

## **ОПЫТ МОДЕЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА С УЧЕТОМ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ**

**Грибанов В.В. Крымский гуманитарный университет**  
**Коваль В.В. Ялтинский городской Совет**  
**Грибанов М.В. Ялтинский филиал КрымНИИПроект**

Принципы самостоятельности, комплексности, научного подхода в развитии территорий до тех пор будут носить декларативный характер, пока они не будут воплощены в конкретные механизмы управления, которые должны разрабатываться и внедряться на системной основе.

В перспективе обязательными условиями успешного развития регионов страны, в том числе административно-территориальных единиц базового уровня, будут:

- разработка долгосрочных Стратегий их социально-экономического развития;
- разработка и реализация программ и проектов, реализующих намеченные стратегические цели развития;
- разработка механизмов управления, в том числе механизмов формирования бюджетов развития и соответствующих их долей на финансирование начальной стадии реализации важнейших для регионов инновационных и инвестиционных проектов.

Проведение административно-территориальной реформы должно, в том числе, базироваться на концепции четкой организации управления инновационными процессами, в том числе осуществляемыми на региональном уровне.

В соответствии с утвержденной Стратегией развития курорта Большая Ялта одной из стратегических целей до 2015 года является «обеспечение конкурентоспособности услуг курортно-рекреационного комплекса, перевод экономики курорта на инновационный путь развития». Эта стратегическая цель должна быть достигнута путем реализации нескольких основных задач. В том числе с целью интеграции научных, производственных финансово-инвестиционных ресурсов для поддержки реализации приоритетных для развития Большой Ялты проектов поставлена задача создать в Ялтинском регионе инновационную структуру – Курортополис Большая Ялта.

Анализ социально-экономического развития Большой Ялты свидетельствует, что при наличии генерального плана развития Большой Ялты, Комплексной программы социально-экономического развития Большой Ялты как курорта общегосударственного значения до 2010 года, Стратегии социально-экономического развития Большой Ялты до 2015 года, а также целого ряда отраслевых программ и проектов, реализуемых в специальном инвестиционном режиме ТПП сохранение жизнедеятельности курорта, развитие общекурортной инфраструктуры и реформирование базовых отраслей экономики может быть достигнуто только на основе кардинальных изменений в системе местного самоуправления.

Реализация крупных инвестиционных проектов, имеющих коммерческую окупаемость не является в условиях Южного бережья проблемным вопросом. Реализация мелких инноваций во всех сферах экономики и в других видах деятельности также осуществляется достаточно успешно.

Однако реализация крупных инновационных проектов в настоящее время практически отсутствует. Это объясняется тем, что их разработка и реализация связана с необходимостью использования венчурного капитала, осуществления целого ряда подготовительных работ, подчас требуется проведение научных исследований, проектно-изыскательских работ, разработок бизнес-планов, работ по созданию консорциумов и т.д. Кроме того, в условиях антикризисного управления основная ставка в соответствии с разработанной Стратегией развития Большой Ялты должна делаться на реализацию таких инновационных проектов, которые способны:

1. Решать наиболее важные проблемные вопросы по обеспечению жизнедеятельности курорта (в сфере водопотребления, водоотведения, защиты от оползней, защиты морского побережья от абразии, транспортного обслуживания и т.д.).

2. Привлекать инвестиционные ресурсы в крупные инвестиционные проекты, решающие одновременно задачи по обеспечению жизнедеятельности курорта: по сохранению экологического благополучия, по сохранению рекреационных ресурсов, по решению важнейших социальных проблем региона.

Изучение опыта деятельности по реализации аналогичных проблем различными государственными и негосударственными структурами, опыта реализации государственных и региональных программ, международных программ и проектов (в том числе программ TACIS) позволяет сделать вывод об их ограниченных возможностях в условиях административно-территориальных единиц базового уровня, так как:

1. Как правило, этими проектами и программами реализуются частные задачи и не всегда эти задачи являются стратегически важными для регионов.

2. Ограниченные возможности формирования бюджета развития органами самоуправления базового уровня сдерживает формирование и реализацию долгосрочных планов развития и проектов с многолетним циклом реализации, требующих исследовательского и проектно-изыскательского сопровождения, в том числе инновационных проектов, одновременно решающих как коммерческие, так и социальные, экологические и инфраструктурные задачи.

Достижение целей развития Большой Ялты, напрямую связано с идентификацией наиболее важных социально-экономических проблем региона на основе применения метода SWOT – АНАЛИЗа. При этом предложенная система управленческих методов направлена на поиск возможностей решения наиболее значимых проблемных вопросов региона, даже при наличии ограничений в государственных субсидиях.

Реальным механизмом воплощения в жизнь вышеизложенного предлагается инновационная структура «Курортополис Большая Ялта». Курортополис будет организационным центром в модели управления инвестиционным развитием региона.

Для этого необходимо выполнение следующих работ:

1. Создать инновационную структуру Курортополис Большая Ялта.
2. Создать нормативно-правовую базу:
  - 2.1. формирования долгосрочного бюджета развития;
  - 2.2. формирования системы венчурного финансирования проектов, в том числе инновационных, с повышенным риском реализации;

2.3. регламентации реализации инновационных проектов, на основе современных подходов проектного и финансового менеджмента.

Результатом должно стать:

1.Создание и регистрация реальной инновационной структуры Курортполис Большая Ялта. При этом уже с момента ее регистрации в ее состав войдут бизнес-структуры, научно-исследовательские и учебные организации, объединенные в матричной системе управления Курортполисом по целевому принципу участия в конкретных проектах.

2.Организация управления инновационным процессом на региональном уровне на основе разработанного в процессе реализации проекта пакета нормативных документов.

Экономический и социальный эффект будет заключаться в возможности мобилизации дополнительных ресурсов для решения стратегически значимых для региона проблем без ущерба для вышестоящих бюджетов.

Создание Курортполиса направлено на интеграцию наиболее продуктивноспособных групп человеческих ресурсов на региональном уровне. Отраслевой принцип планирования и управления научно-техническим прогрессом, ослабленный, при проведении рыночных реформ требует компенсационного усиления методов горизонтальной кооперации и интеграции научных, проектно-изыскательских и других инновационных структур. Особенности ресурсного потенциала региона, в частности, такого как Большая Ялта, позволяют иметь здесь куммулятивный, повышенный эффект от усиления инновационной составляющей.

Конечной целью создания Курортполиса является создание управленческих механизмов обеспечивающих перевод экономики курорта на инновационные принципы и методы управления.

Курортполис Большая Ялта – это объединение по типу ассоциации бизнес-структур, банков, хозяйствующих субъектов, в том числе реализующих на территории Большой Ялты инновационные и инвестиционные проекты. Особую роль по научному обслуживанию деятельности Курортполиса будут играть высшие учебные заведения научно-исследовательские и проектные учреждения Крыма. Для участия в конкретных проектах будут привлекаться другие отечественные и зарубежные вузы и научные организации.

Курортполис должен играть роль рабочего инструмента по претворению задач стратегии развития Большой Ялты. Для выполнения этой задачи Уставом Курортполиса на него будут возложены задачи по:

- 1) мониторингу инновационной деятельности на территории Большой Ялты;
- 2) координации деятельности административных органов, учебных, научно-исследовательских и проектных организаций, а также банковских и бизнес-структур по программе реализации на территории региона инновационных проектов;
- 3) обеспечению финансирования работ на начальном этапе разработки и реализации инновационных проектов;
- 4) оказанию консультационных услуг, предоставлению информации бизнес-структурам и инвесторам;
- 5) созданию и реализации в ялтинском регионе режима наибольшего благоприятствования инновационной деятельности, а также по созданию

механизмов управления, побуждающих предприятия и организации заниматься инновационной деятельностью;

6) организации трансферта технологий и «ноу-хау», подготовкой договоров франчайзинга;

7) организации международного сотрудничества в сфере инновационной деятельности и интеллектуальной собственности, организации кооперативной деятельности технопарков и технополисов;

8) информированию органов местного самоуправления, населения, предпринимательских кругов о передовых формах инновационного менеджмента, о возможностях повышения эффективности производства, предпринимательской деятельности за счет использования современных технологий, методов управления, научных знаний, по организации и поддержке изобретательства и рационализаторства;

9) подготовке предприятий и организаций к изменениям в экономике, в связи с мировыми глобальными тенденциями в использовании информационных технологий, защите прав интеллектуальной собственности, а также по выполнению обязательств, возникающих при вступлении страны в различные международные экономические союзы и организации.

Курортполис Большая Ялта создается как инновационная структура. Однако его деятельность по подготовке и реализации инновационных проектов будет интегрирована в модель управления инновационным развитием региона.

Предполагается, что Курортполис будет заниматься реализацией конкретных локальных целей по совершенствованию управления инновационной деятельностью в районе Большая Ялта. Однако предлагаемая модель управления содержит элементы, которые в перспективе создадут базу и послужат отправной точкой реформирования основных экономических блоков: системы межбюджетных отношений и системы налогообложения предприятий и учреждений курортно-рекреационного комплекса.

В организации Курортполиса предусмотрены комплексные подходы к решению поставленных задач. В том числе будет разработан организационно-экономический механизм по привлечению нетрадиционных источников средств для финансирования инновационных проектов.

Основная цель создания Курортполис Большая Ялта – способствовать реализации радикальных (базовых, стратегических) инновационных проектов. Однако, по мере совершенствования формирования финансовой базы города (в том числе бюджета развития города) усилится роль Курортполиса в реализации совершенствующих и улучшающих инновационных проектов, а также в выполнении иных функций Курортполиса по развитию инновационной деятельности.

Будет создана система венчурного (рискового) финансирования инновационных и рискованных инвестиционных проектов. Венчурное финансирование прочно вошло в практику международного финансового менеджмента. Однако отечественные инвестиционные компании не в полной мере владеют и применяют современный набор финансовых инструментов и методов венчурного финансирования. Поэтому современную отечественную практику финансовой поддержки инновационных и инвестиционных проектов с повышенным риском их реализации пока нельзя считать совершенной и соответствующей мировой практике. Это является одной из причин невысоких темпов развития инновационных процессов в государстве, что входит в явное противоречие с декларируемыми целями инновационного развития и

имеющимся интеллектуальным и ресурсным потенциалом для дальнейшего развития страны с высокотехнологической экономикой инновационного типа.

Ассоциированным членом Курортополиса Большая Ялта может стать любое юридическое и неюридическое лицо, резиденты и нерезиденты Украины, признающие его устав. Курортополис управляется Президентом, выбранным общим собранием членов инновационной структуры. Курортополис имеет исполнительную Дирекцию в составе топ-менеджеров, отвечающих за определенную функциональную деятельность. На содержание исполнительной дирекции тратится фиксированная (незначительная) часть средств общего бюджета Курортополиса. Матричная система управления Курортополисом предусматривает проектную систему управления и бюджетирования средств по каждому разрабатываемому проекту на принципах прозрачности финансовой информации, подотчетности наблюдательному совету, формируемому по каждому проекту по стандартной процедуре.

В рамках действующей в стране нормативной базы банковской и страховой деятельности данной организацией будет предложена такая система мер, которая будет минимизировать риск невозвращения (неэффективного использования) средств венчурной части реализации проекта.

В случае, если по финансированию стратегических инновационных проектов, реализация которых инициируется общественными организациями, научными учреждениями, а также либо Дирекцией Курортополиса, либо частными лицами нет иных источников, то:

- в случае утверждения этого проекта Решением городского совета в качестве стратегического может быть принято решение о выделении средств на эти цели из городского бюджета развития;

- в составе бюджета развития для этих целей будет резервироваться плановая сумма средств.

По результатам мониторинга инновационной деятельности Курортополисом Большая Ялта за истекший плановый год будет разрабатываться доклад. В доклад будет входить аналитический обзор, анализ инновационной деятельности за истекший год, в том числе в сфере курортно-туристической деятельности.

Сопоставление оценок конкурентоспособности и налоговой отдачи должно лечь в основу формирования перечня предприятий повышенной зоны риска. Прежде всего, туда должны будут в обязательном порядке включены предприятия, признанные в результате оценки «неконкурентоспособными» и имеющие фактическую налоговую отдачу меньшую по величине, чем рассчитанная нормативная.

По предприятиям, входящим в группу риска Курортополисом в плановом порядке будет осуществляться программа профилактических работ. Используя потенциал высших учебных заведений, научных организаций Ялты и Крыма таким предприятиям будут предложены услуги по стратегическому финансовому и инновационному менеджменту.

Реализуя полномочия органов местного самоуправления в части контроля за составлением и реализацией программ социально-экономического развития предприятий, расположенных на территории административных единиц базового уровня (Статья 27 Закона Украины «О местном самоуправлении Украины»), предприятиям КРК, вошедшим в группу риска будет предложено в нормативные сроки подготовить по предложенной форме бизнес-планы их развития. В составе бизнес-плана в разделе по планированию

повышения эффективности основной деятельности должны быть представлены инновационные проекты.

Предлагаемая система подходов и методов ориентирована на комплексность в подборе, обслуживании и реализации инновационных проектов. Реализуя принципы научного подхода, гласности, связи с общественностью инновационный менеджмент должен обеспечивать отбор и приоритетный режим реализации наиболее важных стратегических проектов для данного этапа развития территории.

Очевидно, что реализация крупных проектов требует осуществления множества согласительных процедур, всестороннего научного и общественного обсуждения, расчетов экономической эффективности на всех стадиях реализации проекта. Особая роль принадлежит организации грамотного финансового инвестиционного менеджмента, без чего невозможно привлечение зарубежных и крупных отечественных инвестиций. При этом нужно решать также вопрос по организации трастового и банковского обслуживания проектов.

Деятельность Курортополиса на первом этапе его функционирования будет ориентирована на организацию инновационного процесса путем реализации стратегических проектов. Но одновременно с этой деятельностью будет выполняться функция по обслуживанию предпринимательских структур путем оказания им консалтинговых, торгово-посреднических, информационных услуг. На договорных началах, путем привлечения специалистов разного профиля, путем формирования временных рабочих групп (состоящих из специалистов, юристов, экологов) будут оказываться разнообразные услуги и, прежде всего, по разработке стратегий экономического развития предприятий, бизнес-планов, по организации инвестиционного финансового менеджмента, управления собственностью в курортном регионе.

Социальный эффект от деятельности Курортополиса должен складываться из следующих составляющих: изобретательская, творческая и патриотическая активность населения должна получить значительную поддержку. По существу деятельность Курортополиса будет направлена на создание новых форм привлечения населения к самоуправлению, к участию в решении стратегически важных проблемных вопросов. Проведение общественных слушаний, конкурсов, участие в организации местных референдумов, информирование населения через средства массовой информации – предполагаемые формы участия громады в современном инновационном менеджменте.

В курортных регионах страны сосредоточен воспроизводимый рекреационный ресурс. Курортно-туристическая деятельность в принципе менее затратная сфера экономической деятельности. Однако в силу чрезвычайно жесткой конкуренции на рынках курортно-туристических услуг успех здесь определяется уже не объемом инвестиций вообще, а объемом инвестиций в инновации. Успех здесь давно решает постоянная нацеленность на поиск и предоставление уникальных услуг, новых, а, значит, и более привлекательных. Тиражирование на других курортах страны наработок Ялтинского Курортополиса повысит суммарный эффект от затрат по реализации проекта.