

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-5-11-19>

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Н. В. Барина**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

Современный этап развития экономики характеризуется высоким интересом к изучению экономической теории, одним из важных направлений которой является изучение вопросов управления как в самом широком, так и более узком смысле. В статье проведен аналитический обзор научной литературы по направлению «Управление инновациями», исследован и обобщен зарубежный и российский опыт. Автором приводятся различные трактовки термина «инновация», представленные как в отечественной, так и зарубежной научной литературе. На основе анализа научных источников автором изложены основные аспекты системного и функционально ориентированного подходов. Рассмотрена классификация моделей формирования инновационных систем, сложившихся в мировой экономике: модели на создание инноваций и модели на распространение инноваций. Выделены основные факторы, оказывающие влияние на процесс управления инновациями, а также проанализированы проблемы, сдерживающие развитие и внедрение инноваций в России. Значительная часть исследования посвящена рассмотрению моделей закрытых и открытых инноваций, их особенностей и практики применения в российском бизнесе. Автором также приводятся практические примеры управления инновациями из российской и зарубежной практики, а также обозначены перспективы развития инноваций в России.

*Ключевые слова:* управление, инновации, инновационный процесс, модель открытых инноваций, модель закрытых инноваций, предприятие.

## INNOVATION MANAGEMENT IN RUSSIA: CHALLENGES AND PROSPECTS

**Natalya V. Barinova**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The current stage of economy development is characterized by serious interest in studying economic theory, which includes such lines as study of management in its broad and narrower sense. The article analyzed academic literature on the subject 'Innovation management', researched and summed up foreign and Russian experience. The author shows different interpretations of the term 'innovation' found in foreign and home academic literature. On the basis of academic sources' analyzing the author depicts key aspects of the system and functionally-oriented approaches. The author puts forward the classification of the principle models of innovation system existing in global economy: models on the basis of innovation and models based on innovation proliferation. Key factors influencing the process of innovation management were identified and problems hindering the development and introduction of innovation in Russia were analyzed. A considerable section of the research deals with models of open and closed innovations, their specific features and practice of their use in Russian business. The author gives practical examples of innovation management from Russian and foreign experience and shows prospects of innovation development in Russia.

*Keywords:* management, innovation, innovation process, model of open innovation, models of closed innovation, enterprise.

**В** условиях неблагоприятных геополитических и общеэкономических факторов важнейшим направлением государственной экономической политики

России становится формирование и эффективное функционирование системы антикризисных мер. Одним из таких факторов является активизация инновацион-

ной деятельности. За относительно небольшой исторический период инновационная деятельность стала приоритетным направлением экономического развития нашей страны. В этом контексте большое значение приобретают вопросы управления инновационными процессами, происходящими в последние десятилетия.

Стоит согласиться с исследователем П. Г. Шеленговским, который пишет в своей работе: «Концептуальный вопрос успешного развития общественной, политической и экономической сфер деятельности лежит в плоскости использования результатов интеллектуальной деятельности, что является важнейшим инновационным ресурсом современного государства... Сегодня происходит активизация процессов, связанных с оборотом интеллектуальных прав в контексте протекции внедрения инноваций в экономику, поскольку государства на современном этапе своего развития осуществляют переход от индустриальной экономической модели к инновационной экономике» [13. – С. 168].

В научной литературе имеется большое количество публикаций, посвященных теоретическим и практическим вопросам, связанным с внедрением и управлением инновациями на микро- и макроуровне. Остановимся на этом подробнее.

Что представляет собой понятие «инновация» с точки зрения теории управления?

В самом широком смысле инновация (англ. *innovation*) представляет собой внедренное новшество, обеспечивающее *качественный* рост процессов эффективности или продукции, востребованной рынком. Термин «инновация» появился достаточно давно – в XIX в., однако известность он приобрел только в XX в. благодаря работам австрийского экономиста Й. Шумпетера, использующего его для описания изменений в развитии экономических систем.

В современной науке нет единого определения понятия «инновации» в силу многозначности данного термина. Например, исследователь Е. В. Гончарова трактует инновацию как процесс, представляющий

собой «сочетание различных видов деятельности: стратегического планирования, научных исследований и опытно-конструкторских разработок, маркетинговой деятельности по анализу рынка и продвижения продукции, управления проектом и методов стимулирования спроса на новшество» [4. – С. 109].

Исследователь Р. А. Фатхутдинов определяет инновации как «конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта»<sup>1</sup>. Идентичного подхода придерживается О. Н. Соколова, определяющая инновацию как «результат реализации новшества в любой сфере жизнедеятельности человека в наукоемком товарном виде, востребованный рынком, имеющий статус интеллектуальной собственности, ориентированный на положительный эффект»<sup>2</sup>. Заслуживает внимания также определение, данное Т. К. Блохиной, которая считает, что «инновация – это развивающийся комплексный процесс создания, распространения и использования новой идеи, которая способствует повышению эффективности работы организации»<sup>3</sup>.

На наш взгляд, наиболее точное определение данному термину дал американский экономист Б. Твисс: «Инновация – процесс приобретения интеллектуальным товаром экономического содержания посредством достижения положительного результата при реализации на рынке» [11. – С. 58].

Известно, что управление инновационной деятельностью предприятия представляет собой процесс управления слож-

<sup>1</sup> Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник. – 4-е изд., испр. и перераб. – М. : СПб. : Питер 2003. – С. 400.

<sup>2</sup> Соколова О. Н. Инновационный менеджмент : учебное пособие. – 2-е изд., испр. и перераб. – М. : Кнорус, 2013. – С. 208.

<sup>3</sup> Блохина Т. К., Быков О. Н., Ермолаева Т. К. Экономика и управление инновационной организацией : учебник для бакалавров и магистров. – М. : Проспект, 2014. – С. 432.

ной динамической системой. Наибольшую известность получили системный и функционально ориентированный подходы к управлению.

При *системном подходе* предприятие определяет взаимоотношения как с внешней средой, так и с потребителями продукции. В результате этого взаимодействия оно получает ресурсы, необходимые для функционирования и развития, а также обратную связь от потребителей своей продукции, как положительную, так и отрицательную. На основании этих данных компания строит долгосрочную стратегию своего развития. В этом случае управление предприятием рассматривается как целостная система с обратной связью.

При *функционально ориентированном подходе* предприятие рассматривается как совокупность подразделений, осуществляющих определенные функции. При такой системе построения предприятие имеет вертикальную иерархическую структуру с четким подчинением сверху вниз. Такой подход к управлению был основан на базе основных положений теории Ф. Тейлора и был широко распространен в 80-е гг. XX в. [6. – С. 143].

Существенным недостатком такой системы управления является отсутствие эффективной связи служб друг с другом. Каждое подразделение оптимизирует работу в своей области, при этом в долгосрочной перспективе происходит процесс подмены стратегических целей предприятия функциями отдельных структурных подразделений.

Исследователи выделяют две базовые модели формирования инновационных систем. Первая из них направлена на *создание инноваций* (США, Великобритания, Франция). Вторая модель ориентирована на их *распространение* (Швеция, Япония). В результате процессов глобализации произошли процессы взаимопроникновения обеих систем друг в друга.

Исследования, опубликованные еще в начале 2000-х гг. исполнительным директором Центра открытых инноваций Ка-

лифорнийского университета Генри Чесборо в его книге «Открытые инновации. Новый императив креативности и получения прибыли», свидетельствуют о тенденции перехода инновационных государств к модели *открытых инноваций*, характеризующихся активным обменом результатами инновационной деятельности. Деятельность большинства крупных зарубежных корпораций сегодня ориентирована на использование перспективных технологий от внешних разработчиков [14].

По мнению исследователя С. Н. Сачук, «открытые инновации – это использование целевых потоков знаний для ускорения внутренних инноваций и расширения рынков и соответственно для внешнего использования инноваций» [10. – С. 201].

В рамках модели *закрытых инноваций*, которая действовала в XX в., большинство компаний самостоятельно осуществляли полный инновационный цикл – от идеи до выпуска на рынок нового продукта. На современном этапе данная модель бизнес-процессов практически не используется, так как источник роста инновационного потенциала может находиться вне организации. В этом случае компания имеет возможность значительно сэкономить финансовые ресурсы, не вкладываясь в собственные исследования, и избежать потерь при дублировании тематики. В этом случае преимущества открытых инноваций очевидны.

Для предприятия очень важен аспект эффективного экономического использования собственных разработок. Однако существуют факторы, при которых оно затруднено: во-первых, исследования могут оказаться слишком затратными для данной компании, а привлечь дополнительные государственные или частные инвестиции на данном этапе не представляется возможным; во-вторых, получение непрофильных для сферы деятельности данного предприятия результатов исследований. При невозможности использования результатов интеллектуальной деятельности в собственном бизнесе их следу-

ет реализовать во внешней среде. Для этого существует несколько возможностей: создание малых инновационных предприятий, продажа ноу-хау, заключение договоров на лицензирование и т. д.

К числу основных преимуществ открытых инноваций относят:

- снижение затрат на проведение исследований и разработок;
- ориентацию на клиента (за счет подключения клиентов в начале процесса разработки);
- возникновение эффекта синергии между внутренними и внешними инновациями;
- возможность применения для вирусного маркетинга.

К числу основных недостатков открытых инноваций можно отнести:

- риск раскрытия конфиденциальной информации, не предназначенной для совместного использования;
- спорные ситуации о праве на результаты интеллектуальной собственности при совместной работе нескольких партнеров;
- сложность механизма управления проектом (в том числе влияния участников на проект);
- мобильность человеческого капитала.

Реализация концепции открытых инноваций (Open innovation) в России имеет свои особенности.

Известно, что разработка новых продуктов предполагает большие ассигнования на начальном этапе. Кроме того, сегодня значительно сократился жизненный цикл продукта, что приводит к тому, что новые разработки нужны все чаще. В России разработки такого рода может позволить себе только ограниченный круг крупных корпораций и компаний, но большую часть из них трудно отнести к инновационным. Существующая экономическая модель развития российской экономики по-прежнему не способствует поддержке небольших инновационных компаний. Определенные сомнения вызывает и состояние модели «корпорация – университет», при которой на базе уни-

верситета создается площадка для проведения исследований в интересах компании. Данная модель подразумевает скорее привычный для России механизм, при котором и корпорации, и университеты выполняют определенные роли, в то время как при реализации концепции Open innovation подразумевается, что возникновение и возвращение новых идей проходит в свободном поиске.

Определенные трудности связаны и с изменением менталитета российского топ-менеджмента в отношении модели Open innovation. Большинство руководителей бизнес-структур до сих пор слабо представляют себе основные положения модели открытых инноваций. Осложняет ситуацию и то обстоятельство, что разработчики в подавляющем большинстве случаев не могут презентовать свои продукты или потенциальные возможности как бизнес, а представители компаний не видят эти разработки как компонент своего бизнеса. Тактикой этого процесса преимущественно владеют представители западного бизнеса в России, а российские компании только осваивают это направление.

Вместе с тем в последние годы появились положительные тенденции в сторону использования модели открытых инноваций. Как отмечается в исследованиях, у компаний, использующих концепцию открытых инноваций, появляются новые возможности для получения прибыли в результате участия в других сегментах, получения дохода от лицензирования, от совместных предприятий и т. д.

Следование концепции Open innovation – это следование за потребителем, за его потребностями. В известных компаниях существуют специалисты, занимающиеся изучением потребностей различных групп людей и прогнозированием их потенциальных потребностей на будущее [1. – С. 143]. Интересно, что ни по численности, ни по бюджету, выделяемому на эти задачи, роль данных специалистов не является ключевой.

В то же время важно понимать, что одним из правил успешного управления инновациями является направленность на удовлетворение покупательских потребностей. Как отмечают исследователи В. Ю. Коныхов и Е. В. Холодилова, множество результатов научной деятельности обладают значимостью для фундаментальной науки или стремятся решать технические проблемы, а не проблемы потенциальных покупателей, поэтому многие разработки не находят своих клиентов [7. – С. 143].

Познавательен, на наш взгляд, опыт обращения к модели Open innovation компании Intel. О преимуществах сочетания открытых и закрытых инноваций в этой крупной интернациональной компании рассказал на круглом столе, состоявшемся в марте 2011 г. в Высшей школе экономики, генеральный директор по исследованиям и разработкам Камиль Исаев. Он отметил, что компания работает на российском рынке с 1991 г., и практически сразу в ней был создан центр разработок, который на данный момент является одним из крупнейших в России. Как известно, Intel является производителем компьютерных компонентов. В связи с этим в компании идет непрерывное обновление производственного цикла, поскольку совершенствование компьютеров происходит не просто быстро, а стремительно. В условиях жесткой конкуренции компания затрачивает огромные инвестиции на модернизацию производственных мощностей. Кроме того, она активно занимается программным обеспечением, следуя запросам потребителей. Коды программного обеспечения, создаваемого разработчиками внутри компании, выкладываются в Интернет, и каждый желающий может внести свой вклад в разработку. Такой подход как раз и является примером применения открытых инноваций. Рассматривая перспективы развития компании Intel в области инноваций, Камиль Исаев отметил, что задача компании – поиск правильной комбинации закрытых и открытых инноваций.

Конечно, в ситуации экономического кризиса и его последствий большинство компаний на российском рынке предпочитают использовать короткий горизонт планирования. Реалии российского бизнеса таковы, что предсказать его развитие на два десятилетия вперед вряд ли возможно. Только в этом случае можно приобретать и управлять портфелем разработок.

Еще одна опасность современного бизнеса – это возросшая мобильность человеческого капитала. Существует реальная вероятность того, что люди, занимающиеся разработкой какой-либо инновационной идеи (проекта), могут уйти в другую компанию либо создать стартап, став для нынешней компании конкурентом.

В последнее десятилетие также получили большое распространение венчурные схемы, в результате которых происходят процессы отпочкования дочерних компаний от материнской, часто независимо от желания основной компании, которая вложила значительные ассигнования в научные исследования. Известен пример компании Xerox, у которой активно происходил данный процесс, в результате которого у ее дочерних фирм суммарный капитал превысил капитал головной организации.

Важным является вопрос, для каких отраслей экономики применима модель Open innovation? Безусловно, это высокотехнологичные отрасли: информационные технологии, фармацевтика, микроэлектроника, биотехнологии. Заслуживает внимания и тот факт, что в сторону открытых инноваций повернулось внимание университетов, активно включившихся в процесс создания и обмена научно-технической продукцией. Экономические реалии современности устанавливают новые взаимоотношения бизнеса и образования, что обусловлено возросшей потребностью бизнеса в кадрах высокой квалификации, способных к решению сложных задач, а также умеющих принимать нестандартные решения в быстроизменяющихся условиях.

Как отмечают исследователи О. И. Богданович, А. С. Меркулов и В. Л. Рупосов, университет сегодня – это не только центр образования и науки, но и субъект рыночной экономики, производящий интеллектуальную продукцию, которая потом может быть реализована на рынке [2. – С. 18].

В этой связи важно понимать, что поддержку университетов в области развития инноваций необходимо осуществлять на государственном уровне. В настоящее время существует только несколько экспериментальных проектов, но большинство вузов сталкиваются с большими проблемами в развитии инноваций.

Для успешного взаимодействия университетов и предприятий необходимо обратить особое внимание на создание интегрированного пространства «вуз – предприятие», под которым понимается совместная согласованная деятельность обоих участников по ориентации подготовки бакалавров и магистров на цели и задачи инновационных процессов, происходящих как в вузе, так на предприятии. Для этого необходимо искать новые организационные формы взаимодействия. В частности, стоит обратить особое внимание на подготовку инновационных менеджеров, т. е. квалифицированных специалистов, которые могли бы обеспечивать продвижение продукта на рынок. Принципиальное отличие таких специалистов состоит в том, что они должны обладать следующими умениями: проводить мониторинг конъюнктуры рынка, изучать спрос на научно-техническую продукцию, прогнозировать перспективные рынки сбыта. Исследователи Е. Г. Чмышенко, Е. В. Чмышенко и М. В. Самсонова считают, что инновационные менеджеры обладают гораздо большим потенциалом в продвижении инновационных товаров на рынок, так как они смогут «понять саму разработку ученых, знать, кому она может быть необходима, уметь донести информацию о проведенных исследованиях и заинтересовать потребителя» [12. – С. 60].

Эффективное управление инновациями – это сложный системный механизм, требующий управления человеческими и финансовыми ресурсами компании, а также проведения грамотной маркетинговой стратегии.

В отечественной и зарубежной литературе имеется обширный материал по практическим вопросам управления инновационной деятельностью, которые основываются на различных подходах к процессам управления в сфере инновационной деятельности. Все рассматриваемые модели можно объединить в две группы.

Первая группа – линейные модели. Это традиционные управленческие модели, в которых процесс создания инноваций (технологий, продуктов, организационно-управленческих методов) построен на определенной последовательности шагов. Она включает следующие этапы: фундаментальные исследования, прикладные исследования, маркетинговую, конструктивную, технологическую и организационную подготовку производства нового продукта. В завершение процесса производится коммерциализация результата интеллектуальной деятельности.

Вторая группа – нелинейные модели. К ним относятся интерактивные модели, в которых процесс инновационного развития рассматривается как сложная динамическая система управления в зависимости от сигналов рынка. Данная система включает обратные связи, которые отражают взаимосвязь между результатами интеллектуальной деятельности и управляющими воздействиями субъектов различных уровней управления инновационной деятельностью [5. – С. 290].

Для того чтобы добиться значительных достижений в управлении инновациями, на предприятии следует обеспечить консолидацию пяти направлений:

- 1) стратегического планирования деятельности предприятия, приоритетным направлением которого должно стать инновационное развитие;

2) организационных процессов (создание и внедрение на предприятии инновационных структур с четким определением их функций);

3) ресурсного обеспечения (выделение человеческих и финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения инновационного процесса);

4) мотивации (создание системы материального и нематериального стимулирования сотрудников);

5) корпоративной культуры (создание в коллективе атмосферы поддержки инновационного предпринимательства и открытости к новшествам).

Как показывает практика, наиболее трудоемкими при внедрении инноваций оказываются два последних направления. Даже при вложении значительных средств в создание инновационной инфраструктуры все усилия могут оказаться безрезультатными, если у сотрудников будет отсутствовать мотивация к внедрению инноваций.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующие выводы.

Управление инновациями в России находится в переходной стадии. На данном этапе развития, как указывает исследователь Е. М. Рубцова, менее 2% идей новых продуктов и менее 15% проектов разработ-

ки продуктов были коммерчески успешными [9. – С. 375].

Основными барьерами на пути развития инноваций в России являются:

– отсутствие концепции стратегического развития России в области интеллектуальной деятельности;

– высокая стоимость опытно-конструкторских разработок в высокотехнологичных областях;

– недостаточно развитые возможности для сотрудничества между участниками инновационной деятельности (в частности, недостаточное взаимодействие между бизнесом и наукой);

– отсутствие эффективных механизмов венчурного инвестирования;

– низкая доля участия со стороны частного сектора в финансировании начальной стадии инноваций;

– незначительная доля инновационных малых предприятий в общем числе хозяйствующих субъектов;

– несовершенство законодательства в области финансирования инновационной деятельности [8. – С. 53].

Успешная реализация поставленных целей позволит России стабилизировать свое экономическое развитие, расширить возможности глобального сотрудничества со странами в области инноваций.

#### Список литературы

1. Барина Н. В. Трансформация потребительского поведения: история и современность // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 3 (99). – 2018. – С. 140–147.
2. Богданович О. И., Меркулов А. С., Рупосов В. Л. Роль университетов в развитии экономики // Вестник Пермского университета. – 2015. – № 2 (25). – С. 15–22.
3. Буравцова Д. Д., Курочкина А. А. Теоретические аспекты понятия «инноваций» в современной науке // Наука и бизнес: пути развития. – 2017. – № 5. – С. 61–65.
4. Гончарова Е. В. Критерии эффективности продвижения научно-технических разработок на российском рынке // Евразийский союз ученых. – 2015. – № 4-1 (13). – С. 109–112.
5. Исаева Л. А., Дробышевская Л. Н. Роль инноваций в управлении деятельностью предприятий в условиях вызовов внешней среды // Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 2 (30). – С. 289–295.

6. Калачева Е. А. Функциональный и процессный подход к управлению // Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения. – 2015. – Т. 15. – № 1. – С. 143–146.
7. Конюхов В. Ю., Холодилова Е. В. Системы управления инновациями // Молодежный вестник ИрГТУ. – 2015. – № 3. – С. 143–146.
8. Нехорошева Л., Милоста Е. Необходимость и возможности использования результатов научно-технической деятельности // Наука и инновации. – 2017. – Т. 1. – № 167. – С. 52–55.
9. Рубцова Е. М. Состав затрат на коммерциализацию научно-технических результатов // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – С. 375–384.
10. Сачук С. Н. Перспективы развития открытых инноваций в управлении проектами // Интерактивная наука. – 2017. – № 1 (11). – С. 200–202.
11. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М. : Экономика, 1989.
12. Чмышенко Е. Г., Чмышенко Е. В., Самсонова М. В. Совершенствование форм взаимодействия высших учебных заведений с промышленными предприятиями региона // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2016. – № 5. – С. 58–62.
13. Шеленговский П. Г. Особенности интеллектуальной собственности и инноваций в Российской Федерации // Вопросы российского и международного права. – 2016. – Т. 6. – № 12Ф. – С. 167–173.
14. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Cambridge, MA : Harvard Business School Publishing, 2003.

#### References

1. Barinova N. V. Transformaciya potrebitel'skogo povedeniya: istoriya i sovremennost' [Transformation of Customer Behavior: History and Present Days]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 3 (99), 2018, pp. 140–147. (In Russ.).
2. Bogdanovich O. I., Merkulov A. S., Ruposov V. L. Rol' universitetov v razvitii ekonomiki [The Role of Universities in Economy Development]. *Vestnik Permskogo universiteta* [Bulletin of the Perm University], 2015, No. 2 (25), pp. 15–22. (In Russ.).
3. Buravcova D. D., Kurochkina A. A. Teoreticheskie aspekty ponyatiya «innovaciy» v sovremennoy nauke [Theoretical Aspects of the Notion 'Innovation' in Modern Science]. *Nauka i biznes: puti razvitiya* [Science and Business], 2017, No. 5, pp. 61–65. (In Russ.).
4. Goncharova E. V. Kriterii effektivnosti prodvizheniya nauchno-tekhnicheskikh razrabotok na rossiyskom rynke [Criteria of Effectiveness for Promoting Scientific and Technical Developments on Russian Market]. *Evraziyskiy soyuz uchenyh* [Eurasian Union of Scientists], 2015, No. 4-1 (13), pp. 109–112. (In Russ.).
5. Isaeva L. A., Drobyshevskaya L. N. Rol' innovaciy v upravlenii deyatel'nost'yu predpriyatij v usloviyah vyzovov vneshney sredy [The Role of Innovation in Managing Enterprises' Work in Conditions of External Environment Challenges]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [Economics of Sustainable Development], 2017, No. 2 (30), pp. 289–295. (In Russ.).
6. Kalacheva E. A. Funkcional'nyy i processnyy podhod k upravleniyu [Function and Process Approach to Management]. *Fundamental'nye problemy radioelektronного приборостроeniya* [Fundamental Problems of Radio-Electronic Instrument- Making], 2015, Vol. 15, No. 1, pp. 143–146. (In Russ.).



7. Konyuhov V. Yu., Holodilova E. V. Sistemy upravleniya innovatsiyami [Systems of Innovation Management]. *Molodezhnyy vestnik IrGTU* [Youth Bulletin IrGTU], 2015, No. 3, pp. 143–146. (In Russ.).
8. Nekhorosheva L., Milosta E. Neobhodimost' i vozmozhnosti ispol'zovaniya rezul'tatov nauchno-tekhnicheskoy deyatel'nosti [Necessity and Possibilities of Using the Results of Scientific and Technical Activity]. *Nauka i innovatsii* [Science and Innovation], 2017, Vol. 1, No. 167, pp. 52–55. (In Russ.).
9. Rubcova E. M. Sostav zatrat na kommerzializatsiyu nauchno-tekhnicheskikh rezul'tatov [Costs of Commercialization of Scientific and Technical Results]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya* [Current Problems of Science and Education], 2014, No. 4, pp. 375–384 (In Russ.).
10. Sachuk S. N. Perspektivy razvitiya otkrytykh innovatsiy v upravlenii proektami [Prospects of Developing Open Innovation in Project Management]. *Interaktivnaya nauka* [Interactive Science], 2017, No. 1 (11), pp. 200–202. (In Russ.).
11. Twiss B. Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi novovvedeniyami [Managing Scientific and Technical Innovation]. Moscow, Economics, 1989. (In Russ.).
12. Chmyshenko E. G., Chmyshenko E. V., Samsonova M. V. Sovershenstvovanie form vzaimodeystviya vysshikh uchebnykh zavedeniy s promyshlennymi predpriyatiyami regiona [Developing Forms of Interaction between Universities and Industrial Enterprises of the Region]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intellect. Innovation. Investment], 2016, No. 5, pp. 58–62. (In Russ.).
13. Shelengovskiy P. G. Osobennosti intellektual'noy sobstvennosti i innovatsiy v Rossiyskoy Federatsii [Specific Features of Intellectual Property and Innovation in the Russian Federation]. *Voprosy rossiyskogo i mezhdunarodnogo prava* [Issues of Russian and International Law], 2016, Vol. 6, No. 12F, pp. 167–173. (In Russ.).
14. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Cambridge, MA, Harvard Business School Publishing, 2003.

#### Сведения об авторе

##### Наталья Владимировна Баринаева

кандидат экономических наук,  
главный специалист отдела научных мероприятий и защиты интеллектуальной собственности РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: barinova23@mail.ru

#### Information about the author

##### Natal'ya V. Barinova

PhD, Chief Expert of the Department of Academic Events and Protection of Intellectual Property of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail: barinova23@mail.ru