

# ИННОВАЦИИ. ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Информационный вестник Блока по управлению инновациями Госкорпорации «Росатом» №9



РОСАТОМ

R&D

## ЭКСПЕРТИЗА НИОКР: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКАЗА



**Лидерство в атомной энергетике во многом зависит от интеллектуального и технологического превосходства. Ежегодно Росатом наращивает объемы заказа на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и увеличивает финансирование на эти цели, поэтому подход отраслевых заказчиков к формированию НИОКР должен соответствовать тенденциям времени и профессиональному уровню передовых международных практик.**

Чтобы увеличить эффективность заказа на НИОКР и повысить «прозрачность» формирования программ исследований и разработок, Блок по управлению инновациями Госкорпорации «Росатом» разработал единые отраслевые методические указания по оценке реализуемых и планируемых к реализации НИОКР.

Цель разработанной методики – оценка заказчика: насколько он понимает, что и для чего заказывает. Для этого планируемые к заказу НИОКР оцениваются по таким ключевым показателям, как: экономика проекта, образ продукта и конкурентоспособность на рынке, техническое решение, степень влияния на отрасль, компетенции команды проекта и обеспеченность материально-технической базой. В процессе применения методики на практике был введен еще один важный показатель – безопасность эксплуатации объектов использования атомной энергии. Методикой оценки НИОКР закреплены понятия «Заказчик» и «Технический заказчик» на НИОКР. Заказчиком на НИОКР является конкретное должностное лицо, например, коммерческий директор, либо директор

производственного подразделения, либо главный инженер, у которого в КРП прописано увеличение выручки предприятия от производственной деятельности или продажи продукции, снижение себестоимости производства и т.п. Сегодня перед дивизионами стоит задача сократить сроки создания и снизить себестоимость продукции. Об этом заявил генеральный директор Госкорпорации «Росатом» Сергей Кириенко на прошедшем в сентябре Дне информирования. «В сложившейся экономической и политической ситуации Росатому нужно обходить конкурентов за явным преимуществом. Если раньше в каком-то конкурсе нам можно было быть на 1–2 % лучше конкурентов, поскольку действовала только экономическая логика, то в сегодняшней ситуации, мы понимаем, что этого не достаточно, – отметил Сергей Кириенко. – Росатом должен быть всегда лучше конкурентов по технике безопасности и надежности технологий и хотя бы по одному из двух параметров – себестоимости и срокам реализации проектов – быть равным, а по другому – ощутимо выигрывать. Поэтому ключевыми задачами госкорпорации по-прежнему остаются кардинальное

## ЗАДАЧА – НАВЕСТИ ПОРЯДОК



*Заместитель генерального директора – директор Блока по управлению инновациями Госкорпорации «Росатом» Вячеслав Першуков:*

– Для чего нужна разработанная отраслевая методика оценки реализуемых и планируемых к реализации НИОКР? Первое требование к эффективному НИОКР – определение заказчика. Заказчиком должен быть работник Госкорпорации «Росатом», либо дивизиона. Он должен нести ответственность не только за формирование заказа и планирование, но и за результат внедрения этого НИОКР в производство, должен понимать, с какой целью делается заказ, и нести за это ответственность. Второе требование – это снижение стоимости НИОКР без потери качества. Далее – отсутствие дублирования при формировании заказа, привязка НИОКР к продукту и планирование ресурсов. Роль Блока по управлению инновациями в процессе формирования заказа на эффективные НИОКР заключается в создании соответствующих условий и наведении определенного порядка – процесс принятия решения финансирования НИОКР необходимо сделать прозрачным. БУИ некоторый формат документа с набором показателей. Это своего рода простейшие «модельки», заполнив которые и

продолжение на стр. 2 ►



**R&D**

**Схема процесса оценки**



сокращение себестоимости и сокращение сроков реализации любых проектов». Одним из инструментов решения данной задачи может стать НИОКР. Сейчас, как правило, заказчиком на НИОКР считается генеральный директор или его заместитель по науке, чего не должно быть. Заказчиком должен выступать коммерческий директор или главный инженер, который будет отвечать за внедрение результатов НИОКР и конечный продукт, то есть конечный результат для продажи или внедрения. В свою очередь заместитель директора по науке или научный руководитель становится Техническим заказчиком, который отвечает за реализацию НИОКР: Заказчику предлагаются технические решения, позволяющие либо создать продукт, либо снизить затраты на его производство. В некоторых случаях Заказчик может и не привлекать технического заказчика, если сам обладает необходимыми компетенциями. Заказчик НИОКР также должен понимать, что есть коммерческие и задельные НИОКР. Последние связаны с реализацией глобальных проектов, таких как ИТЭР, и не всегда могут быть доходными. Несмотря на это, как и коммерческие НИОКР, должны быть обязательно «посчитаны» в контексте соотношения затрат и перспективного эффекта от реализации всего проекта, упущенной выгоды и т.п. Если Заказчик захотел развивать новые виды бизнеса, непрофильные для Росатома, не стоит спешить с заказом НИОКР. В первую очередь нужно проработать с Блоком по развитию и международному бизнесу вопрос, насколько выбранное направление будет рыночно выгодным для госкорпорации. Только после этого есть смысл делать заказ

на НИОКР. Если инвестиционный проект содержит НИОКР или сам является НИОКР, то такой проект должен пройти оценку по соответствующей методике. Сначала Заказчику нужно оценить свой проект внутренними ресурсами, по специально разработанному эталонным профилям для каждого направления бизнеса, выявить его сильные и слабые стороны. Эталонные показатели формируют сами дивизионы на основе положительного опыта заказа НИОКР. Далее материалы направляются в Блок по управлению инновациями, где рабочая группа из представителей разных подразделений и дивизионов либо подтверждает выставленные оценки, либо вносит коррективы. По итогам рассмотрения проекта формируется смарт-карта, в которой по всем требуемым показателям выставлены оценки, даны необходимые комментарии и общая рекомендация – выделять или не выделять финансирование. По словам заместителя директора Блока по управлению инновациями Госкорпорации «Росатом» Натальи Ильиной, экспертные заключения с оценками рабочей группы – это всего лишь рекомендации Инвестиционному комитету по реализации или блокировке финансирования тех или иных НИОКР. Блок по управлению инновациями не принимает решений направлять или не направлять денежные средства на НИОКР. Вслед за расходованием корпоративных средств на НИОКР, Росатом планирует проинвентаризировать эффективность ассигнований на НИОКР в рамках федеральных целевых программ.

◀ **начало на стр. 1**

сопоставив с эталонными профилями, заказчики смогут принять для себя внутреннее решение о целесообразности тех или иных НИОКР. Наша задача – дать инструментарий и научить им пользоваться. Отчасти это формализм и бюрократия, но в данном случае они уместны и хорошо работают.

**ОЦЕНКА НИОКР В ДЕЙСТВИИ**

По итогам инвентаризации реализуемых и планируемых НИОКР 2014 года рабочей группой рекомендовано к сокращению 9,3 % проектов, претендующих на средства КИР в размере 0,5 млрд руб. Данные НИОКР либо ориентированы на бизнес-направления, не защищенные в Блоке по развитию международного бизнеса, либо имеют большие расхождения с эталонным профилем, либо по стоимости превышают имеющиеся в отрасли аналогичные данные и рекомендованы к реализации за меньшие деньги.



По всем интересующим вопросам, связанным с оценкой НИОКР, вы можете обратиться к советнику Блока по управлению инновациями Госкорпорации «Росатом» Юлии Мотькиной:

e-mail: [YVMotkina@rosatom.ru](mailto:YVMotkina@rosatom.ru)