
Особенности практической реализации методических указаний по разработке (актуализации) программ инновационного развития государственных компаний

М.Ю. Голанд

*Директор Центра взаимодействия с органами власти,
институтами развития и компаниями ИСИЭЗ НИУ ВШЭ*

02.07.2015

Типовые проблемы госкомпаний в инновационной сфере

Отставание по показателю доли затрат на ИиР в выручке

Отставание по показателям, определяющим технологический уровень

Отставание в производительности труда, качестве основных бизнес-процессов

Неразвитость корпоративных систем управления

Низкая доля присутствия на мировых рынках высокотехнологичной продукции

Ключевые акценты методических указаний

Дифференциация рекомендаций с учетом роли компании в развитии инноваций

Усиление влияния ПИР на деятельность компании

Внедрение проектного управления инновационным развитием

Увеличение инвестиций в разработку и внедрение российских технологий

Реализация принципа «открытых инноваций»

Приоритетные задачи реализации ПИР

❖ Общие для всех компаний:

- Повышение качества формирования и реализации долгосрочных продуктовой и технологической стратегий
- Обеспечение концентрации ресурсов на приоритетных технологических направлениях
- Совершенствование системы КПЭ, методик и процедур оценки экономической эффективности инновационных проектов
- Стимулирование менеджмента и персонала к инновационной деятельности

❖ Специфические задачи для компаний разных типов

Повышение качества стратегических документов

В рамках актуализации ПИР компаниям рекомендуется:

Осуществлять стратегический маркетинговый анализ и прогнозирование долгосрочных тенденций присутствия компании на нынешних и перспективных рынках, разрабатывать дорожные карты достижения технологических целей

Использовать на практике механизм планирования «сверху вниз», увязывая ПИР с другими документами стратегического планирования корпоративного уровня

Обеспечить увязку ПИР с системой государственного стратегического планирования, в том числе с Прогнозом научно-технологического развития РФ на период до 2030 года, с дорожными картами развития новых отраслей экономики

Концентрация ресурсов на приоритетных технологических направлениях

В рамках актуализации ПИР компаниям рекомендуется:

Рассмотреть возможность использования важнейших межотраслевых технологий (аддитивные технологии, технологии моделирования и управления сложными системами и пр.)

Активно использовать механизм «открытых инноваций», в том числе расширяя взаимодействие с малыми и средними инновационными предприятиями, технологическими платформами и инновационными кластерами

Обеспечить разработку и реализацию технологических дорожных карт на основе результатов долгосрочного прогнозирования

Совершенствование системы КПЭ

В рамках актуализации ПИР компаниям рекомендуется:

Увязать КПЭ со стратегическими целями компании и синхронизировать их с целевыми показателями основных стратегических документов федерального уровня

Выбирать КПЭ, достижение которых в максимальной степени зависит от менеджмента компании и проектов в рамках ПИР, а не от внешних факторов

Выбирать КПЭ, которые отражают эффективность и результативность инновационной деятельности, а не затраченные ресурсы

Специфические приоритеты

Компании – разработчики технологий

Рекомендуется акцентировать внимание на управлении интеллектуальной собственностью в целях обеспечения эффективного трансфера технологий и коммерциализации накопленного научно-технологического задела

Производственные компании

Рекомендуется интенсивнее использовать механизмы стратегического маркетинга, долгосрочного прогнозирования, что позволит повысить обоснованность программ разработки новой продукции. Также полезно активно использовать аутсорсинг.

Компании – потребители инноваций

Рекомендуется увеличить закупки инновационной продукции и технологий, содействовать инновационному развитию своих поставщиков, использовать практику офсетных сделок при крупных закупках

Ключевые вопросы

- 1) Почему за предыдущие четыре года (2011-2014) не удалось добиться инновационного прорыва в деятельности российских государственных компаний? Где российские Samsung и Apple?
- 2) Есть ли уверенность, что с появлением новых методических указаний, с усилением государственного контроля за инновационной деятельностью госкомпаний удастся добиться качественного сдвига ситуации?

Основные тенденции развития в области управления инновационной деятельностью в крупных зарубежных компаниях

Организация инновационной деятельности

- Выделение должности ответственного за инновации
- Выделение подразделения, ответственного за инновационную деятельность
- Создание эффективной системы управления интеллектуальной собственностью
- Ключевой показатель инновационной деятельности – доля расходов на НИОКР в выручке

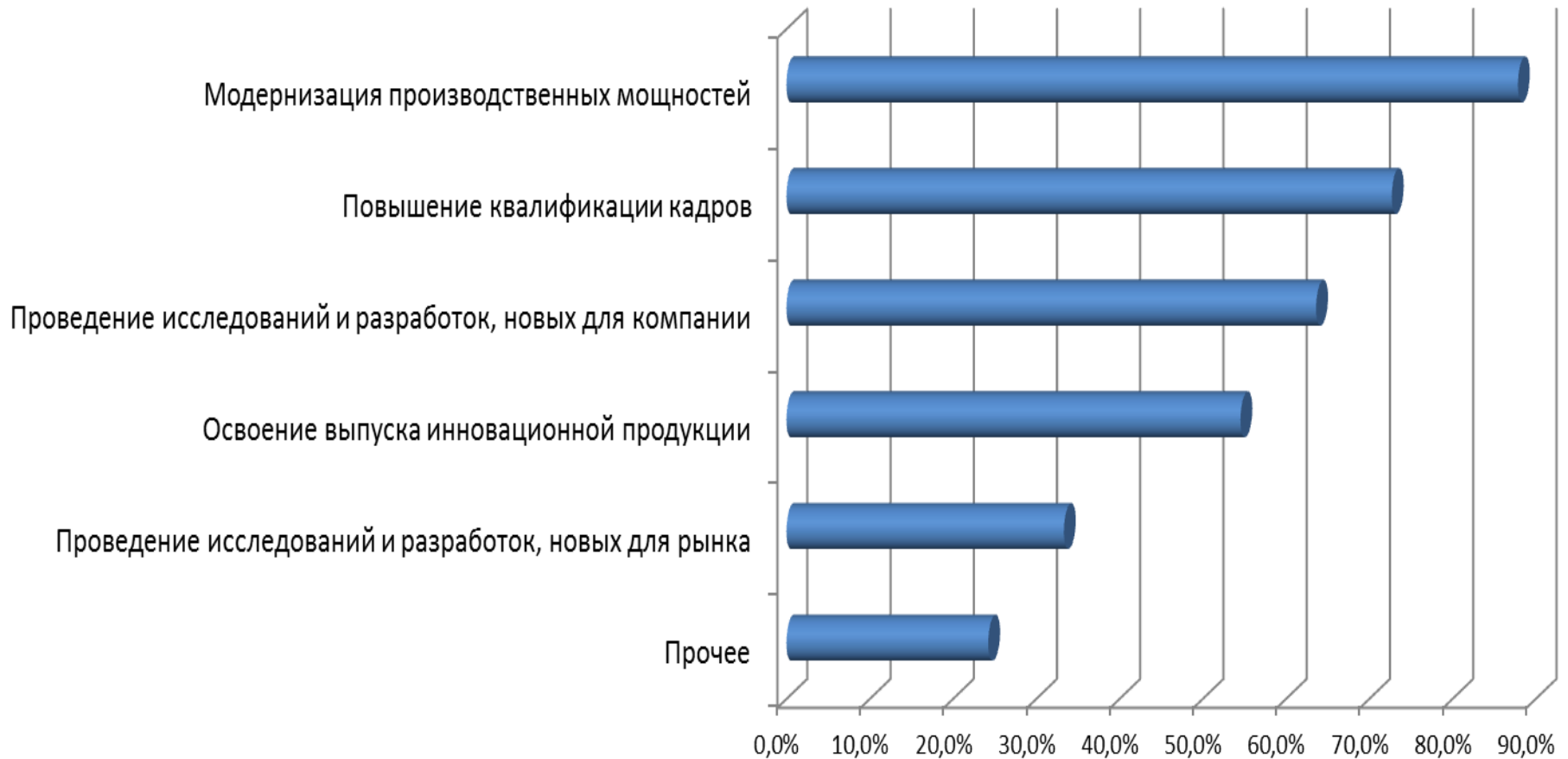
Открытые инновации

- Формирование венчурных фондов, направленных на поддержку инновационных стартапов на ранних стадиях жизненного цикла
- Сотрудничество с вузами
- Взаимодействие с партнерами по отрасли (заключение межотраслевых соглашений с целью развития инновационных разработок)

Кадровая политика

- Работа с персоналом как элемент технологического развития компаний (программы повышения квалификации, стимулирующая оплата труда, надбавки за изобретательскую деятельность и т.д.)

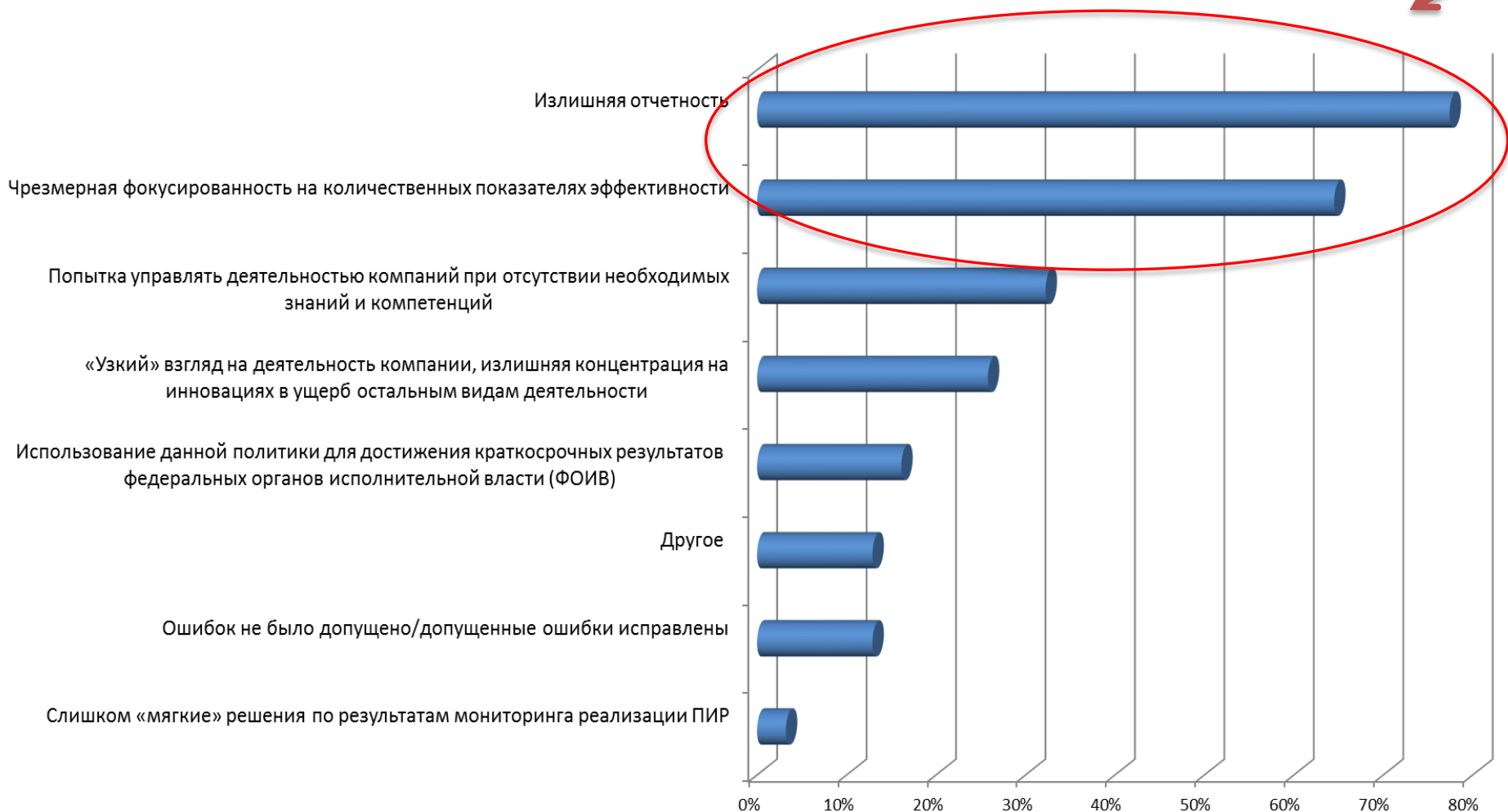
Цели инновационного развития крупных государственных компаний



Основные проблемы в деятельности структурного подразделения, ответственного за инновации



Основные ошибки государства в процессе реализации инновационной политики применительно к госкомпаниям



Основные ошибки компаний в ходе реализации ПИР



Основные выводы

- 1) Усиление контроля за инновационной деятельностью компаний может оказаться неэффективным, компании будут соблюдать формальные требования, на практике не занимаясь реальными инновациями
- 2) Компаниям, в первую очередь, нужны не новые методические рекомендации или дополнительные формы контроля, а реальная поддержка в решении актуальных проблем, мешающих инновационному развитию



Следует использовать МВК по технологическому развитию, рабочие группы отраслевых ведомств для решения проблем госкомпаний, а не только для оценки эффективности реализации ПИР

(нужен не только кнут, но и пряник)



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Благодарю за внимание!

mgoland@hse.ru