

**УТВЕРЖДЕНЫ**  
решением Правительственной комиссии  
по высоким технологиям и инновациям  
от 3 августа 2010 г., протокол № 4

## **РЕКОМЕНДАЦИИ**

**по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий**

### **I. Цели программ инновационного развития**

Программы инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий (далее соответственно - программы инновационного развития, компании) формируются на среднесрочный период (5 - 7 лет) с учетом приоритетов государственной научно-технической и инновационной политики и должны содержать комплекс мероприятий, направленных на разработку и внедрение новых технологий, инновационных продуктов и услуг, соответствующих мировому уровню, а также на инновационное развитие ключевых отраслей промышленности Российской Федерации.

Программы инновационного развития также должны быть интегрированы в бизнес-стратегию развития компаний, содействовать модернизации и технологическому развитию компаний путем значительного улучшения основных показателей эффективности производственных процессов, включая:

существенное (более 10%) уменьшение себестоимости выпускаемой продукции (услуг) без ухудшения основных пользовательских характеристик и снижения экологичности;

существенную экономию энергетических ресурсов в процессе производства - не менее 5% ежегодно, до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;

существенное улучшение потребительских свойств производимой продукции (повышение качества и снижение эксплуатационных расходов, повышение энергоэффективности, уменьшение числа отказов и аварий при

эксплуатации, увеличение гарантийного срока эксплуатации, повышение степени утилизации продукции);

значительное повышение производительности труда - не менее 5% ежегодно, до достижения среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;

повышение экологичности процесса производства и утилизации отходов производства.

Кроме того, с учетом производственной специализации компаний программы инновационного развития должны содействовать реализации приоритетных направлений, определенных Комиссией при Президенте Российской Федерации по модернизации и технологическому развитию экономики России.

## II. Основные этапы разработки программ инновационного развития

Прежде всего, при разработке программ инновационного развития требуется адекватная оценка существующего технологического уровня компании в сравнении с конкурентами в России и за рубежом, что определяет необходимость проведения независимого, комплексного и документированного анализа (технологического аудита), включая оценку относительно доступных лучших аналогов (в соответствии с мировым уровнем развития науки, техники и технологий):

текущего состояния применяемых компанией (проектируемых, предполагаемых к применению) оборудования и технологий;

существующих и планируемых к разработке, производству и реализации продуктов и услуг, а также используемых и находящихся в процессе разработки объектов интеллектуальной собственности (результатов интеллектуальной деятельности);

организационно-управленческих и производственно-технологических процессов, связанных с разработкой, проектированием и производством выпускаемой продукции и услуг.

Параметры работ по проведению указанной оценки должны быть определены в объеме, достаточном для объективного отражения технологического уровня компании.

С использованием полученной объективной информации о технологических компетенциях и позиции компании на мировом и отечественном рынке необходимо обеспечить формирование корпоративного видения в части создания новых (для внутреннего рынка, для глобального

рынка) конкурентоспособных технологий, продуктов, услуг на период до 10 лет.

Далее, с учетом желаемой будущей технологической и конкурентной позиции компании, должна быть осуществлена разработка и реализация мер по внедрению новых технологий, инновационных продуктов и услуг, а также совершенствованию механизмов планирования и управления процессами инновационной деятельности в компании.

В частности, комплекс мероприятий по разработке и внедрению новых технологий, инновационных продуктов и услуг может включать следующие разделы:

- определение состава и целевых значений основных показателей инновационного развития компании;

- планирование исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- проектирование, запуск в производство и вывод на рынок инновационной продукции и услуг;

- освоение передовых производственных и управленческих технологий, формирование и развитие системы управления качеством;

- разработка и вывод на рынки новой продукции;

- совершенствование системы информационной поддержки управления производственными и бизнес-процессами;

- повышение энергоэффективности производства, производительности труда и качества продукции за счет развития инновационной деятельности в компании;

- повышение квалификации персонала, отвечающего за технологическое развитие.

При наличии у компании программ инновационного развития, в ходе разработки которых уже были осуществлены вышеперечисленные этапы (например, выполнен технологический аудит), не требуется вторичного проведения выполненных этапов, при этом ранее разработанные компаниями программы (стратегии) инновационного развития подлежат уточнению с учетом настоящих рекомендаций (без необходимости их повторной разработки).

Для компаний с государственным участием (включая государственные корпорации), осуществляющих права акционера для акционерных обществ, действующих в высокотехнологичных отраслях экономики, инновационные программы разрабатываются с учетом их структуры, с распространением положений программ на дочерние и зависимые общества и выделением в

отдельные разделы планов инновационного развития ключевых организаций, входящих в структуру таких компаний.

### III. Основные показатели (индикаторы) программ инновационного развития

Целесообразно ориентироваться на используемые в мировой практике показатели, характеризующие инновационную направленность корпоративных программ развития по следующим направлениям:

1) показатели финансирования и результативности НИОКР:

объем финансирования НИОКР за счет собственных средств (в процентах к выручке, без учета бюджетных средств, используемых компанией для проведения НИОКР);

количество патентов и иных нематериальных активов, поставленных на баланс по результатам проведенных НИОКР;

количество разработанных и внедренных в производство технологий и продуктов по результатам выполненных НИОКР;

2) показатели технологического лидерства:

количество патентов, полученных за последние 3 года;

количество продуктов, защищенных патентами, полученными за последние три года;

качество инновационного портфеля - баланс между прорывными (технологии, продукты и услуги, создающие новые рынки и новые категории продукции) и улучшающими проектами (направленными на развитие имеющихся на рынке продуктов);

3) показатели эффективности инновационной деятельности:

процент от продаж новых продуктов (не старше трех лет) в общем объеме продаж;

показатель эффективности внедрения - отношение объема продаж продукции, произведенной с использованием результатов НИОКР к величине расходов на их проведение;

4) показатели результативности корпоративной системы управления инновациями:

количество инновационных предложений и проектов, полученных от сотрудников компании и ожидаемый потенциал их окупаемости;

количество проектов, переходящих с одного этапа процесса разработки и выведения на рынок инновационной продукции и услуг на следующий;

продолжительность цикла инновационного процесса или его отдельных стадий (например, время, требуемое на создание прототипа продукции или выпуска опытной партии);

5) показатели эффективности взаимодействия с внешними источниками разработок и инноваций:

количество инновационных предложений от сторонних организаций;

процент продаж от реализации разработок, полученных извне.

Несмотря на то, что целевые значения данных показателей в значительной степени будут зависеть от отраслевой специфики (например, для компаний энергосырьевого сектора потребность в разработке новых продуктов может быть сравнительно небольшой), при их определении необходимо ориентироваться на аналогичные показатели ведущих мировых конкурентов в соответствии с отраслевой принадлежностью компании.

В части определения ориентиров по расходам компаний на исследовательские работы и модернизацию технологий для обеспечения должного уровня конкурентоспособности крупнейших отечественных компаний их объем финансирования НИОКР за счет собственных средств (в процентах к выручке, без учета бюджетных средств, используемых компаниями для проведения НИОКР) должен в целом соответствовать аналогичным расходам крупнейших зарубежных компаний, работающих в сходных отраслях, с установлением определенного переходного периода (3 - 5 лет) для их достижения. Кроме того, при принятии решений о структуре расходов компаний на исследовательские работы и модернизацию технологий общие расходы на НИОКР целесообразно структурировать по долям расходов на НИР и ОКР с учетом соотношений, характерных для мирового технологического бизнеса. При этом создание в компаниях фондов инновационного развития и резервов предстоящих расходов на НИОКР может являться механизмом резервирования средств в целях достижения указанных ориентиров по расходам компаний на НИОКР.

#### IV. Управление инновационным развитием компаний

Особое значение при разработке программ инновационного развития следует уделить формированию корпоративных механизмов и структур, способствующих созданию и внедрению инноваций. В связи с этим необходимо обеспечить формирование целостной системы управления инновационной деятельностью компании, включая:

разработку документов, описывающих основные направления технологического развития компании (в т.ч. технологических дорожных карт,

концепций технологической политики и политики в сфере информатизации, программ совершенствования системы разработки и проектирования продукции, программ повышения энергоэффективности);

формирование управленческих структур, отвечающих за технологическое и инновационное развитие компании (создание комитета совета директоров, отвечающего за вопросы инновационного развития, научно-технического совета с привлечением внешних независимых экспертов; введение должности директора, отвечающего за развитие инновационной деятельности);

реализацию системы мер, направленных на расширение научной и производственной кооперации, включая механизмы экспертизы поступающих предложений по использованию новых технологических решений, расширения практики кооперационного взаимодействия с научными и технико-внедренческими организациями, организациями инновационной инфраструктуры (в том числе в рамках инновационных кластеров);

формирование системы управления интеллектуальной собственностью (патенты, лицензии, ноу-хау);

формирование системы непрерывного образования и системы "управления знаниями".

Кроме того, при создании системы управления инновациями необходимо учитывать следующие основные положения:

реализация возможно более открытой (с учетом требований коммерческой тайны и необходимости охраны объектов интеллектуальной собственности - ноу-хау, секретов производства и т.д.) для участников рынка и собственников компании (в т.ч. государства) корпоративной технологической политики, включая информирование заинтересованных организаций о перспективных научных и технологических потребностях компаний;

утверждение планируемых значений показателей инновационного развития в качестве КРІ (ключевых показателей эффективности) для всех управленческих уровней, включая менеджмент высшего звена;

необходимость значительного расширения внедрения компаниями результатов исследований и разработок, выполняемых в отечественном секторе генерации знаний и высшего образования, а также использования передовых технологий, продуктов и услуг, разработанных малыми и средними инновационными предприятиями.

## V. Обеспечение взаимодействия с ведущими высшими учебными заведениями

В целях создания внутреннего спроса на результаты исследований и разработок, осуществляемых в секторе высшего образования, в программах инновационного развития компаний должны быть предусмотрены меры по обеспечению эффективного взаимодействия с ведущими высшими учебными заведениями по следующим направлениям:

выбор опорных вузов и определение предметных (научных, технологических) направлений и объемов проведения совместных исследовательских (конструкторских, технологических) работ;

формирование совместно с вузами исследовательских программ, предусматривающих в том числе механизмы обмена научно-технической и маркетинговой информацией, развитие совместных работ в сфере прогнозирования научно-технического развития, создание системы управления исследовательскими (конструкторскими, технологическими) работами в вузе с учетом перспективных потребностей компаний и отраслей промышленности;

реализация согласованных с вузами программ повышения качества образования и подготовки кадров для работы в высокотехнологичных отраслях промышленности, предусматривающих участие компаний в совершенствовании учебных программ и планов, участие сотрудников компаний в преподавательской работе, развитие системы практик и стажировок студентов, аспирантов и научно-преподавательского состава вузов в компаниях, развитие системы непрерывного образования персонала компаний;

формирование организационных механизмов взаимодействия с вузами, включая взаимное участие сотрудников компаний и организаций науки и высшего образования в коллегиальных органах управления и консультативных органах указанных организаций.

## VI. Обеспечение взаимодействия с научными организациями, малыми и средними инновационными предприятиями

В целях использования научного и инновационного потенциала отечественного сектора генерации знаний, малого и среднего наукоемкого бизнеса, значительного увеличения заказа на результаты интеллектуальной деятельности, инновационные продукты и услуги в программах инновационного развития должны быть предусмотрены следующие меры:

определение приоритетных направлений сотрудничества компаний с национальными исследовательскими центрами, федеральными центрами науки и высоких технологий, государственными научными центрами Российской Федерации, научными учреждениями государственных академий наук, другими научными организациями;

формирование совместных планов научно-технологических работ и проведение научных исследований для создания конкурентоспособных технологий и продуктов, имеющих приоритет на мировом рынке;

обеспечение эффективного взаимодействия с субъектами малого и среднего инновационного предпринимательства, включая формирование механизмов анализа технологических предложений инновационного бизнеса, механизмов стимулирования размещения заказов компаний с государственным участием у субъектов малого и среднего инновационного предпринимательства.

#### VII. Участие в технологическом прогнозировании и деятельности технологических платформ

Разработка программ инновационного развития компаниями должна вестись с учетом тенденций мирового научно-технического и социально-экономического развития. С этой целью должно быть обеспечено участие компании в деятельности по подготовке, проведению и использованию результатов долгосрочных научно-технологических прогнозов, организуемых федеральными органами исполнительной власти и государственными академиями наук, формировании технологических дорожных карт для планирования и организации разработки конкретных технологий (продуктов).

Кроме того, должно быть обеспечено участие компании в формировании и деятельности технологических платформ, включая определение перечня технологических платформ, в которых компания с государственным участием принимает участие, определение принципов и механизмов взаимодействия с различными категориями участников технологических платформ, в том числе с профильными вузами и научными организациями.

При разработке программ инновационного развития компаний представленные в настоящем документе рекомендации к указанным программам подлежат уточнению с учетом отраслевой специфики.