

**Пример использования методов и инструментов управления  
инновационным портфелем региона (Ч.2)**

---

*В статье показано, что стадия жизненного цикла рынка, продукта или технологии несколько связана с потенциалом инновации, но говорит о возможных внешних перспективах ее дальнейшего развития, в то время как потенциал инновации скорее определяет внутренние ее характеристики, связанные с саморазвитием (хотя, естественно, одно без другого не существует).*

*Ключевые слова: регион, промышленный сектор, инновационный портфель, управление.*

Потенциал инноваций представляет собой качественный показатель, который отражает способность инновации генерировать дальнейшую волну инноваций, как в рамках одного рынка, товара, или технологии, так и в смежных отраслях. Объем рынка характеризует способность проекта создавать новый или перераспределять существующий спрос.

Стадия жизненного цикла рынка, продукта или технологии несколько связана с потенциалом инновации, но говорит о возможных внешних перспективах ее дальнейшего развития, в то время как потенциал инновации скорее определяет внутренние ее характеристики, связанные с саморазвитием (хотя, естественно, одно без другого не существует).

Важно включать в систему критериев также показатели социальной значимости проекта, т.е. его воздействия на благосостояние общества. На рисунке 37 приведены только три показателя социальной значимости, хотя можно использовать и большее количество (в зависимости от стратегических целей и задач региона).

Наконец, необходимо определить, каким образом проект воздействует на развитие региональной инновационной системы. Вполне возможно допустить экономически и технически эффективный проект, который не будет вписываться в существующую инновационную систему, а то и вовсе противоречить. Например, культурные нормы и ценности в некоторых регионах существенно препятствуют развитию биотехнологических проектов, связанных с генетическими исследованиями или с использованием человеческих органов. Здесь в целом важно оценить, насколько проект соответствует целевому типу инновационной системы, институциональным условиям, сложившимся инновационным способностям и ресурсам, выработанным механизмам координации инновационной деятельности. Чрезвычайно важно не замыкаться при оценке и отборе проектов на кратко- и среднесрочной перспективе. Некоторые коммерчески и технически неудачные проекты могут создавать новые способности и решения, которые затем

оборачиваются большим успехом<sup>1</sup>.

Второй этап аналитического иерархического процесса предполагает определение весовых коэффициентов для каждого критерия, входящего в сформированную систему. При этом самому высокому уровню системы приписывается коэффициент 1, который затем последовательно для каждого уровня разбивается на составляющие, который на каждом уровне должны давать сумму, равную 1. Продемонстрируем данный процесс для первого уровня критериев.

Вначале каждый критерий сравнивается с каждым, и на основе попарного сравнения определяется, какой из критериев является более или менее важным из двух сравниваемых. Для оценки степени значимости (важности) Т.Саати рекомендует использовать следующую шкалу (см. таблица 1).

Таблица 1. Шкала для оценки значимости элементов иерархической структуры критериев, показателей и проектов

| <b>Оценка степени важности</b> | <b>Определение</b>          | <b>Объяснение</b>   |
|--------------------------------|-----------------------------|---|
| 1                              | Одинаковая важность         | Два сравниваемые элемента обладают одинаковой важностью для достижения конечной цели или с точки зрения генерального критерия |
| 3                              | Небольшое превосходство     | Экспертное суждение и опыт подсказывают, что один из элементов характеризуется чуть большей важностью                         |
| 5                              | Сильное превосходство       | Экспертное суждение и опыт подсказывают, что один из элементов обладает существенно большей важностью, нежели другой          |
| 7                              | Очень сильное превосходство | Доминирование одного элемента над другим может быть продемонстрировано на практике  |
| 9                              | Экстремальное превосходство | Превосходящая важность одного элемента очевидна и не подлежит никакому сомнению.  |

Шкала допускает использование также и четных значений, в

<sup>1</sup> Здесь можно вспомнить классический пример, когда компания «Эппл» (Apple) разработала компьютер «Lisa», который оказался и в техническом плане недоработанным, и в коммерческом – полной катастрофой. Но ошибки, допущенные в этом проекте, в дальнейшем позволили выработать ряд решений, который привели к возникновению успешных моделей, таких как «Macintosh».

качестве промежуточных, если эксперты обладают возможностью различать промежуточные состояния важности. Если эксперты, аналитики и оценщики имеют возможность обоснованно использовать еще более тонкие оценки, то можно использовать и дробные показатели (например, 1.1, 1.2 и так далее).