

# Актуализация программы инновационного развития

Круглый стол «Актуализация ПИР госкомпаний: новые подходы к корпоративным инновациям», НИУ ВШЭ

«02» июля 2015 года

Полозов-Яблонский А.А.

Советник генерального директора – руководитель инновационного направления

Настоящий документ является внутренним документом ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии» и содержит конфиденциальную информацию, касающуюся бизнеса и текущего состояния ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии» и ее дочерних и зависимых компаний. Вся информация, содержащаяся в настоящем документе, является собственностью ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии». Передача данного документа какому-либо стороннему лицу неправомерна. Любое дублирование данного документа частично или полностью без предварительного разрешения «Аэрофлот – Российские авиалинии» строго запрещается.

Настоящий документ был использован для сопровождения устного доклада и не содержит полного изложения данной темы.

# 1. МУ по проведению ежегодной оценки качества реализации ПИР

1.1. Способ оценки формален, что естественно. Такая оценка удобна для сопоставления по компаниям разных секторов экономики, но с позиции совершенствования инновационной деятельности конкретной компании она несодержательна. С учетом того, что программа инновационного развития представляет собой, в первую очередь, внутренний документ компании, призванный обеспечить повышение эффективности ее деятельности за счет внедрения инноваций, представляется важной и содержательная оценка хода реализации предусмотренных мероприятий и результатов их выполнения.

1.2. Предложенная методика оценки не учитывает факт перевыполнения показателей.

1.3. Методика не учитывает весьма вероятную на практике ситуацию, при которой инновационное развитие компании фактически имеет место при формальном ухудшении КПЭ. Примером может служить снижение доли расходов на ИиР в выручке компании, происходящее по причине опережающего роста выручки.

1.4. Представляется неправильной оценка выполнения КПЭ по проценту выполнения каждого «ключевого» КПЭ. Показатели имеют разную базу исчисления, разный размах вариации. 1% прироста разных показателей различен как по сложности достижения, так и по степени влияния на развитие компании.

## 2. МУ по оценке качества новой (актуализированной) ПИР

- 2.1. Структура оценки не вполне коррелирует с рекомендуемой структурой ПИР, определенной Методическими материалами по разработке (актуализации) программ инновационного развития...
- 2.2. Принцип выставления оценки «0» в случае, если рекомендованные сведения не представлены, нуждается в уточнении. Те или иные сведения могут быть не представлены в программе потому, что они нерелевантны особенностям конкретной компании или сектора экономики. Подобный принцип входит в противоречие с другим положением, зафиксированным в Методических указаниях - относительно «обоснования особенностей учета отдельных рекомендаций...», в т.ч. с учетом особенностей, обусловленных отношением компании к группе компаний».
- 2.3. Нуждается в уточнении понятие «среднего» и «высокого» качества проработки разделов. Программа не является аналитическим отчетом, и в нее нецелесообразно включать подробное обоснование каждого мероприятия. В противном случае программа становится неоперациональным документом.

Существенный момент – понижение статуса инновационной деятельности в компаниях с госучастием

Основное замечание, по сути, одно – сроки, отведенные на разработку документа. За более длительный срок можно учесть все рекомендации

# План мероприятий по актуализации ПИР Группы Аэрофлот (as is)

	2015								
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov
Доведение до ДАК содержания Методических указаний по разработке (актуализации) ПИР, постановка задач	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Проведение семинара – совещания с ДАК по подготовке ПИР			■	■	■	■	■	■	■
Доработка ПИР ДАК по полученным рекомендациям			■	■	■	■	■	■	■
Проведение оценки ПИР ДАК соответствию требованиям Методических указаний						■	■	■	■
Доработка ПИР ДАК с учетом замечаний							■	■	■
Утверждение ПИР ДАК на Советах директоров								■	■
Разработка и согласование паспорта проекта научно-исследовательской работы «Актуализация Программы инновационного развития Группы Аэрофлот»			■	■	■	■	■	■	■
Выработка специфических для авиакомпании требований к Техническому заданию сверх утвержденных Методических указаний				■	■	■	■	■	■
Подготовка и проведение конкурсной процедуры по выбору исполнителя научно-исследовательской работы «Актуализация Программы инновационного развития Группы Аэрофлот»				■	■	■	■	■	■
Заключение договора на выполнение научно-исследовательской работы «Актуализация Программы инновационного развития Группы Аэрофлот»					■	■	■	■	■
Разработка Положения о разработке и реализации Программы инновационного развития Группы Аэрофлот						■	■	■	■
Разработка перечня ключевых индикаторов эффективности для включения в ПИР Группы Аэрофлот							■	■	■
Получение первой редакции ПИР, обсуждение, постановка задач Исполнителю по договору по корректировке, доработка ПИР							■	■	■
Синхронизация проекта ПИР с Долгосрочной программой развития							■	■	■
Синхронизация проекта ПИР со Стратегией развития Группы Аэрофлот							■	■	■
Разработка «Дорожной карты»								■	■
Получение второй редакции ПИР, внесение корректировок							■	■	■
Согласование проекта ПИР со структурными подразделениями							■	■	■
Предоставление данных структурными подразделениями по запросу Исполнителя по договору (в течение 5 рабочих дней)							■	■	■
Вынесение проекта актуализированной ПИР на рассмотрение Правления							■	■	■
Направление проекта актуализированной ПИР на согласование в Минэкономразвития РФ, Минобрнауки РФ, Минтранс РФ								■	■
Доработка текста проекта актуализированной ПИР с учетом замечаний министерств								■	■
Вынесение ПИР на рассмотрение МК								■	■
Вынесение ПИР на рассмотрение Совета директоров после утверждения МК								■	■



# План мероприятий по актуализации ПИР Группы Аэрофлот (реальный)

	2015												2016		
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar		
Доведение до ДАК содержания Методических указаний по разработке (актуализации) ПИР, постановка задач	■	2.3.15 - 12.3.15													
Проведение семинара – совещания с ДАК по подготовке ПИР			■	14.5.15 - 15.5.15											
Доработка ПИР ДАК по полученным рекомендациям				■	18.5.15 - 26.7.15										
Проведение оценки ПИР ДАК соответствии требованиям Методических указаний					■	1.8.15 - 16.8.15									
Доработка ПИР ДАК с учетом замечаний по п. 11						■	17.8.15 - 13.9.15								
Утверждение ПИР ДАК на Советах директоров							■	17.9.15 - 24.9.15							
Разработка и согласование паспорта проекта научно-исследовательской работы «Актуализация Программы инновационного развития Группы Аэрофлот»			■	4.5.15 - 17.5.15											
Выработка специфических для авиакомпании требований к Техническому заданию сверх утвержденных Методических указаний				■	8.6.15 - 22.6.15										
Подготовка и проведение конкурсной процедуры по выбору исполнителя научно-исследовательской работы «Актуализация Программы инновационного развития Группы Аэрофлот»				■	25.5.15 - 25.6.15										
Заключение договора на выполнение научно-исследовательской работы «Актуализация Программы инновационного развития Группы Аэрофлот»					■	25.6.15 - 25.7.15									
Разработка Положения о разработке и реализации Программы инновационного развития Группы Аэрофлот								■	28.9.15 - 11.1.16						
Разработка перечня ключевых индикаторов эффективности для включения в ПИР				■	1.7.15 - 15.7.15										
Получение первой редакции ПИР, обсуждение, постановка задач Исполнителю по корректировке, доработка ПИР								■							
Синхронизация проекта ПИР с долгосрочной программой развития								■	30.9.15 - 15.10.15						
Синхронизация проекта ПИР со стратегией развития Группы Аэрофлот								■	30.9.15 - 15.10.15						
Разработка проекта «Дорожной карты»									■	4.1.16 - 29.2.16					
Получение второй редакции проекта ПИР, внесение корректировок									■	15.12.15 - 30.12.15					
Согласование проекта ПИР со структурными подразделениями										■	11.1.16 - 30.1.16				
Предоставление данных структурными подразделениями по запросу в случае необходимости (в течение 5 рабочих дней)									■	1.7.15 - 28.2.16					
Вынесение проекта актуализированной ПИР на рассмотрение Правления											■	1.2.16 - 1.2.16			
Направление проекта актуализированной ПИР на согласование в Минэкономразвития РФ, Минобрнауки РФ, Минтранс РФ											■	1.2.16 - 28.2.16			
Доработка эскиза проекта актуализированной ПИР в соответствии с замечаниями Министерства												■	1.3.16 - 15.3.16		
Вынесение ПИР на рассмотрение МВК													■	20.3.16 - 20.3.16	
Вынесение ПИР на рассмотрение Совета директоров после утверждения МВК														■	30.3.16 - 30.3.16



- **Таким образом:**

- 1. Методические рекомендации требуют творческого подхода при их применении**
- 2. Сроки для разработки ПИР необходимо сделать более реальными, что позволит компенсировать и некоторые недостатки МУ**