапов и действий, которые должны представлять собой конкретные взаимодополняющие проекты. Большое значение имеет взаимосвязь и концептуальное единство этих проектов, которые на этапе зрелости ИнКУ обеспечивают его саморазвитие. Состав приоритетных проектов может быть представлен в следующем виде (рис. 3). Их реализация создает:

- повышение восприимчивости организации к нововведениям, в том числе к продуктам научного труда;
- необходимые условия инновационной среды;
- пусковые механизмы реорганизации системы менеджмента;
- развитие инноваций по приоритетным направлениям, обеспечивающим конкурентные преимущества бизнеса;
- механизмы инновационной и обучающей деятельности.

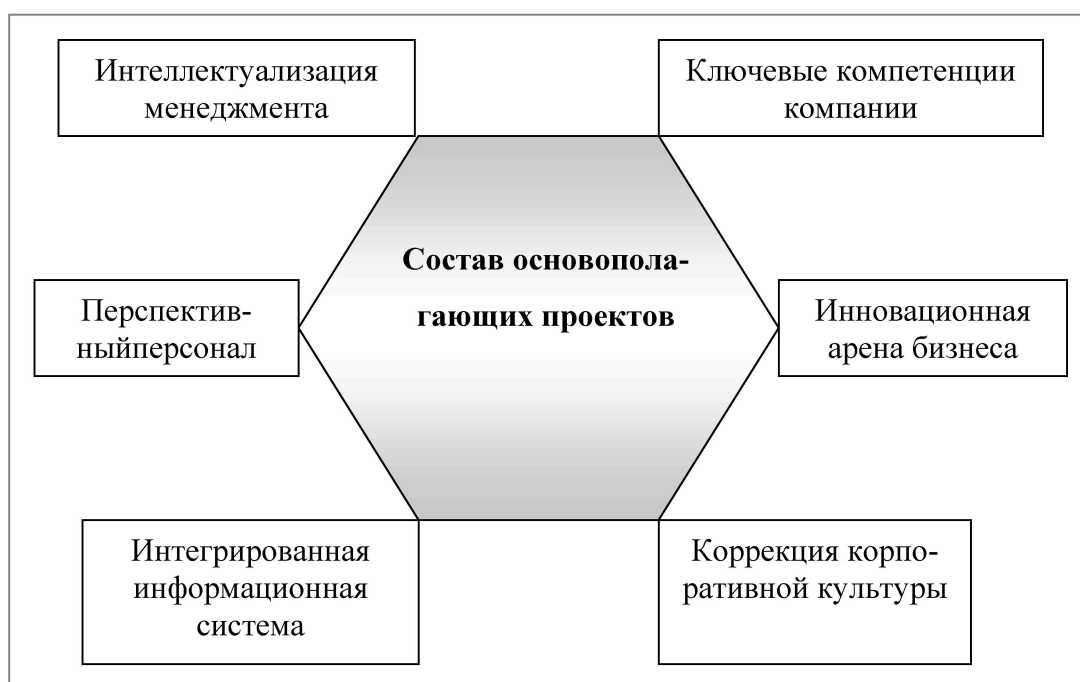


Рис. 3. Приоритетные проекты корпоративного университета

Исключительное значение для работы корпоративного университета имеют его технологии. Технология – это конкретный набор процедур и средств с конкретным алгоритмом действий с ними, однозначно определяющим последовательный процесс получения результата с заданными параметрами. Поэтому технологичный подход позволяет быстро организовать инновационный процесс с минимальной подготовкой к нему персонала, вовлекать в него многих менеджеров и специалистов, снижать сопротивле-

ние при внедрении соответствующих изменений в производство и управление, а главное, обеспечивает его устойчивость и необратимость. Благодаря этому технологично организованный инновационный процесс быстрее проникает в организационную культуру предприятия и вызывает в ней соответствующие изменения.

Критериями технологичности являются следующие признаки:

- системная организация процесса;
- воспроизводимость процесса в целом и по отдельным частям;
- управляемость в целом и на основных этапах;
- алгоритмичность и определенная стандартизованность процесса.

В связи с этим технологии организации инновационной и обучающей деятельности в отличие от методов, методик и других способов решения указанных задач обладают рядом практических преимуществ.

1. Позволяют более стабильно и однозначно достигать поставленных целей, задавая конкретную траекторию инновационного процесса и профессионального роста персонала, обеспечивая при этом четкий план и последовательность действий всех участников.

2. Легче передаются постоянным пользователям – сотрудникам корпоративного университета, с полным сохранением методологической основы и эффективности использования. Это обусловлено тем, что технологии меньше зависят от разработчиков, в них минимизировано влияние личности специалиста на процесс и результат деятельности.

3. Включают специальные информационно-методические средства, обеспечивающие однозначность алгоритма действий. Они понятны для тех, кто с ними работает, и могут быть в той или иной части автоматизированы.

4. Расширяют масштаб инновационно-обучающей деятельности и вовлекают большое количество персонала в решение новых задач в сжатые сроки. Технологичный процесс и соответствующий результат работы легко воспроизводятся в заданных условиях и тиражируются в необходимом объеме.

5. Более полно осознаются и повышают профессиональный интерес у всех участников, потому что ориентированы на получение конечного результата, обладающего очевидной ценностью конкретного продукта, имеющего самостоятельное значение для решения производственных задач многих менеджеров и специалистов.

Исходя из этого, для ИнКУ необходим технологический комплекс, состоящий из базовых и специальных технологий. К *базовым технологиям* ИнКУ относятся:

- непрерывная работа над стратегией [3];
- дорожная карта профессионализма [4];
- конвейер команд [3].

Базовые технологии являются универсальными, потому что объединяют в себе инновационные, обучающие и диагностические функции. С помощью каждой из базовых технологий можно осуществить глубокие изменения системы менеджмента предприятия.

Базовые технологии выполняет ряд важных функций (вовлечение персонала в инновационный процесс, внедрение новых методов управления, систематизация целей и задач менеджмента, ускоренный обмен профессиональным опытом, рост интеллектуального потенциала менеджмента, оптимизация вертикальных и горизонтальных коммуникаций, генерирование новых идей, разработка ТЗ новых проектов и планов их реализации, формирование проектных команд, развитие наставничества и др.), благодаря

которым обеспечивается повышение уровня интеллектуализации и гибкости менеджмента, происходят его системные изменения, включая содержание организационной культуры.

Каждая базовая технология может применяться как самостоятельно, так и в сочетании с другими. При одновременном использовании двух или трех базовых технологий их эффективность значительно повышается, так как они взаимно дополняют друг друга в решении поставленных задач.

*Специальные технологии* имеют более узкое назначение, но в комплексе позволяют гибко управлять инновационным процессом в различных сферах деятельности, своевременно проводить необходимые коррективы и тем самым обеспечивать устойчивость ориентации менеджмента на совершенствование и поиск нового. Они делятся на три подгруппы: инновационные, обучающие, диагностические. Каждая специальная технология используется для поддержки и дополнения какой-то базовой технологии и решения отдельных локальных задач развития.

Например, авторами используются такие технологии, как проектные мастерские, корпоративный менеджмент-инкубатор (КМИ), инновационный навигатор, сверхинтенсивная технология обучения (СИТО), мониторинг инновационной активности, обучение действием, методика интенсивного наращивания корпоративных знаний, цикл деловых игр, пакеты тренингов управленческих компетенций [5, 6]. Часть из них являются авторскими разработками, другие адаптированы под требования корпоративных условий.

В целом комплекс технологий составляет инструментальный стержень инновационного развития бизнеса.

На завершающих этапах формирования ИнКУ становится не просто отдельным подразделением, но интегрированной инновационной программой, прошедшей путь от отдельного проекта через комплекс проектов и проектный офис до мозгового центра компании. В зрелом состоянии ИнКУ – мощный рычаг интеллектуализации менеджмента. Кроме того, создание ИнКУ позволяет также решить ряд актуальных вопросов, составляющих содержание основной задачи кадрового обеспечения инновационного развития бизнеса:

- сформировать на предприятии активную мотивационную среду, способствующую профессиональному росту работников, снижению текучести молодых амбициозных специалистов, создающих будущее компании;
- организовать взаимодействие с образовательными учреждениями, что повысит имидж предприятия в глазах перспективных студентов;
- интегрировать лучший опыт вузовского образования и возможности производственного наставничества, что позволяет создать целенаправленный и в то же время гибкий процесс корпоративного обучения;
- актуализировать накопленные предприятием знания и трансформировать их в конкурентные преимущества, а также создать банк знаний, доступный персоналу компании, которым всегда можно воспользоваться при производственной необходимости;
- обеспечить планомерное наращивание кадрового потенциала предприятия, способного организовать инновационный прорыв;
- выявить скрытые кадровые резервы и подготовить за короткий период высококвалифицированных специалистов, способных организовать и реализовать

сложные технические проекты на имеющейся ресурсной базе своего предприятия.

Очевидно, что успех в создании ИнКУ может быть только при условии организации масштабного процесса, включающего инновационную и образовательную активность большей части менеджеров и специалистов. Представление о том, что инновации – это удел специальных подразделений и отдельных специалистов, кардинально устарело. Специализированные производственные группы, конечно, могут разработать отдельные инновации, но при отсутствии в организации инновационной среды их реализация оказывается столь длительным процессом, что основная часть новизны к моменту выхода инновационного продукта часто оказывается утерянной. Кроме того, даже если отдельные инновации внедряются успешно, это не гарантирует регулярного появления следующих. Поэтому для инновационного развития необходимы не локальные явления, а постоянная среда, в которой поиск и внедрение нового является естественным процессом, а соответствующие действия – приоритетной ценностью бизнеса. Для создания именно такой среды в промышленной компании прежде всего и необходим корпоративный университет.

Организовать ИнКУ – значит запустить инновационно-образовательный процесс в компании, обеспечивающий рост уровня интеллектуализации менеджмента, профессиональных компетенций персонала, эффективности бизнес-процессов, которые приводят к формированию технологических и продуктовых инноваций, обеспечивающих в конечном итоге необходимые конкурентные преимущества. Для этого в компании необходимо поддерживать постоянный циклический процесс обновления организационных систем и методов развития сотрудников, включающий постановку новых задач, организацию инновационной деятельности, обучение персонала и генерирование новых знаний.

Разработка инновационных управленческих и производственных технологий, систем корпоративного обучения, получение новых практических знаний – взаимосвязанный процесс, который дает мощный эффект для всех участников партнерской работы. Совместная работа вузовских преподавателей и научных сотрудников с менеджерами и специалистами промышленной компании в создании развивающих междисциплинарных обучающих программ для ее персонала, разработка новых методов, технологий и другого адаптированного инструментария инновационной деятельности активно влияют на изменение приоритетов в их основной работе в вузах и институтах. Таким образом, в ходе создания инновационной инфраструктуры для крупного бизнеса возникают условия для активизации инновационных изменений в работе вузов и научных учреждений.

Создать инновационный корпоративный университет без партнерства практически невозможно по многим причинам, потому что только вузы и научные организации РАН обладают достоинствами, которые необходимы корпоративным научно-учебным центрам:

- 1) интеллектуальным капиталом;
- 2) преподавательским ресурсом;
- 3) опытом прикладных исследований;
- 4) опытом учебно-методической работы.

Вместе с тем и корпоративные университеты оказываются столь же полезными для классических университетов и академических институтов. Участие в работе корпоративной системы непрерывного обучения позволяет профессорам вуза лучше по-

нимать, к чему необходимо готовить студентов: какие уметь решать задачи, какие профессиональные качества использовать в текущей и инновационной деятельности, каким образом реализовывать свои амбиции и планировать перспективы роста. Полученные в таком процессе новые знания легко переносятся в практическую деятельность и реально применяются в решении производственных задач. Участие научных сотрудников в разработке инновационных идей и опытно-конструкторских разработок, а также в их внедрении в производство, позволяет уточнять и конкретизировать задачи научных исследований, более полно использовать имеющиеся научные заделы и разработки.

Работа в командах совместно с менеджерами и специалистами – это лучшая форма повышения квалификации преподавателя и научного сотрудника, как в предметно-содержательном плане, так и учебно-методическом, которая обеспечивает мощный эффект профессионального развития. Благодаря командному сотрудничеству у специалистов вузов и исследовательских организаций повышается практическая направленность основной профессиональной деятельности и, как следствие, изменяются приоритеты.

Таким образом, региональный научно-методический центр сопровождения корпоративных университетов и самостоятельные ИнКУ промышленных компаний являются не только элементами инновационной инфраструктуры крупного бизнеса, они также создают в регионе *инновационную инфраструктуру высшего образования и прикладной науки*. Для вузов и научных учреждений, имеющих достаточно проблем в проведении своих инновационных преобразований, это не менее важно, чем для промышленности. Следует заметить, что такой эффект обеспечивают только реальные проекты, которые направлены на решение объективных проблем и включают интересы и потребности всех участников. Поэтому для получения взаимовыгодных практических результатов партнерское взаимодействие должно быть облечено в форму конкретных и актуальных для инновационного развития промышленности проектов и задач.

Инновационный корпоративный университет и научно-методический центр его сопровождения – это реальные совместные проекты бизнеса, вуза и академического института, и поэтому они представляет собой механизмы инновационного развития каждого участника.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб.пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. 3-е изд., перераб., доп. М.: Дело, 2007. 584 с.
2. Иванченко А.И. Проблемы обеспечения экономики квалифицированными кадрами // Экономика региона. 2007. № 4. С. 128 – 138.
3. Гительман Л.Д., Исаев А.П. В команде менеджеры и профессора. От обучения к корпоративному университету и инновациям. М.: Дело, 2005. 224 с.
4. Гительман Л.Д., Исаев А.П. Дорожная карта управления профессионализмом в энергокомпании // Энергорынок. 2007. № 7. С. 42 – 47.
5. Феликс Янсен. Эпоха инноваций: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 308 с.
6. Практика обучения действием / Под ред. М. Педлера; Пер. с англ. под ред. О.С. Виханского. М.: Гардарики, 2000. 336 с.

