

О принципах и критериях оценки ключевых проектов программ инновационного развития российских компаний с государственным участием



Н. Ю. Винницкая,
магистр техники и технологии СПбГПУ,
специалист отдела системных программ
стратегического и инновационного развития
nata_vinn@rambler.ru



Т. В. Тимофеева,
к. э. н, зам. начальника управления корпора-
тивного и инновационного развития
timofeevatv@mail.ru

АО «Концерн «Гранит-Электрон», Санкт-Петербург, Россия

С 2016 г. Минэкономразвития РФ внедряет в практику российских компаний с государственным участием «Методические материалы по разработке (актуализации) программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий», а в 2018 г. утвердило «Методические материалы по ежегодной отчетности о реализации программ инновационного развития». Реализация данных документов ставит перед компаниями много практических вопросов и проблем. Настоящая статья содержит предложения по решению отдельных вопросов сопоставимости данных в рамках программ инновационного развития и авторский подход к определению ключевых проектов программ инновационного развития.

Ключевые слова: программа инновационного развития, ключевые инновационные проекты, методология и критерии оценки ключевых инновационных проектов, ключевые показатели эффективности (КПЭ).

С 2012 г. ведущие российские компании с государственным участием, объединенные распоряжением Правительства РФ от 23.01.2003 г. № 91-р в перечни стратегических, реализуют программы инновационного развития. Программы разрабатываются в соответствии с решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям (протокол от 30.01.2012 г. № 1). Программа инновационного развития (далее – ПИР) – внутренний программный документ компании, содержащий перечни мероприятий и направляемых на их реализацию средств, обеспечивающих инновационное развитие к установленным срокам, а также значений показателей текущих и ожидаемых результатов инновационной деятельности организации, ее дочерних организаций, филиалов.

За время реализации вышеупомянутых документов одним из крупнейших концернов оборонно-промышленного комплекса наработан достаточный опыт, позволяющий авторам данной статьи сделать ряд выводов и рекомендаций по совершенствованию

технологии формирования, реализации, мониторинга и контроля программ инновационного развития.

В 2016 г. Министерством экономического развития РФ на предприятия «списка 91-р» внедрены «Методические материалы по разработке (актуализации) программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий», а в 2018 г. выпущены новые «Методические материалы по ежегодной отчетности о реализации программ инновационного развития» (письмо Минэкономразвития от 28.02.2018 г. № 5175-ОФ/ДО1и).

Новые «Методические материалы» (далее – Методические указания, Методика) – попытка объединить в одной программе и отчетности науку, производство и экономику крупных стратегически важных для России предприятий, не ограничивая при этом их самостоятельности в учете и планировании развития своей инновационной деятельности. Не умоляя достоинств новой разработки Минэкономразвития

(и Минобрнауки) России, избыливающей современной заимствованной из теории корпоративного планирования терминологией, значительным количеством качественных оценок, отметим все же, что ей явно не достает системности, сводимости и измеримости.

Как представляется, Методические материалы призваны решить две основные задачи:

1. Обеспечение органов власти, осуществляющих регулирование деятельности предприятий 91-р, методически единообразной, достоверной, полной, объективной информацией об инновационном развитии курируемых обществ.
2. Облегчения деятельности специалистов предприятий «списка 91-р» (которые, заметим, имеет разную степень подготовки и «погруженности» в тему инновационного развития, профессиональную специализацию) по формированию, актуализации ПИР и отчетов по ним.

Следует, к сожалению, признать, что ни та, ни другая задачи не решены Методикой в полной мере, по всей видимости, в силу ее недостаточной проработанности и отсутствия предварительной апробации и согласования с исполнителями.

В частности, крайне слабо проработан и формализован подход к определению краеугольного понятия «ключевые инновационные проекты» (приложение 4 к Методическим материалам.). И основная задача данной статьи — формирование принципов отнесения проектов программ инновационного развития к ключевым, поскольку (повторимся) — это центральное понятие, вокруг и на основе которого строится методическая разработка программ инновационного развития.

В методических материалах приводятся следующие требования по ключевым проектам: «Рекомендуется выделить среди инновационных проектов ключевые, которые могут оказать наибольшее влияние на бизнес компании... Рекомендуется выделить как ключевые ориентировочно около трети (по стоимости) инновационных проектов.» (стр. 11 МУ по разработке ПИР), «Инновационные проекты, выделенные как ключевые (с высоким уровнем влияния на цели и КПЭ и высоким уровнем новизны), рекомендуется детализировать.» (стр. 20 МУ по разработке ПИР).

Методикой выделены 4 критерия отнесения проектов к ключевым:

1. Наибольшее влияние на бизнес.
2. Стоимость проекта.
3. Высокий уровень влияния на цели и ключевые показатели эффективности (КПЭ).
4. Высокий уровень новизны.

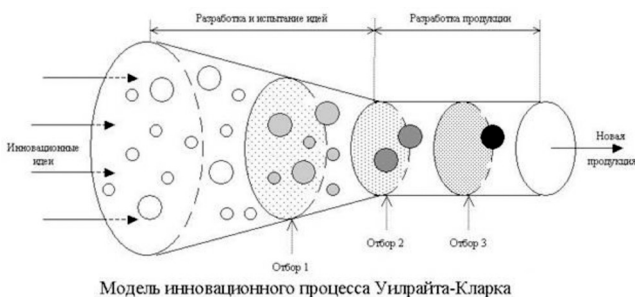


Рис. 1

Критерии, без сомнения, важные, но они все, за исключением второго, не имеют количественной оценки. Первый и третий критерии можно было бы объединить в один, так как трудно представить влияние на бизнес, идущее в разрез с его же целями.

Отдельно хотелось бы рассмотреть вопрос о ключевых показателях эффективности, так как КПЭ ПИР существенно отличаются от КПЭ долгосрочной программы развития (например, выручка, объем продаж, рентабельность и др.) В КПЭ ПИР включаются показатели, направленные на: повышение производительности труда; создание высокопроизводительных рабочих мест, повышение эффективности производства, уменьшение себестоимости, снижение удельных издержек производства продукции, оказания услуг, существенное улучшение потребительских свойств производимой продукции, качества предоставляемых услуг, отказ от использования устаревших и неэффективных технологий, внедрение современных производственных технологий и управленческих практик, повышение энергоэффективности и экологичности производства, внедрение наилучших доступных технологий, повышение экономической эффективности инвестиций в инновации. Многие успешные проекты, которые можно отнести к продуктовым инновациям (разработка и внедрение в производство технологически новых и значительно технологически усовершенствованных продуктов), вовсе не обязательно оказывают сколь-нибудь заметное влияние на КПЭ ПИР. Более того, на этапе разработки и внедрения любой инновационный проект влечет затраты. Расчет перспективной экономической эффективности инвестиций в таких проектах будет неточен в связи с длинным циклом внедрения и продвижения на рынок.

Затруднения возникают и при оценке стоимости проектов. Если понятие «ключевые» равно главные мероприятия программы инновационного развития, то, исключив все прочие, мы получаем основную часть программы инновационного развития. Однако, если ключевые проекты не то же самое, что проекты технического перевооружения, финансируемые за счет федеральных целевых программ, то стоимость данных проектов будет несопоставимо меньше.

Последним критерием является высокий уровень научной новизны (критерий научного исследования, определяющий степень преобразования, дополнения, конкретизации научных данных).

Разделяют три уровня научной новизны:

- 1) преобразование известных данных, коренное их изменение;

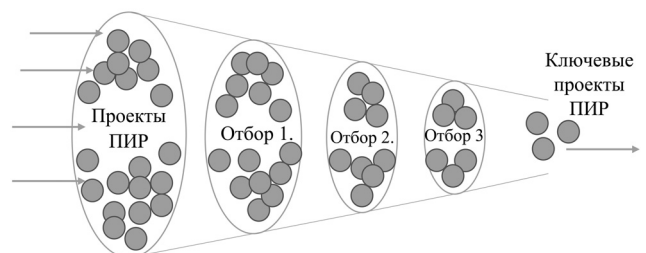


Рис. 2

- 2) расширение и дополнение известных данных без изменения их сути;
- 3) уточнение, конкретизация известных данных, распространение известных данных на новый класс объектов или систем;

Высокий уровень технической новизны — вопрос сложный. Как ее оценивать? По каким измеримым критериям? Решение этих задач Методика относит экспертам (инженерам-разработчикам). В результате с высокой долей вероятности оказывается, что критерии отнесения проектов к ключевым отсутствуют или несостоятельны. Что же можно предпринять для оценки проектов в рамках разработки программы инновационного развития?

Для оценки инновационного проекта можно использовать процедуру отбора и преобразования идей в конечный продукт (инновационный процесс), воспользовавшись, например, моделью типа «Воронка», разработанной Стивеном Уйльрайтом (S. C. Wheelwright) и Кимом Кларком (K. B. Clark), представленной на рис. 1.

Все что остается сделать — адаптировать процесс отбора (скрининга) инновационных идей к процессу отбора проектов ПИР (рис. 2).

Адаптируя модель к работе с ПИР предлагаем использовать следующий алгоритм (рис. 3).

Первый этап — сужение понятия. Предполагается, что проект должен быть инновационным, следовательно, он должен присутствовать в первом разделе среднесрочного плана ПИР «Инновационные проекты и мероприятия». Этот проект не должен содержать по-

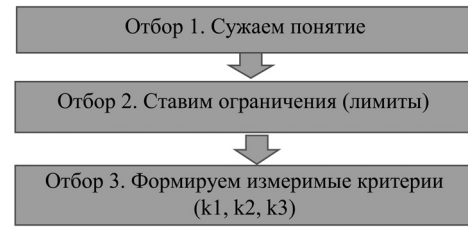


Рис. 3

купку оборудования или относиться к работам по техническому перевооружению (проекты, не содержащие научных изысканий), следовательно, таких проектов в первом разделе среднесрочного плана быть не должно. Инновационный проект — это научный проект, значит он должен проходить через научно-технический совет или подобные структуры. Стоимость такого проекта не обязательно должна быть существенной, так как зачастую важен эффект от внедрения, а не первоначальные инвестиции.

Второй этап — установление лимитов. Ключевых проектов, как представляется, не может быть много, иначе невозможно сосредоточить достаточные ресурсы для его выполнения. Допустим ключевых проектов должно быть не более пяти (плюс/минус два). Естественно итоговое решение о количестве ключевых инновационных проектов в компании принимает руководство компании, однако управлять и контролировать удобнее все же лимитированным количеством проектов. Научный проект подразумевает проведение научно-исследовательских работ и/или

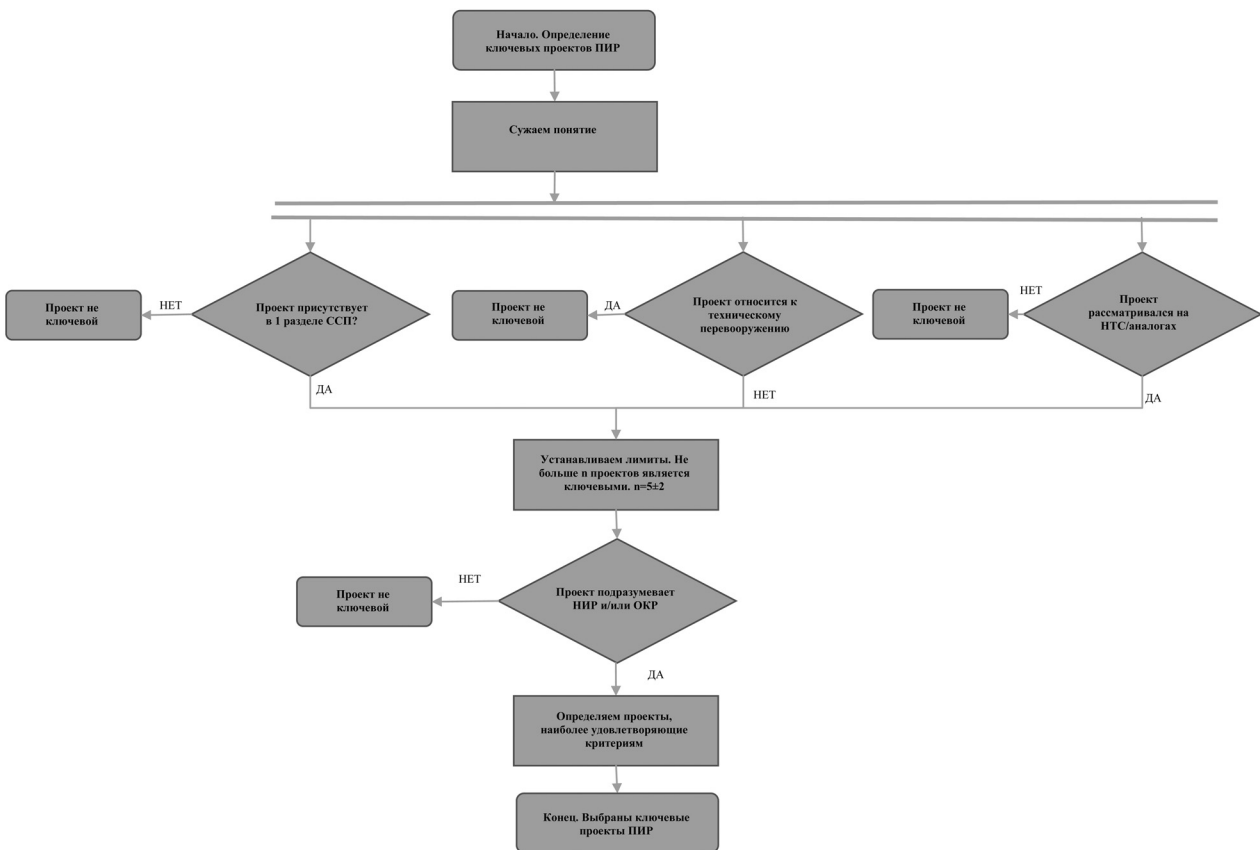


Рис. 4

опытно-конструкторских работ. Ключевой проект должен затрагивать достаточно большое количество сфер деятельности предприятия, чтобы влиять на его деятельность. Допустим достаточным количеством затронутых сфер деятельности будет три (например, разработка принципа передачи сигнала, который может быть использован в нескольких продуктах компании; разработка программного обеспечения, которое можно будет внедрить в различные отделы компании, в работе над проектом принимает участие несколько организаций и т. п.)

Третий этап – формирование критериев. В первую очередь это количество задействованных научных кадров, так как чаще всего в основе продуктовой инновации лежат фундаментальные исследования, особенно если мы рассматриваем деятельность предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Вторым критерием можно взять индекс доходности (показатель эффективности инвестиций, представляющий собой отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала) или срок окупаемости (отношение первоначальных инвестиций в проект к среднегодовой доходности проекта).

Далее требуется разделить проекты на продуктовые и процессные, так как от этого зависит какие критерии мы можем применять.

Для продуктовых проектов, т. е. направленных на создание или модернизацию продукта третьим критерием должна служить трудоемкость (затраты рабочего времени на производство единицы продукции) и/или процент задействованных производственных мощностей.

Для процессных проектов, т. е. направленных на изменения процессов производства или действия третьим критерием является количество тактико-технических характеристик, изменяющихся в лучшую сторону.

Таким образом мы конкретизируем требования, предъявляемые к ключевым проектам программы инновационного развития и создаем единую систему формирования отчетности, делая ключевые проекты разных предприятий сопоставимыми.

В заключение, можно представить процедуру оценки проектов в виде следующего алгоритма действий (рис. 4).

Список использованных источников

1. Поручение Правительства РФ от 07.11.2015 г. №ДМ-ПЗ6-7563.
2. Методические материалы по разработке (актуализации) программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий.
3. Методические материалы по ежегодной отчетности о реализации программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций, государственных компаний и федеральных государственных унитарных предприятий.
4. Я. О. Космина. Научная новизна. http://darviaruch.narod.ru/notikoj/nauchnaya_novizna.doc.
5. А. Т. Ашерев. Подготовка, экспертиза и защита диссертаций: учебное пособие. Харьков: Издательство УИПА, 2002. 135 с.
6. S. C. Wheelwrights, K. B. Clark. Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency and quality. NY: The Free Press. 1992.
7. Е. О. Науменко. К вопросу о моделях управления инновационным процессом на предприятии в современных условиях. <http://www.ej.kubagro.ru/2006/04/03>.
8. А. Бородин. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия//Проблемы теории и практики управления. 2008. № 6. С. 95-102.
9. А. Маннапов. Система управления инновационной деятельностью в организации//Проблемы теории и практики управления. 2013. № 6. С. 98-104.
10. А. Трачук. Инновационная стратегия компании//Проблемы теории и практики управления. 2013. № 9. С. 75-83.

About principles and criteria for evaluating of the key projects in innovative development programs of Russian companies with state participation

N. Yu. Vinnitckaia, master of science, specialist of strategy department.

T. V. Timofeeva, PhD, deputy head of strategy department.

(Joint stock company «Concern «Granit-Electron», Saint Petersburg, Russia.)

Ministry of Economic Development of the Russian Federation implements to the companies with state participation methodological materials on development or actualization of innovative development programs from 2016, and approve methodological materials of making progress reports for innovative development programs in 2018. There are lot of questions and points of view in implementation of these documents. This article outlines suggestions for improvement of some points of comparability of data and author's view on determination of main innovation projects.

Keywords: innovative development program, main innovation projects, methodology and measures for determination of main innovation projects, key performance indicators (KPI).