

**Комиссия при Президенте Российской Федерации  
по модернизации и технологическому развитию экономики России**

**«Научно-исследовательские и опытно-  
конструкторские работы (НИОКР),  
проводимые в крупных компаниях с  
государственным участием»**

**Информационно-аналитические материалы  
Консультативной рабочей группы**

**Арзамас, 31 января 2011 года**

*Подготовлено Институтом национального проекта «Общественный договор» с использованием материалов  
Института мировой экономики и международных отношений РАН, Российского института стратегических  
исследований, Центра исследований и статистики науки, Института современного развития*

# 1. Специфика крупных российских компаний с государственным участием с точки зрения стимулирования НИОКР

**Деятельность крупных российских компаний с госучастием, в том числе и в осуществлении НИОКР, обладает рядом особенностей, отличающих их от аналогичных компаний в развитых странах и затрудняющих конкуренцию с ними:**

- В немалой степени зависимы от приоритетов, задаваемых государством, а не логики развития бизнеса
- Часто используются как непосредственный инструмент (причем скорее как тактический, нежели стратегический) реализации государственной политики
- Управление не вполне прозрачно, при этом сохраняются значительные области, где возможно оппортунистическое поведение менеджмента компаний
- Приоритеты НИОКР определяются на основе искаженных стимулов: например, капиталоемкость проекта, простота реализуемости
- «Особые режимы» для осуществления деятельности, часто создаваемые для конкретной компании, снижают ее способность к работе в конкурентной среде
- Потенциал внешних заинтересованных групп (*stakeholders*), способных участвовать в процессе НИОКР, используется в недостаточной степени

## Обсуждение темы заседания 31 января 2011 г. на сайте Комиссии по модернизации

**«К сожалению, уровень топ менеджеров госкомпаний оставляет желать лучшего. Поэтому программы НИОКР разрабатывают специалисты, которые их сами и будут выполнять.**

**Рискованные для разработчиков проекты в программы не попадают...»**

(24 января 2011 года, 22:03 / Вячеслав Минашкин)

**«Кем должны проводиться НИОКР?»** (17 января 2011 года, 22:28 / ПуаОд)

## 2. Целеполагание и смена стереотипа восприятия инноваций

**Стимулирование НИОКР должно производиться прежде всего в области *целеполагания акционеров и менеджмента*, в том числе за счет *изменения стимулов и приоритетов* государственной политики, формирования механизмов кооперации с внешними заинтересованными группами (*stakeholders*)**

**Необходимо менять сложившийся во многих сферах стереотип восприятия инноваций только как *неких разовых, принципиально новаторских, технических решений***

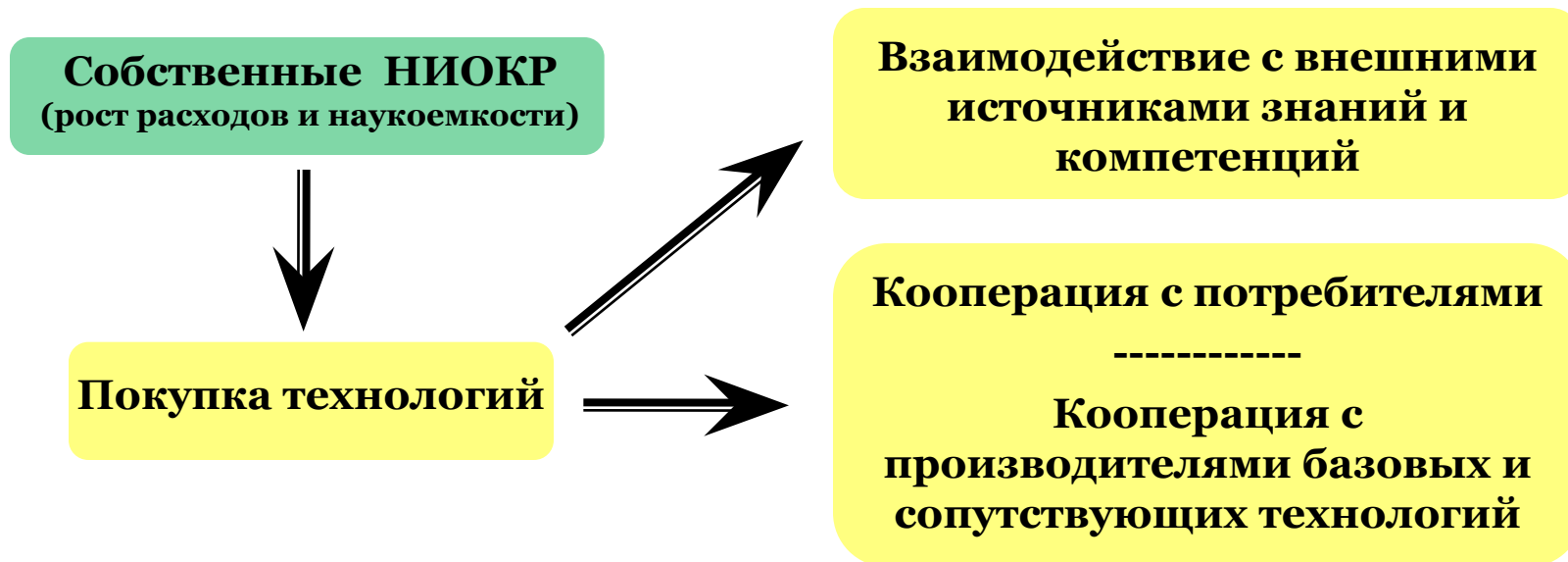
**Инновации – это в том числе процесс по *улучшению имеющегося* (даже с небольшим «приростом»), причем как *материальных благ, так и услуг, технологий и процедур***

**Инновационный процесс может реализовываться и как *совокупность многих «малых дел»*, постепенно меняющих социально-экономический уклад. Только это может сделать процесс *инноваций и, шире, модернизации, устойчивым***

**Компании с госучастием обладают бóльшими возможностями по *расширению содержательного и временного горизонта* инновационной активности, обеспечению ее *стабильного и длительного характера***

### 3. Вариативность стратегий внедрения НИОКР

Для компаний с госучастием существует *несколько альтернативных вариантов стратегий внедрения НИОКР*, каждый из которых *априори не является наиболее предпочтительным*, а обладает набором сравнительных преимуществ и недостатков, заключающихся, в частности, в *продолжительности производимых эффектов*



Меры по стимулированию могут включать законодательно вводимые *технические регламенты, стандарты и требования соответствия* продукции и производственных процессов определенным параметрам, задающие бизнесу конкретные задачи, *формирующие и стимулирующие определенный общественный спрос и научный поиск*

## 4. Пример: структура финансирования НИОКР в Германии и Китае (%)

Получатель ↓ (сумма по строке – 100%)		Источник →			
		Государство	Бизнес	Зарубежные инвестиции	Прочие источники
Исследовательские институты	Китай	84,84	3,05	0,46	11,65
	Германия	81,81	10,80	5,71	1,67
Коммерческие предприятия	Китай	4,53	91,16	1,96	2,34
	Германия	4,59	95,23	0,00	0,18
Университеты	Китай	54,73	36,56	1,37	7,33
	Германия	81,97	14,17	3,87	0,00

## 5А. Преимущества и недостатки отдельных альтернативных стратегий НИОКР для крупных российских компаний с госучастием

Стратегия	Преимущества	Недостатки
<b>I. Инвестиции в НИОКР (имеет долгосрочные эффекты):</b>		
<b>а. Создание промышленно-технологических альянсов</b>	Способствует взаимному дополнению исследовательского потенциала компаний; позволяет снизить риски и издержки НИОКР	Сложность формального урегулирования всех аспектов сотрудничества; необходимы поправки в антимонопольное законодательство (т.к. участниками могут быть фирмы, конкурирующие на предпроектной стадии)
<b>б. Создание университетско-промышленных исследовательских центров</b>	Использование исследовательских ресурсов университета; возможность получения бесплатных лицензий на результаты	Создаются при университете и подчиняются его администрации, существует ненулевая вероятность потери контроля над процессом
<b>в. Создание внутренних венчуров – малых фирм, выделяемых из структуры корпорации на период разработки и освоения инноваций</b>	Стимулирование исследовательской деятельности персонала; могут использоваться государственные связующие фонды (опыт Англии), стимулирующие участие компаний в финансировании быстрорастущих компаний малого бизнеса	Широкие возможности для коррупционных отношений со стороны сотрудников венчурных подразделений
<b>г. Собственные исследовательские лаборатории, отделы основных производственных подразделений компании</b>	Низкие издержки коммуникации и управления, наиболее подходящий способ организации исследований и разработок для сохранения режима коммерческой тайны	Огромные инвестиции в оборудование, персонал, все риски и издержки ложатся на компанию
<b>д. Развитие совместных площадок с бизнес-ассоциациями</b>	Создание единых технологических платформ и стандартов, более быстрое их распространение	Сложность координации и достижения договоренностей, риск нечестной конкуренции

## 5Б. Преимущества и недостатки отдельных альтернативных стратегий НИОКР для крупных российских компаний с госучастием

Стратегия	Преимущества	Недостатки
<b>II. Создание «инновационных» кластеров</b> (имеет скорее долгосрочные эффекты)	Позволяет добиться (в случае успеха) кумулятивного эффекта от инноваций, может использоваться потенциал местных сообществ ( <i>stakeholders</i> )	Это чрезвычайно ресурсоемкая стратегия, велики риски неудачи, каждый кластер по своему уникален, а по тому опыт плохо копируется даже в масштабах страны
<b>III. Заимствование</b> (имеет краткосрочные эффекты)	Не требует масштабных инвестиций в НИОКР, при успешном внедрении в сравнительно короткие сроки позволяет «догнать» конкурентов	Даже в случае успеха обеспечивает именно догоняющее развитие, долгосрочная стратегия отсутствует, снижается вероятность завоевания доминирующего положения на определенных рыночных сегментах в долгосрочном периоде

## 6. Результаты обсуждения альтернативных стратегий на Консультативной группе

**По итогам обсуждения на Консультативной рабочей группе 27 января 2011 года в качестве приоритетных из названных альтернативных стратегий предлагается рассматривать :**

- **Собственные исследовательские лаборатории, отделы основных производственных подразделений компании**
- **Развитие совместных площадок с бизнес-ассоциациями**
- **Создание «инновационных» кластеров**
- **Заимствования**