

ИННОВАЦИИ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСТЕХ»

С. В. Чемезов



С. В. Чемезов, д.э.н., профессор, генеральный директор Госкорпорации «Ростех».

В статье раскрыты цель и стратегические направления развития Госкорпорации «Ростех», определена бизнес-модель, проведен проблемно-ориентированный анализ Программы инновационного развития Корпорации. Дается системная оценка комплексных показателей эффективности в контексте современных механизмов реализации инновационных проектов, ориентированных на интеграцию науки, образования и бизнес-сообщества.

Ключевые слова

Государственная корпорация, Ростех, стратегия, программа инновационного развития, инновационный проект

In the article are observed aims and strategic directions of Rostec State Corporation development, is defined the business model as well as is conducted the problem-oriented analysis of Corporation Innovation Development Program. Is provided systematic assessment of complex efficiency characteristics in context of modern innovative projects implementation mechanisms oriented on science, education and business community integration.

Key words

State corporation, Rostec, strategy of innovation development program, innovation project



В конце 2013 года Государственная корпорация «Ростех» (Корпорация) отмечает 6-ти летний срок со дня своего создания. Срок, вроде бы, небольшой, но даже за этот период Корпорации удалось достичь серьезных результатов.

Становление Корпорации проходило не в самых простых условиях. По состоянию на 2009 год, из 442 предприятий, переданных Корпорации в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 10 июля 2008 года № 1052, 148 — находились в предкризисном и кризисном состоянии, 28 — в стадии банкротства, 17 — не осуществляли хозяйственную деятельность, 27 — частично утратили свое имущество либо имели значительный риск его утраты. Общая задолженность данных предприятий составляла 630 млрд рублей. На предприятиях были разрушены производственные цепочки, изношены основные фонды, оборудование, ощущалась острая потребность в эффективном менеджменте. Кроме того, неудовлетворительное состояние предприятий усугублялось неблагоприятной конъюнктурой рынка.

К важнейшим задачам, на которых были сосредоточены основные усилия в этот период, следует отнести: обеспечение разработки и производства продукции военного, двойного и гражданского назначения для оснащения силовых ведомств страны; разработку и внедрение передовых промышленных технологий; осуществление технического перевооружения организаций машиностроительной отрасли, включая предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК), в том числе с использованием механизмов государственно-частного партнерства; создание конкурентоспособной продукции и продвижение ее на внутренний и мировой рынки, увеличение в ней

доли инновационной составляющей; формирование рациональной организационно-технологической структуры организаций Корпорации, включающей крупные конкурентоспособные в условиях рынка диверсифицированные интегрированные структуры (холдинговые компании).

Основные итоги проделанной работы заключаются в следующем: определен корпоративный облик «Ростеха» в виде 13 крупных интегрированных структур, что позволило сконцентрировать общекорпоративные ресурсы на ключевых направлениях научно-технического и технологического развития; на завершающей стадии находится процесс внедрения корпоративной системы стратегического управления холдинговыми компаниями и программно-целевого планирования мероприятий в рамках приоритетных направлений деятельности; разработана и внедряется оптимальная организационно-функциональная структура Корпорации и т. п.

Существенно выросли экономические показатели деятельности Корпорации. По итогам 2012 года совокупная выручка Корпорации составила без малого 1 трл. рублей, из которых 240 млрд рублей приходится на доход от экспортной деятельности. Чистая прибыль достигла почти 40 млрд рублей, а инвестиции в модернизацию и развитие производства — 112 млрд рублей. Налоговые отчисления организаций Корпорации в бюджеты разных уровней превысили 120 млрд рублей.

В Стратегии развития Корпорации, утвержденной Наблюдательным советом Корпорации в апреле 2013 года, в качестве целевой определена модель «Корпорация развития», которая позволяет обеспечить баланс целей Корпорации: коммерческих — достижение лидирующего положения на рынках высокотехнологичной ма-

шиностроительной продукции и повышение капитализации холдинговых компаний и специальных — производство высококачественного вооружения и военной техники, сопоставимых с мировыми аналогами или превосходящих их по своим боевым показателям и техническим характеристикам, а также сохранение и укрепление позиций России на мировом рынке оружия. При этом будет обеспечено эффективное выполнение государственных задач по развитию стратегически важных секторов и отраслей промышленности.

Целевая организационная модель предполагает увеличение самостоятельности холдинговых компаний и создание на их основе устойчивых промышленных компаний мирового класса, которые станут центрами создания стоимости. В этом случае Корпорация будет осуществлять лишь стратегически-контрольные функции на верхнем уровне (выполнение годового бюджета, корректировка и контроль выполнения стратегических планов и пр.), не вмешиваясь в операционную деятельность холдинговых компаний.

Для обеспечения реализации указанной модели будет внедрена новая организационная структура Корпорации, проведен реинжиниринг бизнес-процессов и регламентация деятельности. Корпоративный центр будет вести разработку и внедрение политик и стандартов корпоративного управления, финансового учета, инвестиционного процесса и пр., необходимых для организации эффективного взаимодействия с холдинговыми компаниями с учетом передачи им ряда функций и разграничения полномочий и ответственности.

Будет также произведена централизация ряда сервисных функций для холдинговых компаний. Сервисные функции будут выведены из холдинговых компаний и переданы специализированным организационным еди-

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИМ ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ, ИХ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ И ОРГАНИЗАЦИЙ ПРЯМОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИИ.



Визит президента РФ В. В. Путина на ОАО «Камаз»

ницам (организациям) под контролем корпоративного центра. Централизация сервисов позволит добиться положительного эффекта синергии за счет масштаба, усиления переговорной позиции с поставщиками и оптимизации.

Основные возможности централизации сервисных функций связаны со следующими направлениями: охранные услуги, закупки, выставочная деятельность, энергоэффективность, логистические услуги, страхование и маркетинговый консалтинг, а также информационные услуги.

Для контроля достижения целей Корпорации определены соответствующие контрольные показатели, в составе которых такие показатели, как: «Темп роста выручки от продажи товаров, работ и услуг организаций Корпорации, в том числе на экспорт», «Доля инновационной продукции в выручке», «Выработка на 1 работника организаций Корпорации» и другие.

Такая модель управления холдинговыми компаниями представляется нам наиболее оптимальной на данном этапе развития. Фактически это означает отказ от старых форм прямого централизованного управления и переход к современным рыночным механизмам управления акционерными обществами. В результате холдинги получат широкие полномочия по управлению переданными предприятиями, но при этом они будут нести всю полноту ответственности за свои действия.

Достижения указанных целей Корпорации будет обеспечено за счет реализации следующих стратегических приоритетов: построение эффективной бизнес-модели Корпорации; повышение конкурентоспособности холдинговых компаний; обеспечение инвестиционной привлекательности холдинговых компаний.

Переход на новые операционные модели будет сопровождаться увели-

чением доли аутсорсинга бизнес-процессов Корпорации и ее холдинговых компаний.

Повышение конкурентоспособности холдинговых компаний требует увеличения эффективности их деятельности за счет снижения издержек, сокращения сроков от идеи и до вывода нового продукта на рынок, повышения гибкости производства и качества выпускаемой продукции, а также оптимизации состава их активов. С этой целью будут разработаны стратегии развития холдинговых компаний и осуществлен вывод непрофильных и проблемных активов, которые будут впоследствии проданы либо реструктуризированы и возвращены в холдинговые компании.

Обеспечить инвестиционную привлекательность холдинговых компаний предусматривается путем внедрения стандартов корпоративного управления и взаимоотношений с инвесторами, построения системы управления, сфо-

кузированной на создании стоимости, и системы управления рисками.

Согласно Стратегии для повышения эффективности системы управления Корпорации предполагается дифференциация целеполагания, системы контрольных показателей и подходов к управлению холдинговыми компаниями в зависимости от направленности и результативности их деятельности. В частности, повышение конкурентоспособности холдинговых компаний будет обеспечено благодаря усилению их стратегического присутствия на новых рынках. Для этого планируется дополнить существующий продуктовый портфель за счет продукции, разработанной в рамках новых направлений деятельности, которые будут демонстрировать высокую динамику спроса. В числе указанных направлений — разработка новых композиционных и конструкционных материалов, связанного и телекоммуникационного оборудования, радиоэлектронная и медицинская техника, энергогенерирующее и ресурсосберегающее оборудование, современные светотехнические решения и другие.

Одновременно Корпорация будет прилагать усилия для укрепления позиций холдинговых компаний на традиционных рынках и снижения их зависимости от монопольных потребителей. Для контроля эффективности деятельности системы корпоративного управления будут внедрены процессы и процедуры внутреннего аудита, контроля исполнения решений советов директоров холдингов и отчетности.

Инновационное развитие является одним из главных направлений деятельности Корпорации, обеспечивающим достижение стратегических целей холдинговых компаний, их дочерних обществ и организаций прямого управления Корпорации. Это обусловило сохранение непосредственно за Корпорацией функции управления инновационным развитием холдинговых компаний. В связи с этим особую значимость приобретает формирование дееспособной корпоративной системы управления инновационной деятельностью, создание так называемой «инновационной команды» Корпора-



Сборка вертолета в ОАО «Росвертол»

ции, в составе которой представители руководства и работники структурных подразделений, ответственных за инновационное развитие, на всех уровнях управления: Корпорация, холдинговые компании и организации Корпорации.

В соответствии со Стратегией инновационного развития Российской Федерации, утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 08.12.2011 № 2227-р, определены основные приоритеты инновационного развития Корпорации:

- формирование современной инфраструктуры инновационной деятельности и эффективная коммерциализация передовых разработок с использованием модели открытых инноваций;
- разработка инновационных технологий, продуктов и услуг мирового уровня, обеспечивающих технологическое превосходство организаций Корпорации;
- организация производства глобально конкурентоспособной высокотехнологичной продукции на основе перспективных разработок и технологической модернизации организаций Корпорации (рост доли инновационной продукции вырастет к 2020 году до 34,4% против 18,2% в 2012 году), продвижение ее на внутренний и внешний рынки.

Во исполнение поручений Президента Российской Федерации, решений Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям и реализации приоритетов инновационного развития в Корпорации разработана и выполняется Программа инновационного развития на период 2011–2020 годов (далее — Программа). «Ростех» была одной из первых госкомпаний, утвердившей программу инновационного развития.

Программа интегрирована в Стратегию развития Корпорации и определяет основные цели и задачи в области инновационного развития и технологической модернизации организаций Корпорации на среднесрочную (3 года) и долгосрочную (до 10 лет) перспективу, обеспечивающие достижение целей стратегического развития Корпорации. Программы инновационного развития реализуют также все холдинговые компании Корпорации.

Запланированные в Программе мероприятия направлены, в первую очередь, на активизацию научных исследований и разработок, проведение масштабной технологической модернизации организаций Корпорации, обеспечение выполнения заданий государственного оборонного заказа и федеральных целевых программ, создание современной инновационной инфраструктуры, ускорение

создания инновационных продуктов с новыми потребительскими свойствами, повышение энергоэффективности и экологичности производственных процессов.

О масштабности Программы инновационного развития Корпорации свидетельствует тот факт, что в нее включено более 1 тыс. проектов инновационной направленности, в том числе около 500 проектов НИОКР и более 300 проектов по техническому перевооружению. Планируется также создать инновационный фонд Корпорации для инвестирования в высокотехнологические проекты на ранних стадиях их реализации.

Общий объем финансирования Программы инновационного развития Корпорации на период 2012–2020 годов составляет 886,6 млрд рублей, в том числе средства федерального бюджета — 518,4 млрд рублей, собственные средства — 368,2 млрд рублей, из них средства фонда инвестиционного и инновационного развития Корпорации — 34,9 млрд рублей.

Основные направления финансирования: НИОКР — 450,3 млрд рублей (средства федерального бюджета — 313,1 млрд рублей, собственные средства — 137,2 млрд рублей); технологическая модернизация — 375,6 млрд рублей (средства федерального бюджета — 178,4 млрд рублей, собственные средства — 197,2 млрд рублей); другие мероприятия — 60,7 млрд рублей.

Совокупные затраты на реализацию Программы в 2012 году составили 92,3 млрд руб., что составляет 117,7% от плановых значений. Объемы финансирования основных направлений программных мероприятий (НИОКР и технологическая модернизация) достигли соответственно 51,9 и 33,3 млрд руб., что составляет соответственно 113,8,0% и 125,2% от плановых показателей. При этом по сравнению с 2011 годом (36,8 млрд руб.) затраты на НИОКР в 2012 году увеличились в 1,4 раза, в том числе за счет собственных средств — на 61%. Значения и динамика основных ключевых показателей эффективности (далее — КПЭ) выполнения Программы в 2012 году приведены в таблице 1.

В целях существенного повышения конкурентоспособности продукции, ликвидации научно-технологического отставания от мирового уровня и увеличения объемов продаж высокотехнологичной продукции организаций Корпорации на внутреннем и внешнем рынках холдинговые компании Корпорации планируют создание и внедрение ряда перспективных технологий и продуктов. Наиболее значимые из них приведены в таблице 2.

В рамках реализации Программы заметно расширилась кооперация организаций Корпорации с ведущими вузами, научными организациями и инновационными компаниями малого и среднего бизнеса (далее — МСБ) при проведении НИОКР и организации производства инновационной продукции с использованием имеющейся уникальной стендовой, испытательной и производственной базы организаций Корпорации. Вузы, научные организации и компании МСБ привлекались в качестве соисполнителей при выполнении НИОКР в рамках ФЦП и иных программ. Объем финансирования данного направления по договорам с вузами и на-

учными учреждениями в 2012 году составил 4,5 млрд рублей.

В 2012 году организации Корпорации совместно с вузами продолжили работы по созданию высокотехнологичных продуктов и производств в соответствии с условиями, предусмотренными постановлением Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2010 г. №218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства». В 2012 году в работах приняли участие организации 7 холдинговых компаний Корпорации, которые успешно реализовали с вузами 9 комплексных проектов с общим объемом финансирования 831,0 млн руб. Наиболее перспективные проекты приведены в таблице 3.

Проблемные вопросы взаимодействия государственных корпораций, вузов и научных организаций в области выполнения совместных НИОКР широко обсуждались в рамках деловой программы II Международного Форума «Технологии в машиностроении — 2012» на организованной Корпорацией

Таблица 1
Значения и динамика основных ключевых показателей эффективности выполнения Программы инновационного развития Государственной корпорации «Ростех» в 2012 году

№ п/п	Наименование КПЭ	Ед.изм.	Значение КПЭ	Факт/план
1.	Выработка на одного работающего	т.руб./чел.	1564	106,5
2.	Совокупные затраты на реализацию ПИР	млн. руб.	92253	117,7
3.	Выручка от экспорта инновационной продукции	млн. руб.	60979	119,6
4.	Удельный вес (доля) инновационной продукции	%	18,0	138,5
5.	Общие затраты на исследования и разработки в процентах к выручке	%	10,4	119,5
6.	Затраты собственных средств на исследования и разработки в процентах к выручке	%	3,5	140,0
7.	Удельный вес нематериальных активов	%	3,8	271,4
8.	Коэффициент использования патентов	%	53,0	115,7
9.	Затраты на переподготовку и повышение квалификации в вузах в расчете на одного работника	т.руб./чел.	39790	114,6

Таблица 2
Перечень наиболее значимых проектов НИОКР Программы инновационного развития Государственной корпорации «Ростех»

№ п/п	Наименование проекта	Разработчик (холдинговая компания)
1.	Создание перспективного скоростного вертолета (ФЦП РГАТ и ГП РАП)	ОАО «Вертолеты России»
2.	Разработка и доводка конкурентоспособного ГТД большой мощности промышленного применения	ОАО «ОДК»
1.	Создание семейства авиационных двигателей нового поколения, в том числе перспективного базового ТРДД для гражданской авиации	ОАО «ОДК»
2.	Создание нового поколения парашютной системы возвращаемого аппарата	ОАО «Авиационное оборудование»
3.	Создание Центра моделирования радиоэлектронных систем и средств	ОАО «Концерн «Радиоэлектронные технологии»
4.	Разработка твердотельных и вакуумных СВЧ приборов и аппаратуры на их основе	ОАО «Российская электроника»
5.	Разработка и подготовка производства зарядных станций переменного и постоянного тока для зарядки тяговых аккумуляторов электротранспорта	ОАО «Концерн «Радиоэлектронные технологии»
6.	Национальный гелиогеофизический комплекс РАН	ОАО «Швабе»
7.	Разработка технологии биоконверсии непищевого целлюлозосодержащего сырья в простые сахара	ОАО «РТ-Биотехпром»

инновационной экономики путем разработки, производства и продвижения на рынки гражданской высокотехнологичной продукции в рамках вновь создаваемых инновационных компаний. Это позволит диверсифицировать деятельность организаций Корпорации и за счет увеличения производства новых видов гражданской продукции, обеспечить финансово-экономическую устойчивость оборонных предприятий и сделать их менее зависимыми от колебаний мировой экономики и объемов Государственного оборонного заказа. В таблице 4 представлен перечень инновационной продукции (проектов) номинантов Конкурса.

Для реализации целей и задач инновационного развития Корпорации осуществляется создание корпоративной инновационной инфраструктуры: венчурного-посевного фонда, бизнес-инкубатора, межотраслевого инновационного центра, биржи компетенций, отраслевых центров компетенций и т. п.

К числу приоритетных отнесены также мероприятия, связанные с повышением квалификации и профессиональной переподготовка работ-

Международной научно-практической конференции «Российские корпорации, вузы и научные организации: проблемы и перспективы сотрудничества в инновационной сфере». В работе конференции приняли участие более 100 организаций — участников: представителей корпораций, вузов, научных компаний, учреждений Российской академии наук, зарубежных стран (США, Словакии, Украины и Белоруссии).

Значительное внимание уделяется формированию корпоративной системы коммерциализации научных разработок организаций Корпорации, профильных вузов и исследовательских центров в рамках малого и среднего инновационного бизнеса. Важная роль при практической реализации этого нового направления деятельности Корпорации принадлежит Первому открытому конкурсу гражданских инновационных проектов ОПК России (далее — Конкурс), целью которого является широкое вовлечение организаций ОПК в развитие

Таблица 3
Перечень наиболее значимых комплексных проектов по созданию высокотехнологичного производства, реализуемых в рамках постановлением Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2010 г. № 218

№ п/п	Наименование проекта	Инициатор проекта	Головной вуз
1.	Организация серийного производства лазерных микроскопов МИМ нанометрового разрешения с предметными столами нанометровой точности для исследования субмикронных структур в области материаловедения	ОАО «ПО «Уральский оптико-механический завод им. Э.С. Яламова»	МГТУ «Станкин»
2.	Организация производства медицинских и биологических устройств с тактильными возможностями	ОАО «ГНПП «Сплав»	МГУ им. М.В.Ломоносова
3.	Создание технологии проектирования и высокотехнологичного производства аппаратно-программных компонентов информационно-вычислительной среды и периферийных средств для комплексов авиационного бортового оборудования нового поколения	ОАО «НИИ авиационного оборудования»	СПбГУ аэрокосмического приборостроения

ников Корпорации и ее холдинговых компаний в сфере инновационного менеджмента, разработкой нормативной методической базы реализации Программы, включая организацию мониторинга программных мероприятий, и формированием и реализацией технологических платформ, созданием инновационных кластеров.

Ключевое внимание на новом этапе будет уделено работе с людьми. Ведь именно от трудового коллектива напрямую зависит успешность предприятия. Мы стремимся повысить мотивацию менеджмента холдинговых компаний и организаций Корпорации на достижение поставленных целей. Для этого была разработана система стимулирования эффективной деятельности с использованием КПЭ, в составе которых показатели, характеризующие выполнение Гособоронзаказа, программ военно-технического сотрудничества и федеральных целевых программ, а также рыночные позиции холдингов (относительная доля рынка, достижение целевых результатов по корпоративному управлению и т. п.). Посредством КПЭ мы мотивируем менеджмент и управляем результативностью его деятельности, развивая необходимые компетенции и создавая условия для самореализации.

Ожидается, что реализация Программы обеспечит вывод Корпорации на передовые позиции в мире по ряду направлений (промышленные энергетические установки, электроника, композиционные материалы, биотехнологии, различные виды вооружения, военной и специальной техники и др.), позволит существенно увеличить объемы реализации высокотехнологичной продукции на внутреннем и мировом рынках.

Корпорация принимает активное участие в организации деятельности национальных технологических платформ. Организации Корпорации являются координаторами 5 технологических платформ:

1. «Биоиндустрия и биоресурсы (БиоТех2030)» (координатор ОАО «РТ-Биотехпром»);
2. «Национальная программная платформа» (координатор ОАО «Концерн «Сириус»);

Таблица 4

Перечень инновационных продуктов (проектов) номинантов Первого открытого конкурса гражданских инновационных проектов ОПК России

№ п/п	Инновационные продукты (проекты)	Компания-разработчик
1.	Авиационное средство пожаротушения	ОАО «НПО «Базальт»
2.	Энергосберегающие установки охлаждения воздуха	ОАО «НПО «Сплав»
3.	Прибор для экспресс-диагностики инфекционных заболеваний «Интест»	ЗАО «СЕРВЭТ»
4.	Натуральные, антиаллергенные, «зеленые» моющие средства «Эко-блеск»	ООО «НПК-Экоблеск»
5.	Бесконтактный детектор потенциально опасных лиц	ОАО «Росэлектроника»
6.	Комплекс средств управления воздушным движением «Галактика»	ОАО «АЗИМУТ»
7.	Высокоэффективный кавитационный нагреватель	ООО «Тепло XXI века»
8.	Средства активного воздействия на гидрометеорологические и геофизические процессы	ОАО «Технологии машиностроения»
9.	Энергоэффективные теплообменники нового поколения по технологии закрутки потока	ООО «Энерготехника»
10.	Портативное устройство для измерения внутриглазного давления через веко	ОАО «Государственный Рязанский приборный завод»
11.	Наблюдательные приборы нового поколения	ООО «Фарвижн»
12.	Невыскрывааемый механический замок «Лидер»	ЗАО «МЕТТЭМ-производство»
13.	Создание производства протеза сердечного клапана нового поколения	ООО «НПО Кардиоинтех»

3. «Авиационная мобильность и авиационные технологии» (координаторы ФГУП «ЦАГИ», Госкорпорации «Ростех», ОАО «ОАК»);
4. «СВЧ электроника» (координатор ОАО «Российская электроника»);
5. «Новые материалы и технологии металлургии» (координатор ОАО «РТ-Металлургия»).

В настоящее время осуществляются мероприятия по формированию управляющих органов утвержденных технологических платформ и разработке программ исследований и планов действий на ближайшую перспективу.

С целью привлечения инвестиций, Корпорация будет и дальше развивать проекты в рамках государственно-частного партнерства, в том числе с мировыми высокотехнологичными компаниями, эффективным частным бизнесом. У нас уже есть несколько успешных примеров такого сотрудничества и мы считаем его чрезвычайно перспектив-

ным. Один из них — привлечение в АВТОВАЗ стратегических инвесторов в лице одного из крупнейших автомобильных альянсов «Рено-Ниссан», с которым Корпорация создала совместное предприятие, контролирующее АВТОВАЗ. За счет партнерства с Альянсом продукция тольяттинского завода скоро займет больше половины российского рынка — потенциально крупнейшего автомобильного рынка в Европе. КАМАЗ успешно развивает отношения с «Даймлер», а ВСМПО-АВИСМА — с «Боинг». Корпорация всегда эти начинания поддерживала и готова оказывать помощь в их реализации и в будущем.

Мир не стоит на месте и стремительно развивается. Перед нами открываются новые перспективы. В ближайшие годы Корпорация планирует перейти к опережающему технологическому развитию, которое должно вывести нас в лидеры мирового рынка высоких технологий. ■