



**МИНИСТЕРСТВО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ)**

**СТАТС-СЕКРЕТАРЬ -  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА**

ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 1,3, Москва,  
ГСП-3, А-47, 125993  
Тел. (495) 694-03-53, Факс (499) 251-69-65  
E-mail: mineconom@economy.gov.ru  
<http://www.economy.gov.ru>

07.03.2013 № 4152 - 09/2019

Руководителям субъектов  
Российской Федерации  
(по списку)

Организации  
(по списку)

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

О предоставлении предложений инновационных территориальных кластеров и технологических платформ в формируемые среднесрочные планы реализации программ инновационного развития компаний с государственным участием

В соответствии с Методическими материалами по формированию среднесрочного плана реализации программы инновационного развития акционерного общества с государственным участием, государственной корпорации и федерального государственного унитарного предприятия, одобренными решением Межведомственной комиссии по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России, протокол от 20 декабря 2012 г. № 39-АК (далее - методические материалы, прилагаются), компании с государственным участием, реализующие программы инновационного развития, перечисленные в перечне поручений Президента Российской Федерации от 7 февраля 2011 г. № Пр-307, а также в протоколе заседания Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 30 января 2012 г. № 1, раздел I, пункт 4 (далее - компании), должны в срок до 1 мая 2013 г. разработать среднесрочные планы реализации своих программ инновационного развития (далее - среднесрочные планы).

В соответствии с методическими материалами в среднесрочные планы должны быть включены мероприятия по развитию взаимодействия с инновационными территориальными кластерами и технологическими платформами.

Просим в срок до 1 апреля 2013 г. представить предложения по мероприятиям для включения в среднесрочные планы в профильные компании, а также в Минэкономразвития России по электронной почте: [clusters@economy.gov.ru](mailto:clusters@economy.gov.ru), [GevorkanAM@economy.gov.ru](mailto:GevorkanAM@economy.gov.ru), [Chamkin@economy.gov.ru](mailto:Chamkin@economy.gov.ru), [AnohinDS@economy.gov.ru](mailto:AnohinDS@economy.gov.ru).

Контактная информация сотрудников компаний по вопросам реализации программ инновационного развития, а также общие сведения об указанных программах представлены в паспортах программ инновационного развития, размещенных на официальной интернет-странице Минэкономразвития России по адресу: [www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/politic/doc20120712\\_06](http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/politic/doc20120712_06).

Приложение: на 2 ол. в 1 экз.

О.В. Фомичев

**ОДОБРЕНЫ**  
решением Межведомственной комиссии по  
технологическому развитию президиума Совета при  
Президенте Российской Федерации по модернизации  
экономики и инновационному развитию России  
от 20 декабря 2012 г., протокол № 39-АК

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

**по формированию среднесрочного плана реализации программы инновационного развития акционерного общества с государственным участием, государственной корпорации и федерального государственного унитарного предприятия**

### **1. Общие положения**

Среднесрочный план (далее - План) представляет собой документ, систематизирующий и структурирующий деятельность, заявленную в Программе инновационного развития (далее ПИР или Программа), в виде конкретных мероприятий типовых разделов, с предусмотренными для них выделенными объемами финансирования и определенными сроками реализации.

Среднесрочный план разрабатывается в соответствии с:

- Методическими рекомендациями по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий, утвержденными решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям (протокол № 4 от 3 августа 2010 г.),
- Методическими материалами по формированию системы мониторинга реализации программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий, одобренными решением Рабочей группы по развитию частного-государственного партнерства в инновационной сфере при Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 29 декабря 2011 г., протокол № 45-АК,
- настоящими Методическими материалами.

План разрабатывается на *трехлетний* период и носит скользящий характер, то есть подлежит ежегодной актуализации по мере добавления новых мероприятий, внесения изменений в Программу, и с учетом достигнутых в ходе ее реализации результатов.

План предоставляется в составе отчетных материалов ежегодного мониторинга реализации ПИР и включает мероприятия на три следующие за отчетным года. План и отчет о его выполнении предоставляются в том числе в электронном виде в форматах MS Word и MS Excel.

*Целями* разработки Среднесрочного плана реализации ПИР являются:

- *повышение эффективности* реализации ПИР за счет *детализации* заявленных направлений инновационной деятельности *в виде конкретных мероприятий и их увязки с финансовыми планами* компании,
- *доработка и своевременное отражение новых мероприятий*, не внесенных в ПИР, в том числе связанных с использованием новых инструментов инновационной политики,
- *совершенствование мониторинга* реализации ПИР органами управления государственных компаний и федеральными органами исполнительной власти.

Кроме этого, Среднесрочный план может выполнять функцию *инструмента систематизации, внутреннего планирования и мониторинга* инновационной деятельности или отдельных ее направлений, *при отсутствии в компании других таких инструментов*.

*Общими принципами* составления Плана являются:

- *полнота* отражения заявленных мероприятий ПИР: рекомендуется представлять основные мероприятия *всех типовых разделов*, определенных в Методических

материалах по разработке программ инновационного развития и отраженных в ПИР компании,

- *предметность* и *конкретность* указываемых в плане мероприятий и проектов: включение мероприятий, представляющих собой *конкретную целенаправленную* деятельность, четкое обозначение проводимых работ и конечного результата каждого мероприятия и сроков его достижения,
- *системность*: рекомендуется группировать в рамках направлений мероприятия, связанные одним проектом, учитывая этапность и последовательность их реализации.

Соответствие Плана данным принципам позволит представлять информацию о проводимых в компаниях мероприятиях в виде, максимально объективном и содержательном для внутреннего и внешнего мониторинга.

Настоящие рекомендации предназначены для распространения лучших практик и примеров составления Среднесрочного плана в соответствии с обозначенными принципами.

Если в компании имеется план реализации ПИР на ближайшие годы, включающий перечень конкретных мероприятий и предусмотренного для них финансирования, то возможно предоставление его в качестве Среднесрочного плана в целом. *Необходимыми условиями* для этого являются

- *отражение данного плана в ПИР*,
- *определенный формат* имеющегося плана, который должен допускать возможность составления ежегодного Отчета о его реализации по рекомендуемой Форме из Приложения 4 к настоящим Методическим материалам, то есть *допускать возможность сопоставления запланированных мероприятий и фактически выполненных по ним работ* за отчетный год.

Если имеются и отражены в ПИР *планы только по отдельным направлениям*, то целесообразно составить Среднесрочный план в соответствии с настоящими Методическими материалами, где соответствующие разделы следует отразить *укрупненно, со ссылкой на более детальные имеющиеся планы*. Следование данной рекомендации возможно в том случае, если такие мероприятия не относятся к приоритетным, в соответствии с определением, приведенным в следующем разделе 2 настоящих Методических материалов.

## 2. Типовые разделы Среднесрочного плана

В План рекомендуется *вносить все основные* мероприятия и проекты, заложенные в ПИР, реализация которых предстоит<sup>1</sup> в рамках ближайшего трехлетнего периода. *Критерием* отнесения мероприятий к *основным* является *масштаб* (по финансированию). Допускается не вносить и отразить как «Прочие..» мероприятия, по финансированию составляющие *в сумме менее 10% от раздела* (подраздела) Плана.

В целом рекомендуется, чтобы в Планах присутствовали мероприятия *всех типовых разделов*, определенных в Методических материалах по разработке программ инновационного развития и отраженных в Программах инновационного развития:

1. Мероприятия в области освоения новых технологий (модернизация), в том числе:
  - 1.1.повышение энергоэффективности
  - 1.2.повышение экологичности производства
  - 1.3.освоение новых технологий на производстве
  - 1.4.внедрение систем контроля качества
  - 1.5.внедрение информационных технологий
2. Проведение исследований и разработок и использование их результатов
3. Вывод на рынок инновационной продукции (услуг)
4. Мероприятия по созданию и развитию исследовательской инфраструктуры и стендово-испытательной базы

<sup>1</sup>Проекты или мероприятия отражаются в Планах, если начальные, промежуточные или завершающие работы по ним проводятся в рамках ближайших трех лет.

5. Мероприятия в области совершенствования управления инновационной деятельностью и бизнес-процессов.
6. Мероприятия в области развития взаимодействия с субъектами внешней инновационной среды, в том числе:
  - 6.1. с вузами
  - 6.2. со сторонними научными организациями
  - 6.3. с малыми и средними инновационными предприятиями
  - 6.4. с технологическими платформами
  - 6.5. с инновационными территориальными кластерами
  - 6.6. с институтами развития
  - 6.7. с инновационным центром «Сколково»
7. Мероприятия в области международного сотрудничества и внешнеэкономической деятельности

При составлении Плана рекомендуется придерживаться заданной структуры и деления мероприятий на типы.

Мероприятия распределяются по разделам и подразделам по принципу наибольшей принадлежности, то есть компания самостоятельно определяет, к какому типу более близко по содержанию то или иное мероприятие. При необходимости допускается дублирование, со ссылкой на номер уже упомянутого мероприятия.

Например, если в разделе 2 указано мероприятие по выводу нового разработанного продукта на рынок, в том числе на зарубежный, то в разделе 7 следует отразить это мероприятие кратко со ссылкой на его номер в разделе 2, указав в разделе 7 непосредственные работы, связанные с выходом на зарубежный рынок.

При определении *степени детализации* описания следует руководствоваться принадлежностью мероприятий к *приоритетным*, к таковым относятся:

- в разделах 1, 3 и 4 - мероприятия, в *наибольшей степени влияющие на КПЭ ПИР*,
- в разделе 2 - *наиболее перспективные исследования и разработки* (далее – ИР), превышающие мировой уровень, внедрение и коммерциализация их результатов,
- в разделе 5 - мероприятия по *совершенствованию управления инновационным процессом*,
- в разделе 6 - мероприятия, направленные на *создание и развитие механизмов и инструментов взаимодействия* с субъектами внешней инновационной среды, *привлечение новых партнеров* для реализации ПИР,
- в разделе 7 – мероприятия, направленные на *вывод* продукции и разработок компании на *новые зарубежные рынки*.

*На приоритетные типы мероприятий в наибольшей степени распространяются рекомендации по детальному описанию работ и конечных результатов.*

*Для мероприятий других типов допускается менее детальное описание. Целесообразно их укрупнение и агрегирование в том случае, если среднесрочный план не является самостоятельным инструментом управления внутри компании, то есть если данные мероприятия и ответственные за их реализацию детально прописаны в отдельных внутренних планах компании.*

*Технические правила заполнения плана.*

При заполнении разделов следует вносить мероприятия, завершающиеся в 1-ом году Плана, в начало раздела, а завершающиеся во 2-ом и 3-ем году Плана (или позже) - в конец раздела (подраздела). Каждому мероприятию присваивается уникальный номер (графа 1)<sup>2</sup>. По мере ежегодной актуализации Плана выполненные мероприятия удаляются с сохранением своего уникального номера. Все добавляемые мероприятия приводятся в конце раздела (подраздела) с присвоением нового номера. Выполнение данных правил необходимо для упрощения сопоставления Планов разных лет и отслеживания в динамике хода реализации мероприятий.

<sup>2</sup>Присвоение номера осуществляется по образцу заполнения графы 1 в Приложении 1.

### 3. Форма Среднесрочного плана и общие рекомендации по ее заполнению

Для составления Среднесрочного плана компаниям следует использовать следующую форму:

гр.1	гр.2	гр.3	гр.4			гр.5			гр.6
№ п/п	Уровень и ответственный исполнитель	Наименование мероприятия	Проводимые работы и промежуточные контрольные точки мероприятия			Объем финансирования, млн. рублей			Сроки реализации и планируемый конечный результат
			Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3	
...									
...									

Форма Среднесрочного плана с включенными в нее типовыми разделами мероприятий представлена в Приложении 1 к настоящим Методическим материалам.

В графе 2 «Уровень и ответственный исполнитель» необходимо указать уровень реализации мероприятия: корпоративный (мероприятие реализуется на уровне холдинга, с участием материнской компании) или локальный (мероприятие реализуется на уровне ДЗО или отдельного филиала). Рекомендуется указать конкретные наименования ДЗО (филиалов) и/или материнской компании, входящих в состав интегрированной структуры и участвующих в мероприятии. Если перечень участвующих в каком-либо мероприятии ДЗО (филиалов) более трех наименований, то рекомендуется указать только их число, и в Приложении к плану привести перечень конкретных наименований по образцу из Приложения 2 к настоящим Методическим материалам. Также в графе указывается ответственный исполнитель (подразделение или ФИО и должность).

В графе 3 «Наименование мероприятия» указывается название мероприятия (проекта) или его направление. Необходимо, чтобы формулировка содержала состав работ, действий, например, «разработка..», «создание..», «внедрение..». Нежелательны формулировки вида «улучшение..», «совершенствование..», а также не обозначающие какую-либо целенаправленную деятельность, например «технология..», «международное сотрудничество».

В графе 4 «Проводимые работы и промежуточные контрольные точки мероприятия» необходимо показать конкретные работы и промежуточные результаты, показывающие постепенное развитие проекта или прохождение через этапы мероприятия к достижению конечного положительного результата. В особенности данная рекомендация относится к длительным (более 2-3 лет) проектам по разработке и внедрению новых технологий или продуктов. Промежуточные работы указываются для каждого года Плана, факт их выполнения должен отражаться в ежегодном отчете о реализации среднесрочного плана.

С учетом скользящего характера среднесрочного плана и его ежегодной актуализации, а также с учетом возможностей компаний по прогнозированию деятельности на среднесрочный период, допускается приводить детальное описание работ в графе 4 только для 1-ого года Плана. Для 2-ого и 3-его года возможно менее конкретное описание и указание только наименования этапа мероприятия (например, «проведение ТЭО», «тиражирование технологии»).

В графе 5 «Объем финансирования, млн. руб.» по каждому мероприятию необходимо отразить финансирование, осуществляемое с целью выполнения указываемых работ.

В случаях дублирования финансирования по уже указанному мероприятию следует отражать со ссылкой на его номер, например 1000 (2.1), что означает, что 1000 тыс. руб. уже учтены в составе финансирования мероприятия номер 2.1. Данное представление позволит избежать двойного счета при суммировании<sup>3</sup>.

По каждому разделу Плана следует указать суммарное финансирование по годам согласно образцу в Приложении 1.

В подграфе «в т.ч. из бюджета» указывается суммарное финансирование раздела, приходящееся на бюджетные источники.

В строке «ИТОГО финансирование ПИР» указывается сумма финансирования всех мероприятий среднесрочного плана, которая должна соответствовать суммарным плановым затратам на реализацию Программы, указанным в утвержденной её версии, а также по составу и

<sup>3</sup> В Excel ячейка, заполненная таким образом, воспринимается как текстовая, поэтому автоматически не учитывается при сплошном суммировании.

методике расчета должна быть сопоставимой с указываемой впоследствии сумме в Форме мониторинга в строке 201 «Совокупные затраты на реализацию программы». В строке ниже указывается объем финансирования Программы *из бюджетных источников*.

*Так как в Плате могут быть отражены не все мероприятия (допускается не указывать наименее существенные), то в каждом разделе (подразделе), в случае необходимости, вводится балансирующая строка «Прочие мероприятия <наименование раздела>», и в графе 5 вводятся соответствующие остаточные показатели по финансированию. Рекомендуется, чтобы объем финансирования прочих мероприятий не превышал в среднем 10% от раздела.*

В графе 6 «Сроки реализации и планируемый конечный результат» необходимо указать сроки начала и завершения мероприятия в целом (например, 2009-2016) и конечный положительный результат, ожидаемый эффект, ради которого осуществляется мероприятие. Срок его достижения может находиться за горизонтом среднесрочного плана.

#### **4. Рекомендации по составу и описанию мероприятий типовых разделов**

На основе лучших практик составления Программ и Среднесрочных планов разработаны ниже следующие рекомендации по примерному составу мероприятий всех типовых разделов, а также представлены примеры рекомендуемых формулировок описания мероприятий, работ и их конечных результатов в разрезе разделов Плана.

Данные рекомендации разработаны с целью распространения лучших практик составления среднесрочного плана и демонстрации примеров отражения в Плате наиболее значимой информации о планируемой деятельности компании и прогнозируемых результатах.

##### *Раздел 1. Мероприятия в области освоения новых технологий (модернизация)*

В данном разделе отражаются мероприятия по закупке и внедрению нового и/или модернизации действующего основного производственного или вспомогательного оборудования, а также программно-аппаратных средств.

Если внедряемая технология является результатом собственных исследований и разработок, то соответствующие мероприятия следует отражать в разделе 2.

Для мероприятий данного раздела допускается сравнительно меньшая детализация, приоритет следует отдать наиболее крупным проектам по объемам финансирования и/или по влиянию на КПЭ Программы. Другие мероприятия допускается агрегировать в укрупненные направления, но с соблюдением принципа *предметности, конкретности и целенаправленности* указываемой деятельности.

Мероприятия распределяются по подразделам 1.1.-1.5. по принципу наибольшей принадлежности. При необходимости допускается дублирование, со ссылкой на номер уже упомянутого мероприятия.

Разрешается не приводить разбивку на такие подразделы, если компания структурировала данные мероприятия в соответствии с иными принципами.

В графе 3 желательно использовать формулировки вида «Внедрение и освоение технологии для...» и указывать области применения, функцию или объект воздействия технологии, например: «Внедрение информационной системы технологической подготовки производства».

В графе 4 указываются стадии мероприятия по годам.

В графе 6 рекомендуется указание количественных показателей положительного эффекта от реализации мероприятия, в том числе:

- в виде изменения значения соответствующего КПЭ по энергоэффективности, экологичности, производительности труда, снижению себестоимости или других, зафиксированных в Программе. Например: «Достижение ежегодной экономии -- кВт\*ч электроэнергии», «Снижение выбросов CO<sub>2</sub> на -- тонн в год», «Повышение производительности с-- до -- деталей в час».

- через показатели, отражающие другие результаты освоения новой технологии, например: «Снижение стоимости на --% и срока изготовления изделия до --%»; «Снижение срока и стоимости создания модификации изделия по требованиям заказчика на --% и на --% соответственно».
- посредством оценки параметров окупаемости соответствующего инвестиционного проекта, например «окупаемость проекта -- лет, NPV -- млн. руб., IRR -- %».

## *Раздел 2. Проведение исследований и разработок и использование их результатов*

В данном разделе отражаются мероприятия, относящиеся к категории исследований и разработок, а также мероприятия по

- использованию результатов ИР в деятельности компании в виде выпуска новых разработанных продуктов и/или внедрения в производство новых разработанных технологий,
- коммерциализации результатов ИР во внешнюю среду, в том числе через продажу или лицензирование.

При этом *рекомендуется представлять данные мероприятия и работы таким образом, чтобы в текущем и последующих Планах было возможно проследить этапы соответствующего проекта*, в том числе: НИР, ОКР, ТР, опытное внедрение технологии/изготовление экспериментального (опытного) образца продукта, промышленное внедрение и тиражирование технологии/серийный выпуск продукта.

*Рекомендуется группировать* в Планах несколько тематически связанных ИР, то есть относящихся к одному проекту разработки технологии или нового продукта. В особенности рекомендуется проводить группировку и укрупнение в случае, если

- принятый в компании перечень запланированных ИР является достаточно подробным (более 30-40 наименований),
- работы носят закрытый (конфиденциальный) характер.

Если тематика ИР не полностью определена (в особенности на 2 и 3 год Плана), следует указать в графе 3 «Другие ИР, тематика по которым уточняется» и в графе 5 соответствующее запланированное, но еще не распределенное по темам финансирование ИР.

При актуализации Плана следует добавлять ИР по новым перспективным проектам, в особенности тем, которые финансируются из собственных средств<sup>4</sup>.

В графе 3 целесообразно использовать формулировки вида «Разработка (создание) и внедрение (запуск в производство) технологии (продукта) ...», то есть включать наименование технологии или продукта, а также указание на факт разработки и коммерциализации (запуск продукта в серийное производство или массовое освоение новой технологии).

В графе 4 могут быть указаны работы, представляющие собой стадии ИР и внедрения, например: «Разработка и обоснование технических требований; создание опытного образца, прототипа, макета; проведение испытаний; исследование характеристик; сертификация изделия; разработка программного модуля, адаптация программных и аппаратных средств, получение рабочей документация на оборудование для выпуска нового продукта, внедрение оборудования, запуск в (серийное) производство».

Например, в графе 3 указывается «Разработка технологий производства <наименование нового продукта>», в графе 4 по годам соответственно:

Год 1 «Завершение разработки проекта промышленного комплекса для производства <наименование нового продукта>»

Год 2 «Экспериментальные образцы <наименование нового продукта>»

<sup>4</sup>Рекомендация сформирована с учетом того, что большинство компаний запланировало рост расходов на ИР из собственных средств ежегодно в течение всего срока реализации ПИР. Такой рост должен предполагать расширение тематики ИР и состава инновационных проектов со временем.

Год 3 «Получение рабочей документации на оборудование промышленного комплекса для производства <наименование нового продукта>»

В графе 6 рекомендуется указать положительные технические (технологические) и экономические результаты от внедрения и/или коммерциализации технологии или продукта.

Во-первых, целесообразно показать преимущества новой разработанной технологии (продукта) перед предыдущими версиями (образцами) или перед зарубежными аналогами, например: «Увеличение выхода риформата на --% выше, чем в зарубежных аналогах», «Увеличение скорости поступательного полета».

В отношении «прорывных» инноваций важно указать конечный результат, позволяющий относить их к данной категории, например, путем сравнения с зарубежными аналогами; отметить планы по получению международных патентов.

Во-вторых, при наличии планов коммерциализации целесообразно включить соответствующие показатели, в том числе сроки и масштаб(объема, предполагаемой доли рынка инновационного продукта или технологии в денежном, натуральном выражении, объема выпуска в год и продаж (выручки)), NPV проекта.

Для технологий, используемых для внутренних нужд компании<sup>5</sup>, возможно указание экономического эффекта от внедрения (при наличии такового), например, в виде годовой экономии или срока окупаемости соответствующего инвестиционного проекта.

*Если компания осуществляет исследования и разработки по государственному заказу, что формирует ее выручку, то следует привести сведения о принадлежности работ к данному типу, указав рядом с наименованием мероприятия в скобках «по госзаказу».*

### *Раздел 3. Вывод на рынок инновационной продукции (услуг)*

Данный раздел в основном предназначен для сервисных компаний, внедряющих новые типы услуг для клиентов, а также в целом для мероприятий по выводу на рынок продукции и услуг, новых для какой-либо компании, однако *не являющихся результатом ее собственных разработок*. Например, организация производства нового продукта по приобретенной лицензии.

### *Раздел 4. Мероприятия по созданию и развитию исследовательской инфраструктуры и стендово-испытательной базы*

В разделе указываются капитальные вложения в создание или развитие исследовательской инфраструктуры (лаборатории, технологические центры, центры коллективного пользования и пр.) и стендово-испытательной базы компании и ее ДЗО. В основном здесь указываются мероприятия, направленные на развитие инфраструктуры и базы для создания задела по принципиально новым направлениям разработок для компании или для проведения НИОКР различных направлений и широкого спектра. Если капвложения осуществляются под конкретный проект ИР, то их целесообразно указывать в разделе 2 в составе работ соответствующего мероприятия.

### *Раздел 5. Мероприятия в области совершенствования организации инновационной деятельности и бизнес-процессов*

В разделе указываются мероприятия, направленные на совершенствование управления инновационной деятельности компании, а также инновации в бизнес-процессах. Для мероприятия данного раздела следует приводить наибольшую детализацию и конкретные предпринимаемые действия и работы, в особенности для 1-ого года плана.

К рекомендуемым относятся мероприятия, направленные на развитие следующих элементов системы управления инновационной деятельностью:

- система мониторинга и научно-технологического прогнозирования,
- система управления инновационными проектами,

<sup>5</sup>Рекомендация в целом касается сервисных (непродуктовых) компаний.



- система управления во внутренних (дочерних и зависимых) организациях сектора исследований и разработок,
- система управления интеллектуальной собственностью,
- система управления знаниями,
- механизмы мотивации сотрудников к инновационной деятельности,
- механизмы поиска и отбора инновационных идей и предложений,
- система увязки вознаграждения руководства с достижениями в сфере инновационного развития компании.

Наряду с мероприятиями, запланированными в ПИР, компаниям рекомендуется расширить деятельность по данному направлению в соответствии с приведенными в Приложении 3 деловыми практиками.

#### *Раздел 6. Мероприятия в области развития взаимодействия с субъектами внешней инновационной среды*

В разделе указываются мероприятия по развитию взаимодействия с субъектами следующих типов:

- 6.1. с вузами
- 6.2. со сторонними научными организациями
- 6.3. с малыми и средними инновационными предприятиями
- 6.4. с технологическими платформами
- 6.5. с инновационными территориальными кластерами
- 6.6. с институтами развития
- 6.7. с инновационным центром «Сколково»

Наиболее детализированы должны быть мероприятия на ближайший год реализации плана.

По пунктам 6.1-6.4. следует внести стандартные мероприятия, к которым относятся реализация ИР по заказу вузами, сторонними научными организациями, с малыми и средними инновационными предприятиям, в рамках технологических платформ.

*Во избежание дублирования наименований и описания данных мероприятий с разделом 2 следует предоставить информацию следующим образом: в графе 3 указывается «Проведение ИР совместно с <наименование субъекта внешней среды>, в том числе <номер>», то есть делается ссылка на номер данного мероприятия в другом разделе. Например, «Проведение ИР ВУЗами, в том числе 2.1, 2.3, 2.5».*

Если какие-либо мероприятия других разделов (1,3,4,5,7) также реализуются с привлечением субъектов внешней среды, следует отразить их аналогичным образом, то есть сделав ссылку на номер этого мероприятия в другом разделе, в том числе в графе 5, во избежание дублирования по финансированию.

#### *Подраздел 6.1. Мероприятия по взаимодействию с высшими учебными заведениями*

В рамках данного подраздела следует указать мероприятия, направленные на обеспечение эффективного взаимодействия с высшими учебными заведениями по следующим направлениям:

- установление отношений с опорными вузами,
- совершенствование образовательных программ и планов вузов в целях повышения качества подготовки кадров,
- целевая подготовка студентов в вузах за счет средств компании,
- повышение квалификации и переподготовка сотрудников компании в вузах,
- участие сотрудников компании в преподавательской работе,
- развитие системы практик и стажировок студентов, аспирантов и научно-преподавательского состава вузов в компании,

- формирование приоритетных направлений и тематик совместных с вузами и научными организациями исследований и разработок,
- реализация совместных с вузами исследований и разработок,
- иные мероприятия, предусмотренные программой инновационного развития, реализуемые с участием высших учебных заведений.

В графе 4 в качестве проводимых работ можно указывать соответствующие натуральные показатели взаимодействия (число ВУЗов, студентов, сотрудников, договоров).

Объемы финансирования мероприятий должны быть не меньше значений, установленных в программе инновационного развития. Уменьшение плановых объемов финансирования мероприятий допускается после внесения соответствующих изменений в программу инновационного развития.

#### *Подраздел 6.2. Мероприятия по взаимодействию со сторонними научными организациями*

В данном подразделе рекомендуется отразить мероприятия, направленные на обеспечение эффективного взаимодействия со сторонними научными организациями, в том числе:

- формирование приоритетных направлений сотрудничества и совместных планов проведения исследований и разработок;
- реализация совместных с научными организациями исследований и разработок, а также иные мероприятия, предусмотренные программой инновационного развития с участием сторонних научных организаций.

#### *Подраздел 6.3. Мероприятия по взаимодействию с малыми и средними инновационными предприятиями*

В подразделе указываются мероприятия, направленные на формирование системы эффективного взаимодействия с малым и средним инновационным бизнесом. Указывать наименования МСП и конкретные закупки в среднесрочном плане не рекомендуется.

К рекомендуемым относятся мероприятия, направленные на:

- повышение объемов закупок инновационной продукции (товаров, технологий, услуг) у инновационных компаний малого и среднего бизнеса, в том числе за счет повышения их информированности о потребностях компании;
- создание системы инвестирования в инновационные компании малого и среднего бизнеса, как напрямую из средств компании, так и через участие в венчурных фондах;
- выделение непрофильных направлений бизнеса в отдельные предприятия (спин – оффы);
- предоставление ресурсов компании для поддержки инновационных компаний малого и среднего бизнеса по управленческим, коммерческим, деловым, юридическим и иным вопросам взаимодействия;
- создание инфраструктуры поддержки инновационных компаний малого и среднего бизнеса (бизнес-инкубаторов, технопарков, центров коллективного пользования оборудованием и т.п.), в том числе, в рамках инвестиционной деятельности и сотрудничества с вузами и научными организациями.

#### *Подраздел 6.4. Мероприятия по взаимодействию с технологическими платформами*

Рекомендуется указать мероприятия по взаимодействию с технологическими платформами, которые компания и ее ключевые дочерние и зависимые общества намерена осуществлять в среднесрочном периоде.

К таким мероприятиям может относиться:

- участие в формировании стратегической программы исследований, вхождение представителей компании в органы управления технологической платформы,
- проведение на базе компании семинаров, конференций и иных мероприятий технологической платформы,

- софинансирование проводимых технологической платформой исследований и иных программ (образовательных, по международному сотрудничеству, проведение экспертизы для органов власти).

В части мероприятий по формированию и развитию организационных механизмов взаимодействия компании с профильными технологическими платформами могут предусматриваться:

- вхождение ее представителей в руководящие органы профильных технологических платформ, участие представителей компании в рабочих органах профильных технологических платформ по основным направлениям их деятельности;
- участие компании в создании и деятельности организационной структуры каждой из профильных технологических платформ с образованием юридического лица (некоммерческой организации), обеспечивающей взаимодействие между предприятиями, научными и образовательными организациями.
- разработка внутренних нормативных правовых актов компании, регулирующих вопросы участия компании в деятельности профильных технологических платформ.

В части мероприятий по участию компании в деятельности профильных технологических платформ могут предусматриваться:

- участие в разработке стратегических программ исследований профильных технологических платформ, включая в том числе подготовку компанией предложений по тематике работ и проектов в интересах компании к осуществлению в рамках реализации стратегических программ исследований, участие в деятельности по прогнозированию и мониторингу научно-технологического развития;
- развитие коммуникации в научно-технической и инновационной сфере в рамках деятельности профильных технологических платформ, включая в том числе участие в организации и проведении мероприятий профильных технологических платформ (семинары, конференции, круглые столы, информационные дни) по приоритетным для компании направлениям технологического развития;
- участие в рамках соответствующей деятельности профильных технологических платформ в деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти по повышению инновационности государственных закупок, включая подготовку предложений компании по качественным характеристикам инновационной продукции, предлагаемой к закупкам для государственных нужд;
- участие в деятельности профильных технологических платформ по инициированию, разработке и согласованию технических регламентов и стандартов;
- участие компании в деятельности профильных технологических платформ по совершенствованию действующих и разработке новых образовательных и профессиональных стандартов.

В части мероприятий компании, проводимых с привлечением профильных технологических платформ, могут предусматриваться:

- привлечение к реализации программы инновационного развития компании организаций-участников профильных технологических платформ, в том числе в части использования оборудования коллективного доступа, а также иных объектов научной и инновационной инфраструктуры;
- привлечение профильных технологических платформ к участию в организации и проведении мероприятий компании (семинары, конференции, круглые столы, информационные дни и др. мероприятия) по приоритетным для нее направлениям технологического развития;
- привлечение технологических платформ к проведению экспертизы по приоритетным для компании направлениям технологического развития, включая в том числе привлечение представителей технологических платформ:

1) в экспертные и консультативные органы компании (научно-технический совет и др.),

- 2) к экспертизе работ и проектов в сфере исследований и разработок, возможность реализации которых рассматривается компанией,
- 3) к проведению технологического аудита и оценке технологического уровня производства,
- 4) к участию в формировании планов компании по закупкам инновационной продукции,
- 5) к работам по долгосрочному прогнозированию научно-технологического развития, выполняемым в интересах компании, к разработке стратегических документ компании по вопросам ее научно-технологического и инновационного развития;
- 6) привлечение профильных технологических платформ к подготовке и повышению квалификации научных и инженерно-технических кадров компании.

*Подраздел 6.5. Мероприятия по взаимодействию с инновационными территориальными кластерами*

В рамках данного подраздела целесообразно указать мероприятия, направленные на обеспечение эффективного взаимодействия с инновационными территориальными кластерами.

В части мероприятий по формированию организационных механизмов взаимодействия компании с профильными кластерами следует указать:

- вхождение представителей компании и/или ее дочерних и зависимых обществ в руководящие и рабочие органы профильных кластеров;
- обеспечение участия компании и/или ее дочерних и зависимых обществ в создании и деятельности организационной структуры каждого из профильных кластеров с образованием юридического лица;
- формирование системы взаимодействия с инновационными кластерами, в том числе используя сеть «Интернет» (официальный сайт компании, АИС «Инновации» Минэкономразвития России, портал «Российская кластерная обсерватория» НИУ ВШЭ и Ассоциации инновационных регионов России);
- разработка внутренних нормативных правовых актов компании, регулирующих вопросы участия компании в деятельности профильных кластеров.

В части мероприятий по участию компании в деятельности профильных кластеров следует указать:

- участие в доработке (корректировке и актуализации) программ развития профильных кластеров, в том числе подготовка предложений по тематике работ и проектов в интересах компании и/или ее дочерних и зависимых обществ к осуществлению в рамках реализации программы развития каждого из профильных кластеров;
- корректировка инвестиционных программ и планов с учетом программ развития инновационных территориальных кластеров;
- участие компании в организации и проведении мероприятий профильных кластеров (семинары, конференции, круглые столы, информационные дни и др. мероприятия) по приоритетным для компании направлениям технологического развития.

В части мероприятий компании, проводимые с привлечением профильных кластеров, следует указать:

- привлечение к реализации программы инновационного развития компании предприятий и организаций-участников профильных кластеров, в том числе в части определения направлений софинансирования производимых в кластерах исследований и разработок, представляющих интерес для компании; использования оборудования коллективного доступа, а также иных объектов научной и инновационной инфраструктуры;
- привлечение профильных кластеров к участию в организации и проведении мероприятий компании (семинары, конференции, круглые столы, информационные дни и др. мероприятия) по приоритетным для нее направлениям технологического развития, а также организация на базе компании семинаров и конференций для представителей кластеров;

- привлечение профильных кластеров к проведению экспертизы по приоритетным для компании направлениям технологического развития, включая в том числе привлечение представителей инновационных территориальных кластеров:
  - 1) в экспертные и консультативные органы компании (научно-технический совет и др.),
  - 2) к экспертизе работ и проектов в сфере исследований и разработок, возможность реализации которых рассматривается компанией,
  - 3) к проведению технологического аудита и оценке технологического уровня производства,
  - 4) к участию в формировании планов компании по закупкам инновационной продукции,
  - 5) к работам по долгосрочному прогнозированию научно-технологического развития, выполняемым в интересах компании, к разработке стратегических документов компании по вопросам ее научно-технологического и инновационного развития;
- привлечение профильных кластеров к подготовке и повышению квалификации научных и инженерно-технических кадров компании.

#### *Подраздел 6.6. Мероприятия по взаимодействию с институтами развития*

Указываются мероприятия по взаимодействию институтами развития, в том числе:

- ОАО «Роснано»,
- ОАО «Российская венчурная компания»,
- Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере,
- Российский фонд технологического развития,
- Фонд перспективных исследований,
- Агентство стратегических инициатив и др.

В этом подразделе могут быть указаны мероприятия по созданию совместных проектов с институтами развития, по инвестированию средств в их проекты, по проведению совместных мероприятий (семинаров, конференций) и программ (например, образовательных).

#### *Подраздел 6.7. Мероприятия по взаимодействию с инновационным центром «Сколково»*

К рекомендуемым относятся следующие типы мероприятий:

- создание дочерних компаний для получения статуса участника инновационного центра «Сколково»,
- закупка инновационных товаров, работ и услуг у компаний-резидентов Сколково,
- создание на территории Сколково научно-исследовательских центров,
- взаимодействие со Сколковским институтом науки и технологий (Сколтех) в образовательной деятельности и подготовки кадров, в области исследований и разработок (участие в Консультативных группах Сколтеха для формирования перечня ключевых направлений исследований и разработок, использование исследовательской инфраструктуры Сколтеха).

Также следует отразить мероприятие по финансированию Фонда целевого капитала Сколковского института науки и технологий (СИНТ).<sup>6</sup>

#### *Раздел 7. Мероприятия в области международного сотрудничества и внешнеэкономической деятельности*

В данном разделе рекомендуется отразить мероприятия, направленные на *расширение* международного сотрудничества или на *повышение* иностранного спроса на российские

<sup>6</sup>В соответствии с поручением Президента Российской Федерации от 14 февраля 2012 г. № Пр-356 (подпункт «д» пункта 1) и поручениями Правительства Российской Федерации от 29 февраля 2012 г. № ВП-П4-1237 и от 28 апреля 2012 г. № ВС-П8-2455.

разработки и инновационные продукты, выход на *новые* зарубежные рынки. Целесообразно не включать или отражать в менее детальном виде уже существующие направления взаимодействия и продолжающиеся в обычном режиме виды деятельности.

В графе 3 в описание целесообразно включать название иностранного контрагента, а также конкретно описать функции и деятельность российской стороны.

К рекомендуемым мероприятиям относятся:

- организация поставки инновационной продукции на новые зарубежные рынки,
- реализация работ и проектов в сфере исследований и разработок совместно с иностранными партнерами,
- вхождение в международные технологические альянсы, консорциумы, стратегические партнерства в инновационной сфере,
- создание совместных с зарубежными партнерами инновационных предприятий,
- проекты по локализации производств импортного оборудования или компонентов,
- приобретение недостающих компетенций и инновационных технологий у зарубежных компаний, приобретение иностранных инновационных компаний или доли в них,
- заключение договоров на поставку продукции и услуг с зарубежными компаниями и их представительствами с включением в них офсетных условий, нацеленных на повышение конкурентоспособности компании и национальной инновационной системы.

В графе 4 рекомендуется включать такие работы, как:

- разработка схемы (плана) коммерциализации продукта за рубежом,
- подготовка проектной документации,
- проведение переговоров и подписание предварительных соглашений, заключение контрактов,
- представление продукции на международных выставках,
- получение международной патентной защиты,
- участие в межведомственных или двусторонних комиссиях по наиболее перспективным экспортным рынкам или направлениям развития технологического сотрудничества.

В графе 5 необходимо указывать только *расходы, связанные с осуществлением перечисленных мероприятий и входящие в состав финансирования утвержденной Программы.*

В графе 6 рекомендуется указать положительный для российской стороны результат мероприятия, например: «Выход на новый рынок», «Рост выручки (с указанием планового объема)», «Получение доступа к результатам перспективных зарубежных НИОКР (лучшим мировым практикам, технологиям)», «Обучение новым зарубежным технологиям персонала компании».

## **5. Отчет о выполнении Среднесрочного плана**

Отчет о выполнении мероприятий, заявленных в Среднесрочном плане, представляется ежегодно наряду с другими отчетными материалами по Форме, приведенной в Приложении 4. Отчет содержит:

- перечень запланированных мероприятий и работ для отчетного года, полностью соответствующий указанным в Плане (Графы 1-5 Отчета),
- фактически проведенные работы и оценку компании о выполнении/невыполнении мероприятия (Графа 6),
- фактически осуществленное финансирование (Графа 7),
- причины невыполнения или неполного финансирования мероприятий (Графа 8).

Обоснование отклонения фактического финансирования от планового (Графа 8) необходимо только в том случае, если оно сопровождается невыполнением работ или такое отклонение составляет существенную (более 10%) часть от плановых объемов. В остальных случаях разрешается краткое пояснение отклонения (например, снижение фактических расходов по итогам проведения закупочных процедур, перенесение части работ на следующий год).

*Если мероприятие и запланированные по нему работы не выполнены в отчетном году, следует перенести их на следующий год и внести в актуализированный среднесрочный план или привести обоснование, почему их реализация представляется нецелесообразной.*

**Приложение 1. Рекомендуемая форма Среднесрочного плана с перечнем типовых разделов**

гр.1 № п/п	гр.2 Уровень и ответственный исполнитель	гр.3 Наименование мероприятия	гр.4 Проводимые работы и промежуточные контрольные точки мероприятия			гр.5 Объем финансирования указанных работ, млн. руб.			гр.6 Планируемый конечный результат и срок его достижения
			Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3	
1		<b>Мероприятия в области освоения новых технологий (модернизация), в т.ч.</b>							
1.1		повышение энергоэффективности							
1.1.1									
...									
1.2		<b>повышение экологичности производства</b>							
1.2.1									
...									
1.3		<b>освоение новых технологий на производстве</b>							
1.3.1									
...									
1.4		<b>внедрение систем контроля качества</b>							
1.4.1									
...									
1.5		<b>внедрение информационных технологий</b>							
1.5.1									
...									
			Итого по разделу 1						
			в том числе из бюджетных источников, всего						
2		<b>Проведение исследований и разработок и использование их результатов</b>							
2.1									
...									
			Итого по разделу 2						
			в том числе из бюджетных источников, всего						
			Финансирование ИР, всего						
			в том числе из бюджетных источников						
3		<b>Выход на рынок инновационной продукции (услуг)</b>							
3.1									
...									
			Итого по разделу 3						
			в том числе из бюджетных источников, всего						
4		<b>Мероприятия по созданию и развитию исследовательской инфраструктуры и стеждово-испытательной базы</b>							

гр.1 № п/л	гр.2 Уровень и ответственный исполнитель	гр.3 Наименование мероприятия	гр.4 Проводимые работы и промежуточные контрольные точки мероприятия			гр.5 Объем финансирования указанных работ, млн. руб.			гр.6 Планируемый конечный результат и срок его достижения
			Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3	
4.1									
...									
			Итого по разделу 4						
			в том числе из бюджетных источников, всего						
<b>5</b>			<b>Мероприятия в области совершенствования организации инновационной деятельности и бизнес-процессов</b>						
5.1									
...									
			Итого по разделу 5						
			в том числе из бюджетных источников, всего						
<b>6</b>			<b>Мероприятия в области развития взаимодействия с субъектами инновационной среды, в т.ч.</b>						
6.1									
6.1.1									
6.1.2									
...									
<b>6.2</b>			<b>со сторонними научными организациями</b>						
6.2.1									
...									
<b>6.3</b>			<b>с малыми и средними инновационными предприятиями</b>						
6.3.1									
...									
<b>6.4</b>			<b>с технологическими платформами</b>						
6.4.1									
...									
<b>6.5.</b>			<b>с территориальными инновационными кластерами</b>						
6.5.1									
...									
<b>6.6</b>			<b>с институтами развития</b>						
6.6.1									
...									
<b>6.7</b>			<b>с инновационным центром «Сколково»</b>						
6.7.1									
...									
			Итого по разделу 6						



гр.1 № п/п	гр.2 Уровень и ответственный исполнитель	гр.3 Наименование мероприятия	гр.4 Проводимые работы и промежуточные контрольные точки мероприятия			гр.5 Объем финансирования указанных работ, млн. руб.			гр.6 Планируемый конечный результат и срок его достижения
			Год 1	Год 2	Год 3	Год 1	Год 2	Год 3	
<b>7</b>	<b>Мероприятия в области международного сотрудничества и внешнеэкономической деятельности</b>								
7.1									
...									
			Итого по разделу 7						
			в том числе из бюджетных источников, всего						
			<b>ИТОГО финансирование ПИР</b>						
			в том числе из бюджетных источников, всего						

**Приложение 2. Форма представления информации о ДЗО (филиалах), участвующих в реализации мероприятий\***

гр.1	гр.2	гр.3
№ п/п**	Уровень и масштаб реализации (перечень участвующих ДЗО (филиалов))	Наименование мероприятия**

\* - только для мероприятий, по которым число участвующих ДЗО (филиалов) больше трех и их наименования не приведены в Плане

\*\* - указывается номер и наименование мероприятия из Плана

### Приложение 3. Примеры деловых практик в области совершенствования организации инновационной деятельности и бизнес-процессов

<b>Виды мероприятий</b>	<b>Примеры работ</b>
Развитие системы управления инновационными проектами	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Разработка регламентов формирования целевых научно-технических программ (ЦНТП), создание условий для управления комплексами НИОКР по приоритетным направлениям.</li> <li>— Разработка регламента управления стратегическими НИОКР (на основе методов проектного управления и методов управления поддерживающими НИОКР).</li> <li>— Внедрение Положения об отборе инновационных проектов на предприятиях Компании; обеспечение доступности Положения об отборе инновационных проектов внешним партнерам (инноваторам).</li> <li>— Введение организации инновационных проектов в систему проектного управления Компании с привлечением Проектного офиса структуры.</li> <li>— Разработка системы оценки коммерческой эффективности инновационных проектов, включающей классификацию показателей, методы их сбора и анализа, способы мониторинга и оценки обратной связи.</li> </ul>
Развитие системы управления ОИС и знаниями	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Разработка положения об интеллектуальной собственности; положения о коммерческой тайне; положения об изобретательской и патентно-лицензионной работе; положения о патентно-информационном сопровождении НИОКР; положения о стимулировании изобретательской деятельности (авторские вознаграждения).</li> <li>— Инвентаризация и оценка существующих (или находящихся на стадии разработки) изобретений и наличия соответствующих прав на интеллектуальную собственность (ИС), написание отчета об оценке текущего состояния инфраструктуры ИС; об оценке ландшафта ИС.</li> <li>— Разработка стратегии создания и управления ИС, детализация стратегии ИС в части расширения возможностей извлечения ценности из ИС, внедрённой в продукты и услуги; расширение стратегии ИС в части коммерциализации; отражение в бизнес-стратегии понимания ИС как бизнес-актива компании.</li> <li>— Разработка и внедрение бизнес-процессов, регламентов и критериев управления портфелем ИС; разработка и внедрение бизнес-процессов и регламентов коммерциализации ИС.</li> <li>— Формирование ключевой команды по ИС; формирование управляющего комитета по ИС под управлением лица из высшего руководства; назначение в качестве главы подразделения ИС директора по развитию бизнеса/стратегическому планированию; обучение сотрудников различных функциональных подразделений основам и правилам создания и управления ИС в компании.</li> <li>— Внедрение информационной системы управления ИС в составе ограниченной базовой функциональности, расширение базовой функциональности информационной системы управления ИС в части комплексного «интеллектуального» анализа ИС.</li> <li>— Внедрение программы управления знаниями; внедрение информационной системы управления знаниями; проведение ежегодных/ежеквартальных интерактивных собраний с целью мозгового штурма для совместного решения актуальных инновационных задач (InnovationJams); проведение масштабных технологических семинаров и конференций, посвящённых вопросам инновационного развития.</li> </ul>

Совершенствование управления в научных организациях	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Формирование системы внутрикорпоративного трансферта научно-технических разработок и мотивации их внедрения на предприятиях Компании.</li> <li>— Разработка финансово-экономических моделей взаимодействия головной компании и дочерних научных обществ с различными организационно-правовыми формами и структурами.</li> <li>— Разработка предложений по улучшению действующей системы бюджетирования в отношении дочерних научных обществ, учитывающих специфику их деятельности и потребности развития.</li> <li>— Разработка предложений по оптимизации структуры научно-технического комплекса и оптимизация функциональных взаимосвязей между научными организациями в процессе выполнения комплексных разработок.</li> <li>— Разработка типового состава внутренних организационно-методических документов научной организации по направлению «Управление корпоративными НИОКР».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Разработка типового бизнес-плана экономической деятельности научной организации с целью снижения риска несвоевременного и некачественного выполнения НИОКР по финансово-экономическим причинам.</li> <li>— Разработка показателей и критериев оценки деятельности научных организаций с целью снижения риска несвоевременного и некачественного выполнения НИОКР по причине отсутствия или низкого уровня научных и управленческих компетенций научных организаций.</li> </ul>
Мотивация персонала к инновационной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Разработка порядка, правил и процедур проведения аттестации научных организаций.</li> <li>— Разработка системы оценки научных коллективов, аттестации управленческого и научного персонала и на основе нее – системы оплаты труда и стимулирования.</li> <li>— Разработка финансово-экономических и организационных схем формирования целевого фонда поддержки развития научных коллективов за счет отчислений от использования результатов НИОКР для обеспечения мотивации персонала к выполнению НИОКР с высокой способностью к практической реализации.</li> <li>— Разработка документов, регламентирующих систему премирования сотрудников в увязке с достижением ключевых показателей эффективности.</li> <li>— Разработка корпоративной базы данных по сбору, структуризации и анализу инновационных решений. Подключение базы ко всем подразделениям и предприятиям Компании.</li> <li>— Разработка программ обучения, формирование учебных групп, организация обучения по направлениям: инновационная деятельность, изобретательская деятельность.</li> </ul>
Развитие системы прогнозирования научно-технологического развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Формирование в структуре Научно-Технических советов предприятий Компании специализированных секций по инновационному развитию, проводящих регулярный анализ и выработку предложений по направлениям инновационного развития.</li> <li>— Создание постоянно действующих корпоративных органов по выработке единой технологической политики</li> <li>— Разработка документов, описывающих основные направления технологического развития компании (в т.ч. технологических дорожных карт, концепций технологической политики и политики в сфере информатизации, программ совершенствования системы разработки и проектирования продукции).</li> <li>— Создание системы непрерывного технологического бенчмаркинга применяемых или планируемых к разработке и внедрению технологий.</li> </ul>

