

## **Секция «Государственное и муниципальное управление»**

### **Особенности стратегий инновационного развития компаний с государственным участием**

*Ваганов Дмитрий Андреевич*

*Аспирант*

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет*

*государственного управления, Москва, Россия*

*E-mail: dmvaganov@gmail.com*

Проблематика инновационного развития компаний с государственным участием последние несколько лет достаточно часто присутствует в повестке дня федеральных органов исполнительной власти. За это время на государственном уровне было предпринято значительное число инициатив, призванных стимулировать инновационную деятельность в государственных компаниях.

Так, государственным компаниям дано указание разработать программы (стратегии) инновационного развития, а также долгосрочные программы повышения эффективности и снижения издержек, программы повышения энергоэффективности и энергосбережения. Министерством экономического развития РФ разработаны методологические рекомендации к разработке и мониторингу результативности Программ инновационного развития (далее – Программ ИР), а также предложены синтетические инструменты, призванные способствовать партнерству в научно-технической сфере (например, «технологические платформы», список которых утвержден в 2011 году Правительством РФ, или научно-технические фонды при государственных компаниях).

Для успешной интеграции инновационного процесса в деятельность компаний с государственным участием необходимо понимать те существенные особенности, которые налагает на него нахождение компании в частичной или полной государственной собственности. Так, хотелось бы выделить две важные с управленческой точки зрения особенности (см. рис.1).

#### **1. Большая частота взаимодействия с государственными органами**

Государственная политика в области инновационной активности компаний с государственным участием тяготеет к методам принуждения и контроля. Это может быть проиллюстрировано процедурой мониторинга исполнения программ инновационного развития госкомпаний, предполагающий оказание оперативного регулирующего воздействия в случае значительного отклонения фактического значения КПЭ от планового. Типологизация показателей КПЭ на показатели цели и показатели мониторинга [n1] позволяют частично разрешить проблему эффективности реализации программы ИР, но только в том случае, если одна из групп влияния во внутренней среде компании инициирует и произведет разработку результаториентированных КПЭ, которые затем будут использованы при составлении карт индивидуальных КПЭ топ- и мидлменеджмента компании. В противном случае, компания нацелит все свои усилия на достижения целевых значений КПЭ только типа "мониторинг что приведет к процессориентированности инновационной деятельности компании, отрыву текущей деятельности от среднерочных и долгосрочных целей и неоптимальному использованию все большего количества ресурсов. [n2] Иными словами, требование ритмичной генерации отчетности станет определяющим для построения инновационного процесса компании

и приведет лишь к имитации деятельности, сопровождающейся все более сильным размыванием целевого результата и ответственности за его достижение.

В то же время, один из основных источников инноваций (главным образом, организационных) для компаний с государственным участием являются именно регулирующие воздействия от федеральных органов исполнительной власти, которые в организационной среде компании становятся ядром кристаллизации инициативы bottom-up [n3, n4]. В силу того, что динамика интенсивности регулирующего воздействия коррелирует с электоральными циклами, следует ожидать такой же корреляции от динамики инновационной активности компаний с государственным участием.

## **2. Участие государственных компаний в реализации инвестиционных проектов, выгодных с политической или социальной, но достаточно рискованных с экономической точки зрения**

Выполнение компаниями с государственным участием, особенно относящимися к топливно-энергетическому комплексу, роли экономического инструмента внешней политики государства-владельца и агента по финансированию и реализации социальных программ, является не только российской особенностью. Примером тому служат компании PDVSA (Венесуэла), NIOC (Иран), Saudi Aramco (Саудовская Аравия) и многие другие национальные нефтяные компании (НОС).

Решения о реализации такими компаниями инвестиционных проектов, принимаемые на государственном уровне, обязательны к исполнению, однако, в ряде случаев несут в себе риски для устойчивого развития соответствующих компаний. Зачастую, такие проекты не удовлетворяют внутренним ориентирам по доходности вложений и срокам окупаемости инвестиций.

В целях минимизации экономического риска реализации «политических» проектов, компании с государственным участием направляют свою инновационную активность на внутрикорпоративные нужды, видя основной целью инновационных проектов снижение издержек на всех этапах инвестиционного цикла. Ориентированность инноваций на внутренние потребности и повышение производственной эффективности отражается в методологических рекомендациях по разработке программ инновационного развития, энергоэффективности и снижения издержек указанием конкретных целей-ориентиров по снижению издержек.

Принимая во внимание указанные выше особенности инновационного процесса в компаниях с государственным участием, можно дать некоторые рекомендации по повышению эффективности имплементации соответствующих долгосрочных планов.

Так, внедрение инновационной стратегии следует начинать с комплексного реинжиниринга базовых для инновационной деятельности процессов. К таким процессам можно, в первую очередь, отнести процессы взаимодействия со сторонними организациями (закупки, PR, GR и т.д.), управление проектами и процесс управленческого учета.

Также, для четкой постановки целей и прогнозирования «внутреннего» спроса на РИД, необходима формализация инвестиционной политики компании с учетом большой доли политически обусловленных проектов в портфеле.

В завершение необходимо отметить, что российские компании с государственным участием только начинают получать опыт управления инновационной деятельностью, тем не менее уже создается инфраструктура для обмена знаниями в этой области (на-

пример, Клуб инновационных директоров). Видится, что диалог между заинтересованными сторонами, в числе которых находится и научное сообщество, поможет преодолеть проблемы, возникающие на пути интенсификации инновационного развития российской экономики.

## Литература

1. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М., 2010
2. Зинов В.Г., Лебедева Т.Я., Цыганов С.А. Инновационное развитие компании. Управление интеллектуальными ресурсами. М., 2010
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М., 2002
4. Дафт Р. Теория организации. М., 2009

## Иллюстрации



Рис. 1: Некоторые особенности деятельности компаний с государственным участием и их влияние на инновационный процесс