

О. В. Коверзнев, Т. А. Кулакова

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ<sup>1</sup>

Модели организации инновационной деятельности как главного ресурса повышения конкурентоспособности экономики стали предметом научных исследований в мировой и отечественной политической науке. Соответствие избираемой модели управления инновациями структуре собственности и структуре экономики, нормативно-правовой системе, регулирующей экономическую сферу, защиту прав собственности и трансформацию прав интеллектуальной собственности, системе общественных отношений определит результативность национальной инновационной системы. Библиогр. 19 назв.

*Ключевые слова:* институты развития, стратегия инновационного развития, координация взаимодействий институтов развития, ключевые показатели эффективности (КПЭ), американская и континентальная модели управления инновационным развитием.

*O. V. Koverznev, T. A. Kulakova*

### INNOVATION GOVERNANCE MODELS IN RUSSIA

Innovation governance models as sustainable means of advancing the competitiveness of a national economy have recently become central topics in global and Russian scientific research. Alliance of a national innovation governance model and general economic framework, regulatory system, protection of property rights — especially intellectual property rights — determine the effectiveness of a national innovation system. Refs 19.

*Keywords:* development institutions, innovation development strategy, key performance indicators (KPIs), Anglo-American and the continental European innovation governance model.

К настоящему времени в Российской Федерации государственная поддержка инновационной деятельности оказывается через разветвленную сеть институтов развития [1, с. 74], выступающих в качестве драйверов развития российской экономики. К базовым институтам развития относятся Внешэкономбанк, фонд «ВЭБ Инновации», ОАО «МСП Банк», ОАО «РВК», ОАО «РОСНАНО», Фонд инфраструктурных и образовательных программ, фонд «Сколково», ФГБУ «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» (Фонд содействия инновациям, Фонд Бортника), ФГАУ «Российский фонд технологического развития» (ФГАУ «РФТР»), Фонд развития интернет-инициатив.

---

*Коверзнев Олег Владимирович* — соискатель, Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9; okoverznev@gmail.com

*Кулакова Татьяна Александровна* — доктор политических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

*Koverznev Oleg V.* — St Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St Petersburg, 199034, Russian Federation; okoverznev@gmail.com

*Kulakova Tatiana A.* — PhD, Associate Professor, St Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St Petersburg, 199034, Russian Federation

<sup>1</sup> Статья выполнена в рамках гранта РГНФ № 14-03-00816 «Управляемость и конкурентоспособность государства в условиях неопределенности: сравнительный анализ стран БРИКС» (шифр ИАС 28.16.364.2014).

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2017

На региональном уровне действует более двухсот институтов развития. Направления деятельности институтов развития охватывают различные уровни и сегменты инноваций: оказание финансовой поддержки реализации инновационных проектов и предоставление нефинансовой поддержки в виде развития инновационной инфраструктуры, дополнительного образования, содействия продвижению инновационных компаний на внешнем и внутреннем рынке, встраивания в цепочки добавленной стоимости, поддержки экспорта и пр., предусмотренные Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации 8 декабря 2011 г. № 2227-р.

Деятельность институтов развития координируется многосторонним соглашением, подписанным 6 апреля 2010 г., которое определило рамки и функции по оказанию финансовой поддержки инновационных проектов на разных стадиях для исключения конкуренции между ними (инновационный лифт). Соглашение не исключило возможность дублирования функций институтов развития, наибольшее число пересечений у «Сколково» и Фонда Бортника.

На стадии генерации инноваций, предпосевного и посевного финансирования действуют Фонд содействия инновациям, Фонд посевных инвестиций РВК, фонд «Сколково», Фонд инфраструктурных и образовательных программ.

Венчурные инвестиции и стадии раннего развития инновационных проектов обслуживают фонд «ВЭБ Инновации», венчурные фонды, созданные при участии ОАО «РВК», региональные венчурные фонды.

На стадиях расширения прямые инвестиции осуществляют ФГАУ «РФТР», ОАО «Роснано», ОАО «Росинфокоминвест». На поздних стадиях (стадиях роста) подключаются ОАО «МСП Банк», Внешэкономбанк. Государственной программой Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика на период до 2020 г.» предусмотрено совершенствование функционирования системы институтов развития в сфере инноваций (создание и развитие институтов и инфраструктур, обеспечивающих запуск и работу «инновационного лифта»; создание и развитие инновационного центра «Сколково»). Министерство экономического развития ведет анализ и на его основе осуществляет доработку стратегий взаимодействия институтов развития под давлением внешних обстоятельств и изменений в государственной политике инновационного развития.

Важной составляющей организации инновационной инфраструктуры выступают технопарки, созданные в ходе реализации комплексной программы «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий» (одобренной распоряжением Правительства Российской Федерации от 10 марта 2006 г. № 328-р.). Главным координатором программы выступало Министерство коммуникаций и связи. К моменту завершения программы в технопарках действовало 770 компаний-резидентов, годовая совокупная выручка которых составила более 40 млрд руб., создано более 18,5 тыс. рабочих мест.

Многочисленность организационных форм инновационных институтов развития и сложность их взаимодействий как внутри Национальной инновационной системы, так и за ее рамками стали в значительной степени барьерами при переходе к инновационной экономике (экономике знаний).

Сложность координации взаимодействий и отсутствие выстроенной стратегии инновационного развития страны на федеральном уровне дополнились необходимостью системной координации региональных институтов развития, деятельность которых носила зачастую спорадический и бессистемный характер [2].

К настоящему моменту значимым стал вопрос об активизации инновационной деятельности в регионах страны, где сформированы инновационные территориальные кластеры, технопарки и другие институты развития (более двухсот), координация деятельности которых является проблемной управленческой задачей [2; 3].

Поскольку институты развития являются рыночным инструментом формирования инновационной стратегии регионов, Агентство стратегических инициатив (АСИ) выступило с разработкой алгоритма взаимодействий между ними; это было первой попыткой консолидации институтов развития путем координации их взаимодействий. Подготовленный АСИ Стандарт деятельности органов государственной власти субъекта Российской Федерации по формированию благоприятного климата в регионах стал основой целенаправленной работы, обеспечивающей инвестиционную привлекательность, но для организации системных взаимодействий органов власти и бизнеса в регионах потребовались другие инструменты. В 2013 г. в Екатеринбурге состоялся Всероссийский форум институтов развития в целях активизации коммуникативных взаимодействий региональных институтов развития. На форуме были определены меры, направленные на повышение эффективности взаимодействий органов государственной власти регионов, институтов развития и бизнеса. К ним относится создание Ассоциации институтов развития путем преобразования Национального агентства инвестиций и развития, созданного Российским союзом промышленников и предпринимателей в 2006 г., и Национального агентства прямых инвестиций.

Второй форум институтов развития в Екатеринбурге стал более представительным и по составу участников, и по кругу решаемых задач, получив статус федерального мероприятия. Третий форум институтов развития состоялся в 2016 г. в Казани, главной темой его стали вопросы взаимного инвестирования между странами — участницами Организации исламского сотрудничества и России. Консолидацией деятельности региональных институтов развития занимаются в настоящее время НО «Национальная ассоциация агентств инвестиций и развития» (НААИР), АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (АСИ), АО «Корпорация развития Среднего Урала». Указанные организации отработывают механизмы взаимодействия региональных органов власти с федеральными органами исполнительной власти. АСИ проводит сбор и анализ, тиражирование новых и лучших практик работы институтов развития.

НААИР подготовил доклад «О трудностях в работе и необходимых мерах поддержки региональных инвестиционных агентств и корпораций развития», в котором среди сложностей отмечаются: неопределенность статуса и роли агентств в системе органов власти, неразвитость взаимодействий федеральных и региональных органов власти, потребность в обучении специалистов, отсутствие централизованной площадки по обмену опытом между агентствами, недостатки нормативно-правового обеспечения деятельности институтов развития и их взаимодействий с органами власти и некоммерческим сектором [4].

Создание рабочей группы по повышению эффективности деятельности региональных агентств в Министерстве экономического развития стало очередным этапом формирования координационного механизма на региональном уровне инновационной экосистемы.

Президент России В.В.Путин в Послании Федеральному Собранию 3 декабря 2015 г. достаточно жестко оценил деятельность институтов развития: «Скажем прямо, многие из которых, к сожалению, превратились в настоящую помойку для “плохих” долгов. Нужно провести их расчистку, безусловно, оптимизировать структуру и механизмы этой работы» [5]. Только по состоянию на 1 января 2014 г. российским институтам развития было предоставлено свыше 1 трлн руб. [6].

По поручению президента Российской Федерации и правительства исследование эффективности деятельности институтов развития было доверено Открытому правительству. Были выявлены пересечения направлений деятельности институтов развития при проектируемой разнонаправленности. Кроме того, проверка отметила отсутствие надежных инструментов оценки деятельности институтов развития. Недостаточно совершенна система ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые к тому же постоянно меняются, не связаны между собой, делают оценку институтов развития затруднительной. Замечателен и другой вывод Открытого правительства: слабая координация и кооперация между институтами развития, поскольку «они не накопили общую базу знаний по инновациям, а если даже и накопили, то не готовы ею делиться» [7].

В публичном пространстве развернулась дискуссия по поводу используемой модели организации инновационного развития.

На форуме «Интернет-экономика» министр связи и массовых коммуникаций Н. Никифоров заявил, что число институтов развития может быть сокращено в рамках оптимизации их деятельности [7].

Глава группы InfoWatch Н. Касперская подчеркнула отсутствие единой стратегии, определяющей направления технологического развития, и слабую связь текущей деятельности институтов развития с потребностями страны. Также Н. Касперская заявила о необходимости оптимизации структуры институтов.

Минфин еще летом 2015 г. указывал на неэффективное использование средств институтами развития, что встречало отпор Минэкономразвития, настаивающего на увеличении финансовой помощи ряду институтов [7].

На изменении управленческих инструментов в отношении институтов развития указывал президент фонда «Сколково» В. Вексельберг. «Нужна большая координация между институтами развития. Действующая сегодня (участие руководства одних институтов развития в советах директоров других) — недостаточна» [7].

Координация, понимаемая столь своеобразным образом, поразила нас при анализе состава руководящих органов и наблюдательных советов институтов развития, мы назвали этот способ координации «перекрестное опыление». Состав лиц, готовящих и принимающих решения по поддержке тех или иных инновационных проектов, определен и ограничен достаточно небольшой группой людей, контролирующей значительные финансовые (как правило, бюджетные) потоки. Данное обстоятельство можно рассматривать как риск деформации в силу отсутствия естественного для сетевых взаимодействий контроля, а также вытеснения тех инноваторов, кто не имеет связей с кругом лиц, принимающих решения; искажения

структуры ресурсов, необходимых для осуществления инновационных разработок [8]. К тому же групповое поведение может приводить как к повышению качества и эффективности принятых решений, так и к снижению этих показателей.

Институты развития после оглашения Послания Президента Российской Федерации в 2015 г. оказались в подвешенном состоянии; не внесло ясности и принятие решения о переходе национальной инновационной системы в режим «проектного офиса». Но состав институтов развития, судя по открытым публикациям, не был определен, разнились и списки институтов развития в ведомствах [9].

В марте 2016 г. Минфин предложил правительству Российской Федерации сосредоточить государственные функции поддержки инновационного сектора в двух-трех структурах в целях консолидации бюджета и оптимизации деятельности Российской венчурной компании (РВК), АО «Роснано», Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, инновационного центра «Сколково», Фонда инфраструктурных и образовательных программ (ФИОП), «Роскоминвеста» и фонда «ВЭБ-Инновации» [10].

Министерство экономики, курирующее в правительстве развитие инноваций, высказало другое мнение по поводу изменений: следует наделить ФИОП функциями поддержки спроса на инновации и популяризацию инноваций. Функции финансовой поддержки предлагается передать отдельным институтам по видам финансирования (гранты, венчурное и заемное финансирование) с целью снятия технологических ограничений и повышения эффективности. По мнению Минэкономики, РВК должна сосредоточиться на развитии венчурного рынка, поддержке посевных инвестиций, но при этом РВК передается фонд «Росинфокоминвест», который находится в ведении Минкомсвязи и деятельность которого направлена на поддержку IT-проектов. К «Сколково» присоединяется фонд «ВЭБ-Инновации» с функцией заемного финансирования для стартапов. Также предлагается создание некоммерческого партнерства, которое будет осуществлять «контроль, мониторинг и координацию работы институтов развития», став единым окном для компаний, ищущих поддержку своих проектов, а также займется организацией форума «Открытые инновации» [10]. Трудно верить, что перегруппировка институтов развития может привести к повышению эффективности их деятельности, поскольку они представляют собой условно конкурентный рынок.

На съезде партии «Единая Россия» в июне 2016 г. глава Счетной палаты Т. Голикова предложила сократить количество институтов развития в целях повышения эффективности их финансирования (в российские институты развития всего было вложено более 4 трлн руб.) [11].

Правительство Российской Федерации в докладе об исполнении президентского поручения настаивает на увеличении, а не сокращении институтов развития и готовит предложения по увязыванию целей и задач институтов развития с целями и задачами стратегического планирования [12].

Конструирование сетевых структур для решения сложных задач вовсе не отменяет задачи концентрации системы государственного управления в сфере инноваций на основе административных методов с установлением жесткой ответственности за выполнение «вытягивающих» проектов, стимулирующих инновационное развитие [13].

В России более 10 органов государственной власти отвечают за управление инновационным развитием. Нет четкого разделения и, соответственно, координации полномочий и ответственности за результаты. Единый центр управления и принятия решений с четко обозначенными полномочиями и ответственностью за использование предоставленных государством ресурсов на достижение установленных стратегией целей при определении ответственности и ее разграничении между федеральными и региональными органами государственной власти — общепринятая практика административного управления, если основные средства в развитие вкладывает государство. Фактически многие институты развития стали бюрократическими конторами, заменяющими банковскую систему.

Как бы ни сопротивлялось правительство [9; 14], следует скорректировать систему государственного управления инновациями. Используемая американская модель хороша для стимулирования «гаражных» инноваций, малых предприятий, которые могут позволить себе эксперименты. Но в дальнейшем их развитие определяют другие институты (крупные инвесторы, покупающие бизнес, государственные институты, заинтересованные в масштабировании их бизнеса, ТНК).

На наш взгляд, результаты инновационного развития в России в значительной степени определились использованием дисперсной модели управления (американской), не подкрепленной достаточной согласованностью планов и действий министерств, ведомств, институтов развития.

Американская модель не подходит и потому, что у инноваций в России основным инвестором, заказчиком и потребителем является государство, а не массовый частный инвестор или венчурный предприниматель, конечный потребитель. Это плохо, но таковы структура собственности и структура экономики, законодательная база, система защиты и трансформации прав собственности и прав интеллектуальной собственности, система общественных отношений, главной доминантой которой является недоверие к институтам и межличностное недоверие.

Чрезвычайно высокая концентрация капитала в российской экономике вынуждает дополнить американскую модель элементами континентальной схемы управления инновационным процессом, которая построена на предоставлении крупным компаниям, вкладывающимся в НИОКР, тарифных и налоговых льгот и преференций [15].

Для придания позитивной динамики инновационному развитию экономики России наравне с прогнозированием необходимо создать стратегический план [16, с. 44; 17] инновационного развития с участием делового, экспертного сообщества и общественности; отслеживать его реализацию на уровне правительства, проводя и независимый мониторинг.

В соответствии со стратегическим планом следует определить условия государственной помощи в сфере госзаказа на научно-исследовательские разработки, совершенствуя механизмы работы институтов развития [17]. Необходим и жесткий контроль целевых расходов Российского государства на научные исследования и разработки, для чего следует разработать методики их качественной оценки. Настало время пересмотреть механизмы и формы участия государства [18] в процессе управления инновациями и в мероприятиях по формированию спроса на инновации.

Трудно решиться на развитие механизмов предоставления «длинных» денег для реализации инновационных проектов в условиях нарастающего недоверия. Но пересмотреть налоговые и территориальные стимулы, определив, наконец, параметры измерения эффективности деятельности (КПЭ), государству вполне по силам, если не переписывать чужие образцы [18]. К сложным вопросам относятся правовое обеспечение интеллектуальной и иной собственности, возникающей при создании инновационных продуктов, услуг и технологий, развитие человеческого потенциала [13; 19].

## Литература

1. Заостровцев А. Современная австрийская школа об институтах, проблемах развития и роли экономиста // Вопросы экономики. 2015. № 7. С. 73–86.
2. Научный доклад «Институты развития как инструмент региональной политики» / ФГБУН Институт экономики РАН. 2015. URL: [http://www.inecon.org/docs/Vilensky\\_paper\\_20151222.pdf](http://www.inecon.org/docs/Vilensky_paper_20151222.pdf) (дата обращения: 20.09.2016).
3. Рыкова И. Н. Исследование эффективности и результативности деятельности институтов развития в российской экономике. URL: <http://www.inecon.org/nauchnaya-zhizn/kruglye-stoly-arxiv/14/-aprelya-2015-g-zasedanie-nauchnogo-seminara-linstuczionalnaya-teoria-i-eyo-prilozheniya.html> (дата обращения: 12.05.2016).
4. Екимова Н. А. Координация рынка региональных институтов развития: первые попытки. URL: <http://www.fa.ru/dep/press/about-us/Pages/Koordinatsiya-rynka-regionalnykh-institutov-razvitiya.aspx> (дата обращения: 12.11.2016).
5. Путин В. В. Послание Федеральному Собранию Российской Федерации. URL: [Kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/50864](http://Kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/50864) (дата обращения: 10.12.2016).
6. Инновации в России. URL: [www.innovation.gov.ru/ru/taxonomy/term/2341](http://www.innovation.gov.ru/ru/taxonomy/term/2341) (дата обращения: 30.07.2016).
7. Число институтов развития могут сократить // Финмаркет. 22.12.2015. URL: [www.finmarket.ru/news/4187675](http://www.finmarket.ru/news/4187675) (дата обращения: 03.11.2016).
8. Ситников А. Инжиниринг по-русски: денег нет, но вы держайте. URL: <http://svpressa.ru/economy/article/162361/?mra=1> (дата обращения: 11.12.2016).
9. Нетреба П. Институты есть, развития нет // Газета.ру. 29.08.16. URL: [www.gazeta.ru/business/2016/08/29/10164851.shtml](http://www.gazeta.ru/business/2016/08/29/10164851.shtml) (дата обращения: 12.09.2016).
10. Едовина Т. Инноваторов переставляют местами // Коммерсант. 05.04.2016. URL: [www.kommersant.ru/gallery/2956609](http://www.kommersant.ru/gallery/2956609) (дата обращения: 30.11.2016).
11. Глава Счетной палаты предложила сократить число институтов развития. URL: [www.Finanz.ru/novosti/aktsll/glava-schetnoy-palaty-predlozhila-sokratit-chislo-institutov-razvitiya-v-rossii-1001272147](http://www.Finanz.ru/novosti/aktsll/glava-schetnoy-palaty-predlozhila-sokratit-chislo-institutov-razvitiya-v-rossii-1001272147) (дата обращения: 30.06.2016).
12. Григорьев А. Правительство выступило против сокращения числа институтов развития. URL: [www.Life.ru/t/pravitelstvo\\_vystupilo\\_protiv\\_sokrasheniia\\_chisla\\_institutov\\_razvitiia](http://www.Life.ru/t/pravitelstvo_vystupilo_protiv_sokrasheniia_chisla_institutov_razvitiia) (дата обращения: 15.09.2016).
13. Развитие инноваций в России. Доклад Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации 14 июля 2014 г. URL: <https://docviewer.yandex.ru/71e404539293f8d251add89e12a7b196.pdf> (дата обращения: 30.11.2016).
14. Инноваторов переставляют местами. Минфин и Минэкономики спорят о схемах их господдержки // Коммерсант. 06.04.2016. URL: [www.kommersant.ru/doc/2956609](http://www.kommersant.ru/doc/2956609) (дата обращения: 01.12.2016).
15. Исаев Н. Змеиный яд российских налогов. URL: <http://svpressa.ru/economy/article/162377/> (дата обращения: 11.12.2016).
16. Еремеев С. Г., Мальцева Д. А. Этапы стратегического моделирования в политике: вопросы концептуализации // ПОЛИТЭКС. Политическая экспертиза. 2014. № 3. С. 44–53.
17. Еремеев С. Г., Курочкин А. В. Государственное управление и политика в условиях сетевого общества: новые принципы эффективности. СПб.: Изд-во РХГА, 2014. 192 с.
18. Kaplan R. S. Innovation action research: Creating new management theory and practice // Journal of Management Accounting Research. 1998. Vol. 10. P. 89–118.

19. Курочкин А. В. Государственная инновационная политика в условиях общества, основанного на знаниях // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 6. Политология. Международные отношения. 2015. № 2. С. 62–68.

**Для цитирования:** Коверзнев О. В., Кулакова Т. А. Управленческие модели организации инновационной деятельности в современной России // Вестник СПбГУ. Политология. Международные отношения. 2017. Т. 10. Вып. 1. С. 21–29. DOI: 10.21638/11701/spbu06.2017.103.

## References

1. Zaostrovstev A. Sovremennaiia avstriiskaia shkola ob institutakh, problemakh razvitiia i roli ekonomista [Modern Austrian School of institutions, development issues and the role of the economist]. *Voprosy ekonomiki*, 2015, no. 7, pp. 73–86. (In Russian)
2. *Nauchnyi doklad "Instituty razvitiia kak instrument regional'noi politiki" FGBUN Institut ekonomiki RAN. 2015* [Scientific report "Development institutions as an instrument of regional policy" Institute of Economics, Russian Academy of Sciences. 2015]. Available at: [http://www.inecon.org/docs/Vilensky\\_paper\\_20151222.pdf](http://www.inecon.org/docs/Vilensky_paper_20151222.pdf) (accessed: 20/09/2016). (In Russian)
3. Rykova I. N. *Issledovanie effektivnosti i rezul'tativnosti deiatel'nosti institutov razvitiia v rossiiskoi ekonomike* [Investigation of the efficiency and effectiveness of development institutes in the Russian economy]. Available at: [www.inecon.org/nauchnaya-zhizn/kruglye-stoly-arxiv/14/-aprelya-2015-g-zasedanie-nauchnogo-seminara-linstuczionalnaya-teoria-i-eyo-prilozheniya.html](http://www.inecon.org/nauchnaya-zhizn/kruglye-stoly-arxiv/14/-aprelya-2015-g-zasedanie-nauchnogo-seminara-linstuczionalnaya-teoria-i-eyo-prilozheniya.html) (accessed: 05/12/2016). (In Russian)
4. Ekimova N. A. *Koordinatsiia rynka regional'nykh institutov razvitiia: pervye popytki* [Coordinate regional development institutions of the market: the first attempts]. Available at: <http://www.fa.ru/dep/press/about-us/Pages/Koordinatsiya-rynka-regionalnykh-institutov-razvitiya.aspx> (accessed: 12/11/2016). (In Russian)
5. Putin V. V. *Poslanie Federal'nomu sobraniuu Rossiiskoi Federatsii* [Message to the Federal Assembly of the Russian Federation]. Available at: [kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/50864](http://kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/50864) (accessed: 10/12/2016). (In Russian)
6. *Innovatsii v Rossii* [Innovations in Russia]. Available at: [www.innovation.gov.ru/ru/taxonomy/term/2341](http://www.innovation.gov.ru/ru/taxonomy/term/2341) (accessed: 30/07/2016). (In Russian)
7. *Chislo institutov razvitiia mogut sokratit'* [The number of development institutions can be reduced]. *Finmarket*, December 22, 2015. Available at: [www.finmarket.ru/news/4187675](http://www.finmarket.ru/news/4187675) (accessed: 11/03/2016). (In Russian)
8. Sitnikov A. *Inzhiniring po-russki: deneg net, no vy derzait* [Engineering in Russian: no money, but do you dare]. Available at: <http://svpressa.ru/economy/article/162361/?mra=1> (accessed: 11.12.2016). (In Russian)
9. Netreba P. *Intituty est', razvitiia net* [Intituts there, no development]. *Gazeta.ru*, 29.08.16. Available at: [www.gazeta.ru/business/2016/08/29/10164851.shtml](http://www.gazeta.ru/business/2016/08/29/10164851.shtml) (accessed: 09/12/2016). (In Russian)
10. Edovina T. *Innovatorov perestavliaut mestami* [Innovators to interchange]. *Kommersant*. Available at: [www.kommersant.ru/gallery/2956609](http://www.kommersant.ru/gallery/2956609) (accessed: 30/11/2016). (In Russian)
11. *Glava Schetnoi palaty predlozhila sokratit' chislo institutov razvitiia* [The head of the Accounting Chamber has proposed to reduce the number of development institutions]. Available at: [www.Finanz.ru/novosti/aktsll/glava-schetnoy-palaty-predlozhila-sokratit-chislo-institutov-razvitiia-v-rossii-1001272147](http://www.Finanz.ru/novosti/aktsll/glava-schetnoy-palaty-predlozhila-sokratit-chislo-institutov-razvitiia-v-rossii-1001272147) (accessed: 30.06.2016). (In Russian)
12. Grigor'ev A. *Pravitel'stvo vystupilo protiv sokrashcheniia chisla institutov razvitiia* [Government opposed to the reduction of the number of development institutions]. Available at: [www.Life.ru/t/pravitelstvo\\_vystupilo\\_protiv\\_sokrasheniia\\_chisla\\_institutov\\_razvitiia](http://www.Life.ru/t/pravitelstvo_vystupilo_protiv_sokrasheniia_chisla_institutov_razvitiia) (accessed: 15.09.2016). (In Russian)
13. *Razvitie innovatsii v Rossii. Doklad Ekspertnogo soveta pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii 14 iulija 2014 g.* [The development of innovations in Russia. Report of the Expert Council under the Government of Russian Federation of July 14, 2014], p. 4. Available at: <https://docviewer.yandex.ru/71e404539293f8d251add89e12a7b196.pdf> (accessed: 11/30/2016). (In Russian)
14. *Innovatorov perestavliaut mestami*. Minfin i Minekonomiki sporiat o skhemakh ikh gospollerzhki [Innovators interchanges. The Ministry of Finance and Ministry of Economy of arguing about their schemes gospollerzhki]. *Kommersant*, 06.04.2016. Available at: [www.kommersant.ru/doc/2956609](http://www.kommersant.ru/doc/2956609) (accessed: 01.12.2016). (In Russian)
15. Isaev N. *Zmeinyi iad rossiiskikh nalogov* [Snake venom of Russian tax]. Available at: <http://svpressa.ru/economy/article/162377/> (accessed: 12/11/2016). (In Russian)



16. Ereemeev S.G., Mal'tseva D.A. Etapy strategicheskogo modelirovaniia v politike: voprosy kontseptualizatsii [Stages of strategic modeling in policy: Issues of conceptualizing]. *POLITEKS. Politicheskaiia ekspertiza*, 2014, no. 3, pp. 44–53. (In Russian)

17. Ereemeev S.G., Kurochkin A.V. *Gosudarstvennoe upravlenie i politika v usloviakh setevogo obshchestva: novye printsipy effektivnosti* [Public Administration and Policy in the network society: the new principles of efficiency]. St. Petersburg, Publishing house RKhGA, 2014. 192 p. (In Russian)

18. Kaplan R. S. Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 1998, vol. 10, pp. 89–118.

19. Kurochkin A. V. Gosudarstvennaia innovatsionnaia politika v usloviakh obshchestva, osnovannogo na znaniakh [State innovation policy in a society based on knowledge]. *Vestnik of Saint Petersburg University. Series 6. Politics. International relationships*, 2015, is. 2, pp. 62–68. (In Russian)

**For citation:** Koverznev O. V., Kulakova T. A. Innovation governance models in Russia. *Vestnik SPbSU. Political science. International relations*, 2017, vol. 10, issue 1, pp. 21–29. DOI: 10.21638/11701/spbu06.2017.103.

Статья поступила в редакцию 5 ноября 2016 г.

Статья рекомендована в печать 15 декабря 2016 г.