

Дагаев Александр Александрович
Кандидат технических наук, доцент
Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики

Миронова Надежда Сергеевна
Студент
Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики

К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В майском указе Президента РФ поставлена национальная цель обеспечить ускорение технологического развития Российской Федерации, увеличить количество организаций, осуществляющих технологические инновации, до 50 процентов от их общего числа к 2024 году¹.

В 2015 году инновационная активность российских организаций находилась на уровне 9,5% как в добывающих и обрабатывающих отраслях промышленности, так и в отрасли ИКТ и связи. При этом удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, оценивался в 2013 году (последние из имеющихся в распоряжении опубликованных данных) на уровне 8,5 %. Для сравнения, в Германии этот показатель составлял 55%, Финляндии – 44,6%, в Италии – 41,5%, Франции – 36,7%, Великобритании – 34% [4].

Сложившаяся ситуация не может не беспокоить, т.к. представляет угрозу утраты конкурентоспособности отечественных предприятий не только на внешнем, но и на внутреннем рынке. Такое положение дел прослеживается с середины 90-х годов и фактически не меняется последние десять лет в лучшую сторону.

С целью повышения уровня инновационной активности предприятий российское правительство обязало в 2010-2011 гг. компании с государственным участием разработать программы инновационного развития (ПИР). К концу 2012 года было принято и осуществлялось около 60 таких программ. Представляет интерес вопрос о том, в какой мере наличие этих программ влияет на результативность работы государственных предприятий.

Возможные подходы к оценке результативности ПИР

Существует несколько подходов, позволяющих получить ответ на поставленный вопрос. Критериями результативности могут при этом выступать как построенные интегральные индикаторы выполнения установленных целей ПИР, так и отдельные показатели, характеризующие те или иные аспекты инновационной деятельности.

В первом случае серьезной методологической проблемой является сопоставление вклада отдельных слагаемых в итоговый интегральный показатель, что вызывает необходимость проведения опроса достаточного количества высококвалифицированных экспертов. Кроме того, потребуется обеспечить своевременное поступление большого объема релевантных данных от нескольких десятков предприятий, что также связано с определенными трудностями.

Во втором случае, который является по сути упрощенным вариантом первого, в качестве таких показателей чаще всего используется увеличение выпуска инновационной продукции, рост расходов на научные исследования и разработки, количество выполненных НИР, число поданных заявок на изобретения и полученных патентов, и другие. У каждого из этих показателей, взятых по отдельности, есть свои характерные

¹ Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». <http://kremlin.ru/events/president/news/57425>. 7 мая 2018 года 17:00.

ограничения. Например, возможны расхождения в трактовке понятия инновационность продукции для разных предприятий и отраслей промышленности. Выполненные НИР могут завершиться безрезультатно или не найти практического применения. Поданные заявки на изобретения не обязательно завершатся выдачей патента, а полученные патенты могут использоваться не только для выпуска новой оригинальной продукции, но и для защиты от троллинга.

Крайне важным показателем, характеризующим уровень инновационной активности предприятий, являются расходы на проведение НИОКР. Но и здесь имеются предпосылки для получения неоднозначных результатов. Нагляднее всего об этом свидетельствуют составленные экспертами рейтинги самых инновационных компаний мира в сравнении с их затратами на НИОКР.

Если взглянуть на рейтинг за 2013 год, то лидирующая в нем корпорация Apple Inc по расходам на НИОКР находилась только на 43 месте, занимавшая 4-место по уровню инновационности корпорация Amazon.com – на 30 месте. Совсем уже впечатляет пример корпораций Tesla Motors Inc и Facebook Inc, замыкавших первую десятку по уровню инновационности и находившихся по расходам на НИОКР на 377 и 101 местах, соответственно (таблица 1). Это на практике означает, что важное значение имеет не столько объем выделяемых средств, сколько умение правильно распорядиться ими, получить значимые результаты НИОКР и довести их до конкретного практического воплощения.

Таблица 1.
10 самых инновационных компаний мира и их рейтинги по уровню расходов на НИОКР
(2013 г.).
(приводится по данным [15] с сокращением)

Ранг по уровню инновационности	Название компании	Ранг по уровню расходов на НИОКР
1	Apple Inc	43
2	Google Inc	12
3	Samsung	2
4	Amazon.com Inc	30
5	3M Corp	85
6	General Electric Co	31
7	Microsoft Corp.	5
8	IBM	16
9	Tesla Motors Inc	377
10	Facebook Inc	101

Таким образом задача оценки результативности ПИР не имеет в общем случае однозначного решения и представляет в этой связи не только большой практический, но и определенный чисто научный интерес.

Многофакторные модели оценки

Оценке результативности и эффективности ПИР посвящен в последние годы ряд обстоятельных исследований отечественных специалистов. Это, прежде всего, Доклад «Программы инновационного развития компаний с государственным участием: промежуточные итоги и приоритеты», подготовленный в 2015 году группой специалистов МЭР, НИУ ВШЭ и РВК [9].

В докладе отмечается, что вовлеченные в процесс реализации ПИР предприятия играют важную роль в российской экономике. На их долю приходится 20% ВВП страны и более 60% добавленной стоимости ведущих секторов экономики.

Результативность инновационной деятельности в рамках ПИР оценивалась в докладе по степени достижения плановых значений ключевых показателей эффективности (далее КПЭ). Последние были распределены по восьми целевым группам:

1. Финансирование инноваций и ИиР;
2. Результативность ИиР;
3. Взаимодействие с внешней средой (МСП, вузы и др.);
4. Экономическая эффективность и производительность труда;
5. Качество продукции / услуг;
6. Модернизация и освоение технологий, эффективность использования оборудования;
7. Энергоэффективность и экологичность;
8. Внешнеэкономическая деятельность.

Проведенный анализ продемонстрировал достаточно высокий средний уровень достижения установленных плановых значений КПЭ ПИР, приближающийся к 90%. Заметное отставание было выявлено лишь по 96 из 834 КПЭ. Еще в 89 случаях поставленные цели не были достигнуты частично. Однако, по мнению авторов доклада, несмотря на достигнутые определенные позитивные сдвиги, инновационная активность этих и многих других отечественных предприятий по-прежнему отстает от основных зарубежных конкурентов.

Одна из причин – недостаточное качество используемых КПЭ ПИР. Среди их основных недостатков назывались:

- слабая связь с содержанием программ и отсутствие действенных стимулов для менеджмента;
- неполное соответствие стратегическим целям предприятий;
- ориентация на затраченные ресурсы, что идет в разрез с эффективностью инновационной деятельности и не стимулирует достижение ожидаемых результатов;
- использование избыточного набора КПЭ ПИР, который включает в среднем более 15 показателей.

В этой связи в докладе обращалось внимание на необходимость повышения качества экспертизы, оценки и отбора инновационных проектов с учетом их соответствия целям ПИР и достижения экономического эффекта от планируемых инвестиций [9, С.113].

В том же 2015 году Научно-исследовательским финансовым институтом (НИФИ) был разработан свой метод оценки реализации ПИР, учитывающий приближение к ожидаемым результатам, т.е. степень коммерциализации новых технологических объектов. Среди показателей, используемых в рамках этого подхода, учитываются:

- объем отгруженной инновационной продукции компаний с государственным участием;
- доля экспорта инновационной продукции в общем объеме инновационной продукции компаний с государственным участием;
- общая эффективность ПИР с учетом коммерциализации;
- дисконтированный прирост бюджетного потока за счет коммерциализации программ инновационного развития [10].

Наряду с коммерциализацией в методике присутствуют еще три группы оцениваемых критериев: «Финансовая перспектива», «Перспектива имущественного потенциала» и «Перспектива результатов интеллектуальной деятельности». Группа индикаторов «Финансовая перспектива» включает в себя 8 показателей:

- величина дисконтированных бюджетных инвестиций в инновационное развитие компаний;
- эффективность бюджетных средств;

- ЧДД (чистый дисконтированный доход) бюджетных инвестиций;
- индекс доходности бюджетных инвестиций в программы инновационного развития;
- внутренняя норма доходности бюджетных инвестиций в программы инновационного развития;
- срок окупаемости инвестиций в программы инновационного развития;
- производительность труда на 1 работающего в компаниях, реализующих ПИР;
- добавленная стоимость компании.

Блок критериев «Перспектива имущественного потенциала» состоит из следующих показателей:

- доля нематериальных активов в структуре активов;
- доля стоимости патентов в структуре активов;
- коэффициент обновления результатов исследований и разработок;
- коэффициент обновления НИОКР;
- коэффициент обновления основных средств.

Критерии оценки «Перспектива результатов интеллектуальной деятельности» представлены 11 показателями:

- фондоотдача нематериальных активов;
- фондоотдача результатов исследований и разработок;
- фондоотдача результатов использования патентов;
- доля затрат на исследования и разработки по отношению к выручке от продаж;
- доля затрат на исследования и разработки по отношению к активам;
- доля нематериальных активов в валюте баланса;
- удельный вес затрат на исследования и разработки на 1 занятого;
- удельный вес затрат на получение патента на 1 занятого;
- доля текущих затрат в стоимости НИР и НИОКТР;
- доля неэффективных затрат на НИОКР;
- коэффициент внедрения результатов НИОКР [10].

Наряду с этим, что много внимания в докладе уделено патентам и их коммерциализации в госкомпаниях.

В совокупности авторы предлагают оценивать компании, реализующие ПИР, по 27 показателям, каждый из которых рассчитывается по своей соответствующей формуле.

Сложность оценки по предлагаемому методу является одним из препятствий для его применения в силу высокой трудоемкости. Наряду с этим возможны проблемы с получением необходимых для проведения оценки данных. Как отмечают сами авторы, анализ годовых отчетов о реализации ПИР в 2014 году показал, что предприятия нередко сообщали о достижении установленных показателей в текстовой форме, без необходимой для формализованной оценки детализации, а 35 % компаний вообще не раскрывали в отчетности показатели ПИР [10, с.42]. Особняком в этой связи стоит проблема оценка ПИР предприятий с государственным участием, относящихся к оборонно-промышленному комплексу.

Еще одним ограничением для применения предлагаемой НИФИ методики оценки является недостаточное внимание к управленческим аспектам реализации ПИР. Между тем, как отмечалось в представленном выше отчете [9], важное значение для достижения КПЭ ПИР имеет стимулирование менеджмента и персонала к инновационной деятельности в материальной и нематериальной форме.

Экспертная оценка результативности ПИР

Проведенная в 2015 году институтами развития экспертиза ПИР шести компаний показала, что подход к выполнению ПИР остается во многом формальным, а отсутствие привязки целей и КПЭ программ к стратегиям развития организаций и их согласования между собой не позволяет оценить эффект от использования выделяемых на осуществление

инноваций финансовых ресурсов. Появилось понимание необходимости расширения требований к содержанию программ и усилению контроля за их реализацией. В декабре 2015 года началась актуализация ПИР и работа по созданию более эффективной системы оценки их результативности с привлечением экспертного сообщества [5]. Был предложен интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности госкомпаний, который строится на основе утвержденного на текущий год состава и ключевых значений показателей и используется для составления ежегодного рейтинга инновационного развития госкомпаний.

Он измеряется в процентах и учитывает в определенной пропорции выполнение КПЭ инновационных проектов и мероприятий (разработка и внедрение новых продуктов, технологий, процессов и т.д.), показатели эффективности организационных проектов и мероприятий (система управления, инфраструктура, взаимодействие), а также выполнение этих проектов и мероприятий в срок и в полном объеме. Работа по проведению оценки делегирована экспертному сообществу [1].

Предприятия, реализующие ПИР были разделены на две группы. В первую группу вошли компании, в отношении которых мониторинг разработки (актуализации) и реализации ПИР осуществляется президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России (Межведомственной комиссией по технологическому развитию) Во вторую группу – компании, в отношении которых указанный мониторинг реализуется федеральными органами исполнительной власти [8].

Первый рейтинг госкомпаний в пределах каждой из выделенных групп по итогам независимой оценки качества актуализации их ПИР в 2016 году утвержден в мае 2017 года. Было решено использовать систему независимой экспертной оценки ПИР на постоянной основе [11].

Следует отметить, что данный подход позволяет сравнивать предприятия по качеству реализации ПИР, но не дает возможности оценить влияние достигнутых результатов на экономику.

Оценка на основе укрупненных экономических показателей

Проведенный обзор свидетельствует о том, что проблема оценки ПИР как на микро- так и на макроуровне остается по-прежнему актуальной. В этой связи в рамках данной статьи авторы предлагают относительно более простой и менее затратный подход к оценке эффективности ПИР по укрупненным экономическим показателям, основанный на сравнении результатов работы компаний, реализующих подобные программы, и компаний, которые таких формально утвержденных программ не имеют.

Гипотеза исследования заключается в следующем: у предприятий, реализующих ПИР с 2012 года такие экономические показатели, как рост объема продаж продукции за год и рост рыночной стоимости (капитализации) за тот же период должны быть выше по сравнению с предприятиями, которые подобных ПИР не имеют.

Статистической базой, на основе которой выполнено исследование, являются данные специальных выпусков журналов «Эксперт» [13-14], в которых представлены рейтинги 400 крупнейших российских компаний по объему реализованной продукции за предыдущие годы и 200 крупнейших компаний по рыночной стоимости (капитализации) на 1 августа 2016 и 1 августа 2017 годов, соответственно.

На этой базе были сформированы две выборки, каждая из которых включала 12 предприятий различных отраслей экономики, присутствующих одновременно в рейтингах по объему реализованной продукции и рыночной стоимости за два последних года и имеющих утвержденные ПИР, действующие с 2012 года. Из рассмотрения были исключены компании, не имевшие данных хотя бы по одному из рассматриваемых показателей, и одна из компаний, начавшая реализацию ПИР с 2016 года.

Другие две выборки по объему реализованной продукции и рыночной стоимости составили 20 компаний из тех же отраслей экономики, также входившие в рейтинги

журнала «Эксперт», но не осуществлявшие ПИР по крайней мере до 2015 года. В завершение было образовано две выборки данных по объемам реализации продукции и капитализации (Таблица 2). Компаниям с ПИР был присвоен код 1, компаниям без ПИР – код 0. Задача исследования заключалась в том, чтобы выяснить, принадлежат ли выборки компаний с ПИР и без ПИР в каждой из двух образованных выборок к одной генеральной совокупности или, иными словами, существуют ли различия в экономических показателях предприятий, обусловленные осуществлением программ инновационного развития.

Первым шагом на пути проверки сформулированной выше гипотезы стало изучение полученных массивов данных на соответствие нормальному распределению и выбор инструмента статистического анализа, исходя из результатов этой проверки. Ввиду относительно небольшого объема выборок тестирование проводилось по критерию Шапиро-Уилка. В результате проверки оказалось, что гипотеза о нормальном распределении данных может быть отвергнута с вероятностью 0,95.

Поэтому для дальнейшего сравнения массивов данных использовался непараметрический критерий Манна-Уитни. Рассчитанные в пакете SPSS коэффициенты представлены в Таблице 3.

Оказалось, что в рассматриваемые периоды времени с вероятностью 0,95 не наблюдается статистически значимых различий между экономическими показателями роста объема продаж и роста рыночной стоимости предприятий, имеющих и не имеющих ПИР. Это свидетельствует о том, что осуществляемые ПИР не оказывали в 2016-2017 гг. заметного влияния на развитие российской экономики, что в основном согласуется с ранее сделанными выводами [9-10].

Можно предположить, что отсутствие различий между выборками по рассматриваемым показателям связано с длительностью инновационного цикла и достаточно коротким сроком с начала реализации ПИР. Как следствие, предприятия еще не приступили к массовому производству новой конкурентоспособной инновационной продукции. Определенную роль мог сыграть и кризис 2014-2015 гг., который сдерживал рыночный спрос и активность инвесторов на фондовом рынке.

Таблица 2.

Рост объема продаж и рыночной стоимости компаний выборки

Компания	Наличие ПИР (1-да; 0-нет)	Рост объема продаж (2016/2015)	Рост рыночной стоимости (2016/2017)
Электроэнергетика			
Русгидро	1	1,076	1,090
Интер РАО ЕЭС	1	1,078	1,420
Российские сети	1	1,179	1,236
«Юнипро»	0	1,017	0,840
«Иркутскэнерго»	0	1,070	1,196
"Энел Россия"	0	1,017	1,445
ГК «ТНС Энерго»	0	1,088	0,799
ТГК-2	0	1,085	1,270
«Квадра» - генерирующая компания	0	1,020	1,045
«Челябэнергосбыт»	0	1,112	1,209

Машиностроение			
КамАЗ	1	1,370	1,484
ОАК	1	1,185	1,238
АвтоВАЗ	1	1,048	2,846
РКК Энергия	1	1,012	1,848
Объединенная вагонная компания	0	1,152	1,065
«Соллерс»	0	0,929	1,206
Группа ГАЗ	0	1,239	1,227
Транспорт и логистика			
Аэрофлот	1	1,194	2,393
Новороссийский морской торговый порт	0	1,086	1,731
Авиакомпания "Ютэйр"	0	1,072	0,929
Трансконтейнер	0	1,211	0,931
Нефтяная и нефтегазовая промышленность			
Газпром	1	1,037	0,862
Роснефть	1	1,003	0,971
НК «ЛУКОЙЛ»	0	0,917	0,993
«НоваТЭК»	0	1,131	0,936
«Сургутнефтегаз»	0	1,018	0,897
«Татнефть»	0	1,050	1,215
Кузбасская топливная компания	0	1,076	2,242
Драгметаллы			
АЛРОСА	1	1,412	1,198
Polymetal International PLC	0	1,208	0,753
Полюс	0	1,220	0,588
Телекоммуникации и связь			
Ростелеком	1	1,000	0,761
ГК «Мегафон»	0	1,009	0,856

Таблица 3.

Анализ равенства средних по критерию Манна-Уитни

	Форма собственности	Количество предприятий в выборке	Средний ранг	Критерий Манна-Уитни	Значимость
Темп роста реализации продукции 2015/2016 гг.	Предприятия, осуществляющие ПИР	12	17,79	116,50	0,726
	Предприятия, не имеющие ПИР	20	16,550		
Темп роста капитализации 2015/2016 гг.	Предприятия, осуществляющие ПИР	12	21,00	78,0	0,072
	Предприятия, не имеющие ПИР	20	14,71		

Преимущество описанного подхода состоит в возможности оценить влияние ПИР на результативность работы предприятий в сравнении с теми предприятиями, которые подобных программ не осуществляют, и относительной простоте его применения. Вместе с тем, полученные выше результаты пока не могут служить основанием для более глубоких выводов и обобщений в силу достаточно малого размера выборки. Это скорее демонстрация возможности использования данного подхода. В дальнейшем планируется продолжить исследование на основе более полного массива данных, который может быть сформирован на основе изучения публикуемых годовых отчетов публичных компаний. Кроме того, представляется целесообразным перейти к сравнению динамики выпуска продукции и капитализации предприятий с ПИР и без ПИР в пределах отдельных отраслей экономики.

Повышение результативности программ инновационного развития на основе методологии управления программами.

Отмечавшаяся в различных исследованиях и документах недостаточная результативность ПИР и наблюдаемая на практике нестабильность демонстрируемых показателей свидетельствуют о том, что существуют определенные проблемы, корни которых лежат в системе управления инновационной деятельностью. Таким образом, можно констатировать, что цели и методы решения управленческих проблем, сформулированные в Методических рекомендациях 2012 и 2015 гг. [3], все еще недостаточно широко используются на практике и по-прежнему актуальны.

Одним из путей преодоления проблем в управлении инновациями и повышения результативности ПИР является создание проектных офисов [16]. Идея об изменении организационной структуры не нова, однако при анализе программ инновационного развития компаний пункт о внедрении проектного офиса и назначении ответственного за выполнение программы нередко опускается, хотя некоторые компании прописали изменение организационной структуры еще в ПИР 2012 года («Аэрофлот», ОАО «КамАЗ», ОАО «Русгидро»).

В актуализированных программах 2015 года одной из заметных мер является решение ранее возникших внутренних проблем, а именно построение эффективной организационной структуры, оптимизация бизнес-процессов и повышение мотивации менеджмента и персонала в осуществлении инновационной деятельности. Так, Почта России в своей ПИР в качестве одного из мероприятий, призванного способствовать улучшению работы компании, планирует ввести матричную систему управления

федеральной организацией через формирование бизнес-единиц и макрорегиональных структур [12]. В ПИР Росатома содержится информация о системах менеджмента для улучшения деятельности компании, однако подробного описания самих систем не представлено [7].

Проверить реализацию подобных инициатив на практике на данном этапе не представляется возможным. Однако заметна определенная формальность упоминания организационных изменений в некоторых программах или же пропуск этого раздела. С учетом сказанного представляется целесообразным разделение рекомендаций для компаний на два блока: рекомендации для компаний, которые обошлись без организационных изменений и создания проектных структур на этапах составления программ и внедрения изменений, и рекомендации для компаний, которые уже имеют наработки в построении новой организационной структуры.

На начальном этапе управленческих изменений для эффективной реализации ПИР необходимо направить усилия на создание проектного офиса. Согласно определению, «проектный офис – подразделение компании или назначенная группа сотрудников, контролирующая исполнение методологии управления проектами и соблюдение регламентов по работе с ИСУП, занимающаяся развитием знаний и навыков персонала в области проектного менеджмента» [2, с. 10].

Для достижения заявленных в ПИР целей необходимо выбрать подходящую структуру построения проектного офиса. Согласно предложенной зарубежными исследователями модели управления инновационными проектами [16], выбор организационной структуры определяется двумя основными характеристиками. Это - количество реализуемых инновационных проектов и их степень сложности (рис. 1). Так как большинство компаний, реализующих ПИР, осуществляют большое количество сложных инновационных проектов, наиболее подходящей для них является матричная организационная структура. Благодаря такой структуре проектный офис может поддерживать и реализовывать достаточное количество сложных проектов одновременно, эффективно расходуя при этом имеющиеся ресурсы компании. Сотрудники, осуществляющие каждый конкретный проект, находятся под руководством проектного менеджера, руководителя проекта, но сохраняют при этом свои функциональные должностные обязанности.



Рис. 1. Матрица выбора организационной структуры [16]

Однако следует учитывать, что перестройку структуры и перераспределение обязанностей необходимо проводить постепенно, чтобы избежать или по меньшей мере снизить сопротивление изменениям и излишнее напряжения в отношениях среди сотрудников [2].

На стадии осуществления инновационных проектов возникает потребность в применении единой методологии управления. На практике, менеджеры зачастую ограничиваются простыми навыками управления и не уделяют достаточно внимания интеграции инновационных проектов в стратегию компании [16, с. 6].

Еще одной проблемой в рамках управления инновационными проектами является отсутствие четко разработанной программы, что приводит к недостатку информации об имеющихся ресурсах и их распределении. Как следствие, снижается вероятность успешного завершения таких проектов.

Крупные госкорпорации сталкиваются не только со сложностью, масштабностью и многообразием инновационных проектов, но и с неопределенностью, которая вызвана новизной производимой инновационной продукции и долгосрочным стратегическим характером ПИР. Стоящие перед ними задачи относятся к программному уровню, а значит, для реализации ПИР необходимо применять методологии управления программами, а не отдельными проектами.

Одной из важнейших особенностей программы является скоординированное выполнение входящих в нее проектов. Нередко при осуществлении инновационной деятельности недостающим звеном управления становится именно координация реализуемых проектов. Внедрение методологии управления программами позволяет устранить этот недостаток.

Как неоднократно указывалось в разных исследованиях и методических рекомендациях компаниям, реализующим ПИР, необходимо предусмотреть новые роли сотрудников и назначить персональных ответственных за управление программой. Ранее созданный проектный офис можно преобразовать в программный офис, который будет заниматься в ходе реализации программы координацией информационных и коммуникативных потоков. Однако для успешной реализации ПИР одного программного офиса будет недостаточно, поэтому необходимо установить дополнительные ролевые обязанности. Среди них [2, с. 179]:

- Главный ответственный владелец программы. Он будет отвечать за реализацию программы в целом и за ее конечный успех. В его полномочия входит принятие решения о направлении реализации программы и взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами.
- Программный совет. Он помогает главному ответственному владельцу программы, определяет риски программы и отдельных проектов, отвечает за поставки программы и разрешает стратегические проблемы между проектами, входящими в состав программы.
- Менеджер программы. Отвечает за операционное выполнение программы, осуществляет мониторинг прогресса реализации программы, планирует бюджет и затраты в соответствии с прогрессом программы, обеспечивает координацию проектов, определяет и выравнивает полномочия и ответственности внутри программы.
- Менеджер бизнес-изменений. Отвечает за фактическую реализацию выгод, появляющихся по мере реализации программы и появления новых возможностей. Он взаимодействует не только с программой и проектами, но и с бизнес-операциями. В задачи такого менеджера входит фокусировка на изменениях, обеспечивающих выгоды для организации, разработка плана реализации выгод и внедрение механизмов реализации выгод.
- Менеджер проекта. Ответственный за реализацию проектов, входящих в программу. Отчитывается перед менеджером программы о прогрессе в осуществлении проекта как части общей программы.

Для успешной реализации программы инновационного развития необходимо не только налаживать организационные процессы, но и вовлекать в реализацию программы

заинтересованные стороны. В случае госкомпаний основными заинтересованными сторонами будут органы государственного управления, местные власти, вузы, малые и средние предприятия, научные институты, подрядчики и заказчики новой инновационной продукции.

Государству, как основному стейкхолдеру, необходимо поддерживать госкомпании, осуществляющие ПИР, не только в части финансирования, но и в решении проблем управления. Именно с такой инициативой выступили Министерство экономического развития, Открытое правительство и Российская венчурная компания, предложив в совместном «Национальном докладе об инновациях в России» за 2016 год создать проектный офис на уровне министерств для координации деятельности реализующих ПИР госкомпаний и достижения в итоге КПЭ инновационного развития страны. В указанном докладе описаны два варианта организации проектного офиса: «облегченный проектный офис» и «полномасштабный проектный офис» [6].

Перед облегченным проектным офисом, как перед организационной бизнес-единицей, будет стоять задача контроля за выполнением десяти главных КПЭ «направления главного удара» и реализации уже существующих инициатив в сфере инновационного развития. При необходимости, в полномочия облегченного проектного офиса будет дополнительно включена точечная разработка инициатив по принципу «сверху вниз» с формулировкой проектным офисом базовых целей. После формулировки целей будет осуществляться сбор информации от министерств о существующих мероприятиях и проектах, способствующих достижению сформулированных целей, и согласование КПЭ и имеющихся инициатив. При таком варианте организации проектный офис не вовлекается в создание «дорожных карт», а лишь координирует работу министерств и отвечает за мониторинг выполнения целей в целом и каждым конкретным предприятием в отдельности, с возможностью при необходимости продвигать проблему на уровень вышестоящего совещательного органа [6, с. 87].

Второй вариант предполагает создание полномасштабного проектного офиса, ответственного за реализацию проекта по инновационному развитию и выполнению КПЭ. Данный вариант проектного офиса будет отвечать за разработку и внедрение нового единого проекта, который, выступая в качестве программы, интегрирует в себя часть уже разработанных инициатив и обеспечит согласованность целей входящих в программу проектов. В полномасштабном проектном офисе выделяются сотрудники, вовлеченные в процесс управления на уровне глобального проекта или программы, и сотрудники, вовлеченные в процесс осуществления подпрограмм и отдельных проектов. При систематическом недостижении поставленных целей проектный офис также, как и в предыдущем случае, сможет обращаться в высший совещательный орган [6, с. 87].

Представляется, что осуществление подобных инициатив, в частности, создание проектного офиса на уровне государства и управление инновационными проектами в госкомпаниях с позиций управления программой, будет способствовать повышению результативности реализации ПИР, поскольку при таком подходе достигается лучшая координация действий всех участников национальной инновационной системы и объединение их инициатив для достижения стратегической цели обеспечения инновационного развития.

Использованная литература.

1. Актуализация программ инновационного развития госкомпаний. Министерство экономического развития Российской Федерации. www.economy.gov.ru. 2 июля 2015.
2. Алешин А. В., Аньшин В. М., Багратиони К. А. и др. Управление проектами. Фундаментальный курс: учебник. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013.

3. Гершман М.А., Зинина Т.С., Рудник П.Б., Шадрин А.Е. Методические указания по разработке (актуализации) программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2015.
4. Индикаторы инновационной деятельности: 2017. Статистический сборник. / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Нац. Исслед. Ун-т. «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2017.
5. Инновационные КПЭ: директивы для госкомпаний. Открытое правительство. www.open.gov.ru. 22 марта 2016 года.
6. Национальный доклад об инновациях в России / Министерство экономического развития Российской Федерации, Открытое правительство, Российская венчурная компания. – 2016.
7. Паспорт программы инновационного развития и технологической модернизации Госкорпорации «Росатом» на период до 2030 года (в гражданской части). Режим доступа: <http://www.rosatom.ru/upload/iblock/6ea/6eaebbfbd03dfdfef88935edb7418c74.pdf>.
8. Перечень акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций, государственных компаний и федеральных государственных унитарных предприятий, реализующих программы инновационного развития. Министерство экономического развития Российской Федерации. www.economy.gov.ru. 3 августа 2015.
9. Программы инновационного развития компаний с государственным участием: промежуточные итоги и приоритеты / М.А. Гершман, Т.С. Зинина, М.А. Романов и др.; науч. ред. Л.М. Гохберг, А.Н. Клепач, П.Б. Рудник и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2015.
10. Программы инновационного развития крупнейших компаний России: оценка и методическое обеспечение реализации механизма государственной политики / Под ред. д. э. н. И. Н. Рыковой. Научный доклад. – М.: Научно-исследовательский финансовый институт, 2015.
11. Программы инновационного развития получили независимую оценку. Открытое правительство. www.open.gov.ru. 22 мая 2017.
12. Стратегия развития федерального государственного унитарного предприятия «Почта России» на период до 2018 года. Режим доступа: minsvyaz.ru/uploaded/files/dorabotannaya-strategiya.docx.
13. Эксперт №43 (1005). 2016.
14. Эксперт №43 (1049) 2017.
15. Booz & Company 2013. Global Innovation 1000 Study.
16. Lendela V., Hittmárĉ Š., Latkad M. Application of management of innovation processes in enterprises: management approach, problems and recommendations // Procedia Economics and Finance, № 34. – 2015. – С. 410-416.