

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №4, Том 12 / 2020, No 4, Vol 12 <https://esj.today/issue-4-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/34ECVN420.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Вегера А.В. Программы инновационного развития российских корпораций как элемент стратегического планирования в Российской Федерации // Вестник Евразийской науки, 2020 №4, <https://esj.today/PDF/34ECVN420.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Vegera A.V. (2020). Innovative development programs for Russian corporations as an element of strategic planning in the Russian Federation. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 4(12). Available at: <https://esj.today/PDF/34ECVN420.pdf> (in Russian)

УДК 338.2

ГРНТИ 82.23

**Вегера Андрей Владимирович**

НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ», Москва, Россия  
Доцент

Кандидат экономических наук

E-mail: [andre-vegera@yandex.ru](mailto:andre-vegera@yandex.ru)

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=286713](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=286713)

## **Программы инновационного развития российских корпораций как элемент стратегического планирования в Российской Федерации**

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы участия крупных российских компаний в решении задач стратегического развития страны, корреляции их стратегий с государственными программными стратегическими документами, в частности, со Стратегией научно-технологического развития, преемственность и общность ее целевых установок принятым ранее и перешедшим в фазу реализации российскими корпорациями стратегических программных документов. Рассматриваются практические аспекты стратегического управления в крупных российских корпорациях, отнесенных к различным технологическим платформам, значимым для развития науки и экономики Российской Федерации в контексте их согласования со Стратегией научно-технологического развития. Приводятся цели и ключевые индикаторы программ инновационного развития этих корпораций, как составляющая механизма достижения целей и решения задач Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, и Государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика». Определяются методические подходы и перечень показателей, необходимых для количественного измерения инновационной активности на основе Руководства Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям, оцениваются результаты реализации программ инновационного развития компаний. Демонстрируются динамика различных видов инноваций, их результативность, научный и кадровый потенциал, обеспечение инноваций ресурсами, оценка факторов, которые сдерживают развитие инноваций в Российской Федерации с учетом отраслевой структуры, форм собственности и других классификационных признаков, а также ряд показателей, характеризующих инновационную активность в международном сопоставлении. Подводятся итоги реализации стратегий российских корпораций во взаимосвязи корпоративных стратегических целей, задач, планов, программ развития.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; корпоративные стратегические цели; программа инновационного развития; оценка инноваций; индикаторы инновационной деятельности

Представляется справедливым утверждение, что отсутствие Стратегии социально-экономического развития, как ключевого документа, задающего вектор выбора стратегических целей, разработки и реализации стратегий, как на уровне регионов, отраслей, так и на корпоративном уровне, приводит к определённой снижению результативности долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации [1]. Ряд исследователей рассматривают различные аспекты стратегического планирования как важнейшей составляющей научно-технологической и промышленной политики в системе управления социально-экономическим развитием в современных условиях [2–6] и отрицательные последствия для развития страны отсутствия системного стратегического планирования [7].

Вместе с тем, нельзя отрицать, что, российское бизнес-сообщество в целом и крупные российские компании, в том числе компании с государственным участием, вовлечены в решение задач стратегического развития страны. Чтобы определить области и характер взаимосвязей, корреляцию стратегий российских корпораций с государственными программными стратегическими документами, в частности, со Стратегией научно-технологического развития (Стратегия НТР)<sup>1</sup>, необходимо найти преемственность и общность ее целевых установок принятым ранее и перешедшим в фазу реализации российскими корпорациями стратегических программных документов.

В Стратегии НТР (пункт 10) приводится ретроспектива научно-технической политики в новейшей истории Российской Федерации: период с 1991 года по настоящее время, который разделен на два этапа, первый этап перехода страны к рыночной экономике, когда вместо ушедших в прошлое социальных и государственных институтов и механизмов их взаимодействия стали формироваться новые, в том числе, необходимые для сохранения отечественных научных организаций и технологического потенциала, период 1991–2001 годов, и второй этап, начавшийся в «нулевые» годы и продолжающийся по настоящее время, который характеризуется как этап перехода к инновационной экономике.

В пункте 19 Стратегии НТР дается положительная оценка результатов второго этапа реализации государственной научно-технологической политики, которые становятся базой и предоставляют возможности для ответа на вызовы обществу и государству, создают условия для успешного воплощения целей и задач приоритетного развития образования, науки и технологий, что невозможно было бы без определенного пересечения целевых установок в корпусе стратегических документов, принимавшихся во время второго этапа формирования государственной научно-технологической политике, и принятой Стратегии НТР.

Целевым установкам Стратегии НТР во многом соответствуют цели и ключевые индикаторы программ инновационного развития (далее – ПИР) крупнейших российских корпораций которые, в свою очередь, формировались и реализовывались как составляющая механизма достижения целей и решения задач Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года<sup>2</sup>, и Государственной программы Российской Федерации

---

<sup>1</sup> Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642.

<sup>2</sup> Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.

«Экономическое развитие и инновационная экономика»<sup>3</sup>, на основе Методических материалов по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий, разработанных Департаментом стратегического развития и инноваций Министерства экономического развития и утвержденных его Распоряжением от 31 января 2011 года N ЗР-ОФ<sup>4</sup>, в последствии актуализированных 3 июля 2015 года<sup>5</sup>.

В документе «Методические материалы по разработке программ инновационного развития» (далее – Методические материалы) определялись основные термины и понятия ПИР, методология их разработки, в частности, материалы, определяющие содержание и перечень мероприятий в части освоения инновационных технологий, продуктов, инновационных бизнес-процессов, наставления в финансировании программ, состав и порядок разработки измеримых КРІ оценки инновационной деятельности в комплексе объединенной (сводной) стратегии развития. Здесь же приводится трактовка самого понятия ПИР: «Программа инновационного развития – документ, описывающий комплекс мероприятий, направленных на разработку и внедрение новых технологий, разработку, производство и вывод на рынок новых инновационных продуктов и услуг, соответствующих мировому уровню, содействие модернизации и технологическому развитию компаний путем значительного улучшения основных показателей эффективности производственных процессов».

Также, в Методических материалах дается определение инновационного развития, как объекта: «деятельность компаний, относящаяся к одной из следующих категорий: освоение новых технологий, разработка и выпуск инновационных продуктов, инновации в управлении, а также любая иная деятельность, имеющая своей целью разработку и внедрение новых технологий, ... модернизацию существующих технологий, инновационное развитие ключевых отраслей промышленности Российской Федерации», что в большей части можно перенести и на Стратегию НТР в ее технологическом и инновационном аспектах.

На наш взгляд, важным моментом Методических материалов по разработке ПИР является целевая установка на обязательную связь инновационной активности компании, вовлеченность ее в развитие приоритетных направлений российских науки, техники и технологий через участие в деятельности технологических платформ Российской Федерации<sup>6</sup> с указанием целей, конкретных проектов и с установкой того, как ПИР компании содействует общему успеху их функционирования.

Таким образом, можно проследить историческую связь и общность целеполагания корпоративных стратегий, ПИР, Стратегии НТР и перейти к рассмотрению ретроспективы в

---

<sup>3</sup> Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 316.

<sup>4</sup> Методические материалы по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и Федеральных государственных унитарных предприятий, Распоряжение от 31 января 2011 г. №ЗР-ОФ Министерство Экономического развития Российской Федерации. М., 2011.

<sup>5</sup> Методические указания по оценке качества разработки (актуализации) программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hse.ru/data> дата обращения: 11.08.2020).

<sup>6</sup> Перечень технологических платформ утверждён решениями Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям. [Электронный ресурс]. – URL: [http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/formation/doc20120403\\_11](http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/formation/doc20120403_11) (дата обращения: 11.08.2020).

этом ключе стратегической и инновационной деятельности отдельных российских корпораций, принадлежащих к разным научно-технологическим платформам.

Рассмотреть практические аспекты стратегического управления в крупных российских корпорациях и их взаимосвязь с ПИР в контексте их согласования со Стратегией НТР можно на примере компаний, отнесенных к различным технологическим платформам, значимым для развития науки и экономики Российской Федерации, таким, как ядерные и радиационные технологии, координатором которой является Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», Публичное акционерное общество «НК Роснефть», Публичное акционерное общество «Аэрофлот».

### ПИР корпорации «Росатом»

Стратегия «Росатома» до 2030 года была разработана и одобрена правлением корпорации в ноябре 2011 года<sup>7</sup> и в настоящее время продолжает реализовываться. Уникальность корпорации заключается в том, что «Росатом» является единственной в мире полностью горизонтально интегрированной компанией атомной индустрии, представляющей всю технологическую цепочку от добычи урановой руды до строительства, эксплуатации и завершения деятельности АЭС за счет уникального набора компетенций, которые определяют контекст и ее конкурентное положение, основывающихся на передовых позициях в уровне научных и технологических разработок, опыту эксплуатации и уникальном человеческом капитале Госкорпорации. В соответствии с миссией «Росатома» – обеспечить мир чистой, безопасной, доступной энергией и инновациями на основе атомных технологий на период до 2030 года были выдвинуты три стратегические цели:

- рост доли международных рынков, в частности выручка зарубежных бизнесов Росатома должно увеличиться с 47 % в 2016 году до 66 % в 2030 году;
- снижение удельных затрат на производство продукции, роста производительности труда (в три раза) и сокращение сроков строительства атомных электростанций с 55 месяцев в 2016 году до 48 месяцев в 2030 году;
- вывод новых продуктов на внутренний и международные рынки, в частности, планируется почти двукратное с 17 % в 2016 году до 30 % в 2030 году увеличение доли продаж новых производств.

Ключевыми принципами стратегии «Росатома» являются технологическое лидерство, глобальность и масштаб (таблица 1).

Таблица 1

Задача глобального лидерства ГК «Росатом» в ключевых целевых показателях 2030 года

Корпоративные цели	Целевые установки
Технологическое лидерство: <ul style="list-style-type: none"><li>• Новые разработки</li><li>• Ввод реакторов на быстрых нейтронах</li><li>• Коммерциализация научных разработок</li></ul>	Расходы на новые разработки 4,5 % от выручки Доля новых продуктов 40 %
Глобальность <ul style="list-style-type: none"><li>• Вход в Топ-3 во всех основных сегментах атомного рынка</li></ul>	Доля зарубежных операций 59 % Доля зарубежных активов 25 % Узнаваемость бренда Топ 100 в мире

<sup>7</sup> Стратегия развития ГК «Росатом» до 2030 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://ar2016.rosatom.ru/?ru/43-business-strategy-until-2030> (дата обращения: 11.08.2020).

Корпоративные цели	Целевые установки
Масштаб • Масштаб бизнеса, сопоставимый с лидерами атомной отрасли	Мощности АЭС – рост в 2,5 раза Выручка – рост в 5 раз Строительство – ввод 30 блоков за рубежом

*Составлено автором по материалам «Стратегия развития ГК «Росатом» до 2030 года»*

Как видно из приведенного материала, приоритетом номер один для корпорации являются технологическое лидерство и инвестиции в инновационные разработки. Планируется довести величину этого показателя до показателей технологических корпораций – лидеров мирового рынка.

Не менее амбициозная стратегическая цель сформулирована менеджментом Росатома в части наращивания объемов генерации электроэнергии и увеличения установленной мощности агрегатов с 25 ГВт в 2011 году до 51–65 ГВт в 2030 году, что должно вывести концерн на первое-второе места по этому показателю среди мировых компаний атомной отрасли.

Особое место в стратегических планах корпорации отводится инновационному развитию в рамках соответствующей программы<sup>8</sup>. Первая ПИР Корпорации решала задачи развития ее дивизионов в контексте инновационного развития национальной экономики. Редакция 2016 года ПИР Росатома выстроена на принципах проектного менеджмента и включает в себя 75 проектов, реализуемых в рамках развития технологий в атомной энергетике, инфраструктурных и неэнергетических проектов, увязанных с достижением стратегических целей концерна, ключевыми проектами можно считать проект кардинального снижения затрат обеспечения безопасности АЭС и проект замкнутого топливного цикла (проект «Прорыв»), как принципиально нового подхода в производстве ядерного топлива при одновременном увеличении эффективности утилизации активных отходов в атомной энергетике.

ПИР корпорации была высоко оценена в Национальном докладе об инновациях в России за 2016 год<sup>9</sup>, в частности, российским компаниям при разработке ПИР рекомендовалось использовать опыт Росатома, как разработчику лучшей, наряду с Аэрофлотом, программы инновационного развития, а агентство Thomson Reuters включило Корпорацию в десятку лидеров инноваций в области ядерных технологий<sup>10</sup> мировых инновационных лидеров в области ядерной энергетике. что, безусловно, можно считать подтверждением на самом высоком уровне соответствия ПИР Росатома, как составляющей стратегии развития компании Стратегии инновационного развития и Стратегии НТР Российской Федерации.

### **ПИР корпорации «НК Роснефть»**

Публичное акционерное общество «НК Роснефть», миссией которого является «Эффективная реализация энергетического потенциала в рамках проектов в России и за рубежом, обеспечение энергобезопасности и бережное отношение к природным ресурсам», на сегодняшний момент является лидером нефтяной отрасли Российской Федерации и одной из крупнейших нефтяных корпораций в мире, где лидирующие позиции в технологиях являются важнейшим фактором, обеспечивающим конкурентоспособность и, следовательно, успех в

<sup>8</sup> Интервью о науке и инновациях. Вячеслав Першуков Заместитель генерального директора, директор Блока по управлению инновациями Госкорпорации «Росатом» [Электронный ресурс]. – URL: <https://ar2016.rosatom.ru/?/ru/126-interview-on-research-and-innovations> (дата обращения: 11.08.2020).

<sup>9</sup> Национальный доклад об инновациях в России за 2016 год [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.rvc.ru/upload/RVK\\_innovation\\_2016\\_v.pdf](https://www.rvc.ru/upload/RVK_innovation_2016_v.pdf) (дата обращения: 11.08.2020).

<sup>10</sup> Отчет Thomson Reuters: российская госкорпорация Росатом вошла в десятку мировых инноваторов в энергетике [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.thomsonreuters.ru/ru/about-us/press-releases/otchet-thomson-reuters-rossijskaya-goskorporatsiya-rosatom> (дата обращения: 11.08.2020).

достижении стратегических целей, поэтому в стратегии НК Роснефть 2022, наряду с сугубо «отраслевыми» задачами и инициативами, такими как, увеличение доходности бизнеса, реализация проектов освоения новых месторождений, предусмотрено развитие корпоративной культуры и технологических возможностей<sup>11</sup>.

Корпоративная стратегия НК Роснефть, определяется в следующих приоритетно-целевых направлениях: нефтеразведка и нефтедобыча, газ, нефтепереработка и нефтегазохимия, коммерция, логистика и ритейл, безопасность и охрана окружающей среды, так для направления разведки и добычи жидких углеводородов установлены следующие стратегические цели:

1. стопроцентное восполнение добычи приростом запасов;
2. развитие эффективного сервиса путем сокращения непроизводительного времени и увеличения времени полезного использования оборудования;
3. повышение эффективности капитальных и операционных затрат;
4. технологии и цифровизация путем удаленного управления бурением и добычей, а также развитие корпоративных технологических компетенций и создание технопарка тестирования технологий.

Стратегические цели, показатели и приоритеты Корпорации детализируются в ее долгосрочной программе развития в виде инициатив, которые должны быть достигнуты в перспективе на горизонт до пяти лет, которые включают в себя мероприятия в рамках программ инновационного развития, импортозамещения и локализации производства оборудования а также программе энергосбережения, причем, заключение о достоверности результатов деятельности корпорации по выполнению Долгосрочной программы предоставляет независимая аудиторская фирма ООО «Эрнст энд Янг». Так, в отчете корпорации за 2017 год можно увидеть величины КПЭ, представленные в табл. 2.

**Таблица 2**

**КПЭ НК Роснефть за период 2016–2017 годов**

Показатель 2017	Степень достижения планового 2016 значения
ФАКТ	ФАКТ
Добыча углеводородов (млн т н.э.) 281,7	Лучше плана 265,2
EBIDA (млрд руб.) 1 403	Лучше плана 1 278
ROACE (%) 11,6	Лучше плана 13,9
Чистый долг/EBIDA 2,1	Лучше плана 1,5
Сохранение совокупной доходности 9,3 акционеров (TSR) %	Не ниже среднеотраслевого уровня 11,2
Интегральный показатель инновационной деятельности (%)	План выполнен 100

*Составлено автором по материалам раздела 2 «Стратегия» годового отчёта НК «Роснефть» за 2017 г.*

Приоритетами в инвестиционной программе корпорации являются инвестиции в рост объемов добычи и проекты, повышающие эффективность операционной деятельности, что достигается за счет составления и управления инвестиционным портфелем и генерируемым результирующим денежным потоком, при этом, в управлении инвестициями используются лучшие подходы мировой практики, включая методику классификации капитальных вложений на основе структурной декомпозиции работ, как одной из ключевых методик проектного менеджмента. В портфеле проектов НК Роснефть особое место занимает проект ее

<sup>11</sup> НК Роснефть годовой отчет 2017 [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2017.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2017.pdf) (дата обращения: 11.08.2020).

инновационного развития<sup>12</sup>, который призван способствовать достижению долгосрочных целей корпорации за счет разработки и внедрения новых технологий, инновационных продуктов и услуг мирового уровня, роста эффективности производственных процессов, а также повышения ее конкурентоспособности в глобальном энергетическом секторе путем установления стратегических целей и задач на перспективу до 2030 года.

Так как «Программа – это группа взаимосвязанных проектов и других работ, согласованных со стратегическими целями организации»<sup>13</sup> ПИР НК Роснефть включает в себя ряд проектов, таких как проекты по приобретению и адаптации технологий, предлагаемых рынком и целевые инновационные проекты по разработке собственных технологий, ключевыми из которых являются проекты по разработке технологий трудноизвлекаемых запасов, проекты по разработке шельфовых месторождений, проекты развития корпоративного научно-проектного комплекса и цифровые технологии, «повышающие эффективность деятельности корпоративных научно-проектных институтов, бизнес-блоков и компании в целом, достигаемой за счет создания единого информационного и технологического пространства».

С результатами реализации ПИР НК Роснефть детально можно ознакомиться в разделе 4.8 «Наука, проектирование, инновации» годового отчета компании за 2018 год, в котором, в частности, обнародованы данные по общему затрат на НИОКР по итогам 2018 года, составившим 32,1 млрд руб.

В связи с ранее изложенным, имеются основания полагать, что ПИР корпорации Роснефть определяет приоритеты инновационной деятельности и служит внедрению и использованию передовых технологий по всем направлениям бизнеса в ключе Стратегии инновационного развития и Стратегии НТР Российской Федерации.

### ПИР ПАО «Аэрофлот»

Публичное акционерное общество «Аэрофлот», по итогам 2018 года вошедшее в ТОП-20 крупнейших мировых авиакомпаний по перевозке пассажиров, лидер отечественного рынка авиаперевозок в организации своей деятельности продуктивно использует стратегическую парадигму, как концептуальный подход в достижении целей устойчивого развития, включающую, в частности, в компании разработаны и приняты к выполнению новая стратегия Аэрофлота в рамках цифровой трансформации<sup>14</sup>, и Программа инновационного развития<sup>15</sup>, успешность которых подтверждается тем фактом, что группа «Аэрофлот» в 2017 году добилась реализации нескольких стратегических целей (девятнадцатое место в мире пятое в Европе по показателю «пассажиропоток»), назначавшихся к реализации в стратегических планах корпорации на 2025-й год.

Стратегия Группы «Аэрофлот» до 2025 года была утверждена Советом директоров в 2018 году, направлена на укрепление глобальной конкурентоспособности компании и повышению мобильности россиян и транспортной доступности регионов Российской

---

<sup>12</sup> Паспорт программы инновационного развития НК Роснефть. [Электронный ресурс]. – URL: <http://innovation.gov.ru/node/5782> (дата обращения: 11.08.2020).

<sup>13</sup> ГОСТ Р ИСО 21500 2014 Руководство по проектному менеджменту.

<sup>14</sup> Стратегия Аэрофлот [Электронный ресурс]. – URL: <https://ir.aeroflot.ru/ru/company-overview/strategy/>.

<sup>15</sup> ПИР Аэрофлот [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.aeroflot.ru/media/afifiles/category\\_pictures/about/pasport\\_programmy\\_innovatsionnogo\\_razvitiia\\_gruppy\\_aeroflot\\_2016\\_god.pdf](https://www.aeroflot.ru/media/afifiles/category_pictures/about/pasport_programmy_innovatsionnogo_razvitiia_gruppy_aeroflot_2016_god.pdf) (дата обращения: 11.08.2020).

Федерации, для чего были сформулированы стратегические цели (выручка 1,3 трлн руб. и рыночная капитализация 400 млрд руб.), направления развития, операционные и финансовые показатели эффективности бизнеса и менеджмента. Направления развития Группы «Аэрофлот» и соответствующие им цели представляют логически связанный блок различных показателей, отражающий специфические особенности отрасли и место компании в ней:

1. Направление «Пассажиропоток» предполагает перевозку от 90 до 100 миллионов пассажиров в период до 2023 года.
2. Направление «Международный транзит» фиксирует показатель 10–15 миллионов транзитных пассажиров компании к 2023 году за счет использования территориально-географического преимущества, позволяющего сокращать транзит до трех часов, в сравнении с показателями конкурентов.
3. Направление «Парк воздушных судов» предусматривает ввод в эксплуатацию 200 самолетов отечественного производства в кооперации с Объединенной авиастроительной корпорацией до 2026 года с доведением численности парка до 520 самолетов, необходимого для обеспечения запланированного объема пассажирских перевозок.
4. Направление «Региональные базы» в достижение поручения Президента РФ Правительству по расширению сети регулярных внутренних авиационных маршрутов в обход московского авиационного центра к 2023 году запланировано открыть международный хаб в Красноярске и три базы Группы в регионах Сочи, Екатеринбург и Новосибирск.
5. Направление «Цифровизация» предполагает продолжить разработку и внедрение передовых цифровых технологий для достижения лидирующих позиций компании в сравнении с фирмами-конкурентами на международном уровне.

Одним из инструментов контроля и мотивации стратегического менеджмента Группы «Аэрофлот» является система ключевых показателей эффективности, которая включает общие экономические, финансовые и отраслевые показатели, которые представлены в табл. 3.

**Таблица 3**

**Перечень КПЭ ПАО «Аэрофлот»**

Наименование КПЭ	Единица измерения	Целевое значение
ROIC (по Группе «Аэрофлот»)	процент	12,9
Суммарная доходность акционеров (TSR)	процент	20
Долгосрочная задолженность/EBITDA	процент	0,75
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности	процент	100
Затраты на предельный пассажирооборот	евроцент/кресло-километр	4,9
Пунктуальность рейсов	процент	87,0
Уровень безопасности полетов	процент	99,957
Процент занятости кресел	процент	82,0
Производительность труда	млн кресло-километров/чел	4,489

*Составлено автором по паспорту ПИР «Аэрофлот»*

Реализация целей стратегического развития компании достигается путем разработки и реализации двух программ: инвестиционной и программы инновационного развития.

Инвестиционная программа компании поддерживает выполнение стратегических задач, совершенствование операционной деятельности и сохранение динамики развития за счет инвестиций в объекты имущественного комплекса, такие как основные средства, капитальное



строительство и нематериальные активы (прикладное программное обеспечение) а также реализацию проектов развития:

- развитие тренажерной базы компании, приобретение полнопилотажных тренажеров Airbus A350, доработка программного обеспечения тренажера Boeing737 и Superjet 100;
- инвестиции в оборудование связи, телефонии и вычислительной техники;
- развитие существующих IT-систем, систем автоматизации управления бизнес-процессами, развитие проектов цифровизации.

По оценке Bain & Company Группа «Аэрофлот» с 2017 года занимает четвертое место в рейтинге лидеров цифровизации крупнейших мировых авиаперевозчиков. Цифровизация включает в себя внедрение и использование интеллектуальной системы ERP SAP, обеспечивающей интегрированное управление бизнес-процессами в режиме реального времени, автоматизированную систему поддержания летной годности и техобслуживания парка воздушных судов AMOS, «монитор руководителя», агрегатор 508 показателей, системно представляющий все направления деятельности компании, «интернет вещей», позволивший оптимизировать управление полетами и техническим состоянием судов в режиме реального времени.

Особое место в инвестиционной программе компании занимает проект Big Data обработки массивов неструктурированных данных, как новый рубеж повышения конкурентоспособности и результативности бизнеса за счет динамической сегментации хранения, управления и анализа массивов данных пользователей услуг компании в целях системного увеличения количества клиентов, первый проект внедрения систем подобного класса в индустрии авиаперевозок Российской Федерации – система позволяет создать профиль клиента, включающий историю полетов, его предпочтения, разнообразные индивидуальные данные, что позволяет выбрать необходимый индивидуализированный канал коммуникаций с каждым клиентом и возможность предложить ему в нужный момент подходящий ему продукт. Реализация проекта Big Data в первый год его внедрения принесло компании дополнительно 1 млрд руб.<sup>16</sup>

Второй масштабной программой ГК «Аэрофлот» является «Программа инновационного развития до 2025 года», направленная на достижение долгосрочных целей ее стратегического развития за счет поддержания и улучшения значимых показателей безопасности, обслуживания пассажиров, качества предоставляемого продукта и синергетического эффекта в области бизнес-процессов.

ПИР «Аэрофлот» состоит из восьми разделов:

1. Основные направления научно-технологического развития.
2. Важнейшие мероприятия инновационного развития.
3. Кадровое обеспечение реализации ПИР.
4. Механизмы взаимодействия потенциальных партнеров с компанией.
5. Дочерние авиационные компании, участвующие в реализации ПИР.
6. Данные о планируемых результатах реализации ПИР «Аэрофлот» до 2025 года.

---

<sup>16</sup> Технологии Big Data принесли «Аэрофлоту» дополнительный миллиард рублей [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 11.08.2020).

7. Потребности авиакомпании в подготовке и переподготовке персонала.
8. Финансирование реализации ПИР.

В разделе ПИР «Основные направления НТР» выделены пять технологических групп в области исследований и разработок группы в соответствии с приоритетами социально-технологического развития Российской Федерации, результаты которых будут использованы для повышения безопасности, энергоэффективности, оптимизации инфраструктуры, общей и экономической доступности авиационного транспорта, повышению лояльности и степени удовлетворенности клиентов компании.

К ним относятся:

1. Технологии, повышения безопасности, надежности и предотвращения авиакатастроф.
2. Технологии улучшения экологии «озеленения» авиаперевозок.
3. Технологии, повышающие энергосбережение.
4. Технологии, повышающие доступность авиационного транспорта.
5. Технологии развития наземной авиаинфраструктуры на основе современных информационных и логистических систем.

Для каждой из перечисленных групп научно-технологического развития компании определен ряд инновационных мероприятий, зафиксирован перечень тем исследований и разработок, приведен список перспективных инновационных решений и установлено их влияние на ключевые показатели операционной деятельности компаний группы «Аэрофлот».

Целевые показатели ПИР «Аэрофлот» приведены в шестом разделе паспорта программы и кратко предствалены в таблице 4.

Таблица 4

**Целевые показатели реализации ПИР «Аэрофлот»**

Целевые показатели	2011	2015	2020	2025
Повышение уровня безопасности, %	99,953	99,972	99,973	99,975
Выручка, млрд рублей	135,8	416,2	653,7	818,3
Пассажиропоток, млн чел.	16,4	39,4	57,4	70,0
Доля Группы Аэрофлот на рынке авиаперевозок России, %	25,0	38,1	51,1	52,0
Производительность труда, млн пкм/чел.	3,0	4,1	5,1	5,8
Доля инновационного оборудования в общем объеме закупаемого компанией оборудования ключевых групп, %	0	70	75	80

*Составлено автором по паспорту ПИР «Аэрофлот»*

Во втором разделе ПИР менеджмент компании «Аэрофлот» предлагает мероприятия, направленные на внедрение технологических инноваций основных процессов операционной деятельности, выполнения полетов и сервиса пассажиров, осуществляемых по двум направлениям – повышение эффективности операционной деятельности и совершенствование управленческой и организационной структур, реализация которых должна привести к увеличению перевозок пассажиров до четырех раз и повышению доли рынка до 40 %.

Анализ рассмотренных программ инновационного развития показывает, что реализация четырех предметных типов инноваций, таких как продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные, является драйвером долгосрочного устойчивого развития а также необходимой составляющей эффективности и результативности деятельности корпораций и составляющей успеха в достижении стратегических целей.

Чтобы оценить результаты реализации ПИР российских корпораций необходимо определить методические подходы и перечень показателей, необходимых для количественного измерения инновационной активности, используемые в международной практике. Наиболее известным в ряду методик оценки инновационной деятельности является Руководство Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям (далее – Руководство Осло), результат совместной деятельности Европейского статистического комитета и Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), которое представляет собой документ, объединяющий подходы к количественной оценке массива данных объединяющих научную, технологическую и бизнес-составляющие национальной инновационной среды<sup>17</sup>.

Руководство Осло состоит из восьми глав, в которых рассматриваются цели, предмет и методы проведения исследований, обсуждаются вопросы выбора показателей для оценки инноваций, характеристики и структура инновационных процессов, схема проведения исследований, институциональные классификации, источники, виды знаний и их взаимосвязи в процессе инноваций, цели инноваций и оказываемое ими воздействие, измерение инновационной деятельности. Методические подходы к измерению инновационной деятельности рассматриваются в шестой главе Руководства Осло по ее составным частям, таким как исследования и экспериментальные разработки, приобретение знаний из внешних источников, приобретение машин, оборудования и других капитальных товаров, необходимых для внедрения новых процессов или продуктов, компьютерное или программное обеспечение, предназначенное для создания продуктовых и программных инноваций, включающее приобретение или создание компьютерных баз данных, разработка и внедрение новых видов маркетинга, разработка и планирование новых организационных методов, а также все виды работ, связанные с дизайном при разработке и внедрении продуктовых инноваций. В третьей главе Руководства дается определение четырем типам инноваций: процессным, продуктовым, маркетинговым и организационным.

Ключевым субъектом инновационного процесса в Руководстве Осло постулируется предприятие, но рассмотрение инноваций и взаимодействий различных процессов в рамках национальной экономики приводит ее разработчиков к концепту информационной модели поддержки инновационных решений на государственном уровне в парадигме разработки стратегии государственного развития [8]. Поэтому выбор Министерства экономического развития Российской Федерации, Национального исследовательского центра Высшей школы экономики и Российской венчурной компании, структур, занимающихся мониторингом реализации ПИР российскими компаниями, пал на методологию анализа реализации национальных инноваций, разработанную ОЭСР.

В течении ряда лет Министерство экономического развития Российской Федерации, Национальный исследовательский центр Высшей школы экономики и Российская венчурная компания публикуют статистический сборник индикаторов инновационной деятельности в экономике Российской Федерации (далее – статистический сборник), демонстрирующий динамику различных видов инноваций в соответствии с классификацией ОЭСР, их результативность, научный и кадровый потенциал, обеспечение инноваций ресурсами, оценку факторов, которые сдерживают развитие инноваций в Российской Федерации с учетом отраслевой структуры, форм собственности и других классификационных признаков, а также большой ряд показателей, характеризующих инновационную активность в международном сопоставлении. Последний выпуск сборника вышел в свет в 2019 году и содержит данные об инновационных процессах в российской экономике по 2017-й год включительно [9].

---

<sup>17</sup> Руководство ОСЛО [Электронный ресурс]. – URL: [https://mgimo.ru/upload/docs\\_6/ruk.oslo.pdf](https://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf) (дата обращения: 11.08.2020).

В указанном статистическом сборнике приводятся консолидированные данные, характеризующие результаты реализации ПИР головными организациями и их дочерними структурами, которые позволяют провести оценку деятельности национальной инновационной системы в период до 2017 года и анализ инновационной активности госкомпаний, участвующих в реализации программы.

В первом разделе статистического сборника 2019 года «Инновационная активность организаций» приводятся данные, характеризующие уровень инновационной активности участников ПИР по видам деятельности, формам собственности, величине в параметрах распределения затрат по состоянию на 2017 год.

На протяжении всего периода реализации ПИР из четырех видов инноваций все корпорации, участники ПИР, в подавляющем большинстве реализовывали технологические инновации, что объясняется реакцией российского бизнеса на насущные потребности в модернизации и технологическом обновлении. В рамках технологических инноваций корпорации, реализующие ПИР, расходовали средства на приобретение оборудования, машин, технологий, проведение исследований и разработок новых продуктов, товаров, услуг, тогда как затраты на маркетинговые и организационные инновации не превышали одного процента в совокупных затратах, что объясняет распределение объемов информации в статистическом сборнике 2019-го года между основными четырьмя группами инноваций: Раздел 2 «Технологические инновации» занимает 192 страницы, раздел 3 «Маркетинговые инновации» 15 страниц, разделу 4 «Организационные инновации» отведено 17 страниц, что, в частности, можно интерпретировать как «числовое» подтверждение соответствия ПИР Стратегии НТР. Затраты на реализацию ПИР в различных отраслях экономики представлены в табл. 5.

**Таблица 5**

**Распределение затрат на ПИР по отраслям экономики и типам инноваций 2017 г.**

Отрасль экономики	Млн руб.	Распределение затрат по типам инноваций, %			
		продуктовые	процессные	маркетинговые	организационные
Промышленное производство	856794,0	40,8	58,2	0,4	0,6
Сфера услуг	543990,4	73,6	25,9	0,2	0,4
Сельское хозяйство	15942,0	23,2	76	0,8	0,05
Строительство	196,4	96,7	3,1	0	0,2

*Составлено автором по материалам «Индикаторы инновационной деятельности: 2019: статистический сборник»*

Приведенные в статистическом сборнике данные демонстрируют рост объемов финансирования технологических инноваций в промышленности с 21650,6 млн руб. в 2011-м году до 26906,4 млн руб. в 2017-м году в постоянных ценах 1995-го года, или с 469442,2 млн руб. до 848045,9 млн руб. в действующих ценах соответственно.

При этом затраты на технологические инновации по видам экономической деятельности в 2017-м году составили: в промышленности 848045,9 млн руб., в сфере услуг 540937,4 млн руб., в сельском хозяйстве 15806,0 млн руб. и в строительной индустрии 196,0 млн руб. соответственно, а суммарные затраты на финансирование технологических инноваций в 2017 году составили 1404985,3 млн руб. (таблица 6).

Ожидания экспертного сообщества в последовательном росте доли затрат в общем объеме отгруженных товаров, работ и услуг не оправдались – начиная с 2016-го года наблюдается их некоторое снижение.

Таблица 6

**Динамика затрат на технологические инновации в промышленности 2010–2017 годы, млн рублей**

Затраты на технологические инновации	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
В действующих ценах	469442.2	583660.6	746778.2	762774.1	735757.7	777518.6	848045.9
В постоянных ценах 1995 г.	21650.6	24673.1	29951.3	28458.4	25417.1	25951.5	26906.4
В общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг, проценты	1,5	1,8	2,2	2,2	2,1	1,8	1,7

*Составлено автором по материалам «Индикаторы инновационной деятельности: 2019: статистический сборник»*

В источниках финансирования ПИР промышленными компаниями доля собственных средств в затратах на реализацию программ составляет большую часть и колеблется около величины 70 процентов: 69, 6 процента в 2011-м году и 68,1 процента в 2017-м. В этот же период доля финансирования ПИР в промышленности из средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов менялась более динамично – от 4,9 процента в 2011 году до 18,3 процента в 2016-м.

В целом структура затрат на технологические инновации в национальной экономике иная, в 2011 году доля собственных средств, расходуемых компаниями составляла 36,3 процента и 61,0 процента в 2017-м году соответственно, при этом наблюдается значительные различия по видам экономической деятельности, например, в 2017-м году доля собственных затрат на реализацию ПИР в строительных компаниях составляла 100 процентов, а в компаниях, предоставляющих услуги всего 29,2 процента.

Основным показателем результативности инноваций, согласно методике ОЭСР, является доля инновационной продукции в общем объеме реализации [10]. Наибольшая величина этого показателя в 2017 году наблюдается у компаний сферы услуг – 14,7 процента, наименьший – 0,1 процента в строительстве, в компаниях промышленного сектора экономики объем инновационных товаров в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг в том же году составил 6,7 процента, причем значение показателя за годы реализации ПИР в промышленности менялась с минимальных 6,1 процента в 2011 году до максимума в 8,9 процента в 2013-м году.

Объем экспорта инновационной продукции промышленных компаний-участников ПИР в постоянных ценах 1995-го года претерпевал значительные колебания, минимальное значение было отмечено в 2017-м году, 26909,3 млн рублей, а максимальное в 39659,9 млн рублей в 2013-м. При этом следует отметить, что в 2010-м году, году предшествовавшему запуску проекта ПИР, экспорт инновационной продукции в постоянных ценах составлял 12221,8 млн рублей, средняя величина показателя за годы реализации программы с 2011-го по 2017-й год включительно составила 31737,8 млн рублей, то есть наблюдается рост экспорта инновационной продукции промышленных корпораций, участвующих в ПИР на 260 процентов за обозначенный период.

Итоги взаимодействия государства и бизнес-сообщества в реализации политики и мер стимулирования инноваций, функционирования национальной инновационной системы, соответствующие инновационной парадигме стратегий российских компаний, приводятся в третьем Национальном докладе об инновациях в России-2017 [10].

Авторы доклада во введении отмечают: «Фокус государства в 2016–2017 гг., по мнению экспертов, был в первую очередь направлен на стимулирование развития отечественных технологий и инновационной активности в среде крупных и средних компаний. Была разработана и утверждена Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации».

Среди наиболее значимых действий, продвигающих научно-технологическую и инновационную среду в Докладе указывают:

- разработку инструментов поддержки инновационных компаний-лидеров;
- фокусирование господдержки приоритетных технологий;
- стимулирование инновационного экспорта;
- совершенствование методики и мониторинга инновационного развития государственных компаний, реализующих ПИР.

Научно-технологическое и инновационное развитие России в докладе оценивается позитивно: сокращается отставание от государств лидеров по многим показателям, так как инфраструктура, институты, ценности, человеческий капитал, приближается к индикаторам лидеров национальных инноваций и ресурсный блок: материальное и финансовое обеспечение инноваций, спрос и предложение инновационных технологий, взаимодействие бизнеса и науки, государственное участие.

Отмечается положительная динамика показателей и места России в международных рейтингах «Ведение бизнеса» (Doing Business) – плюс шестнадцать пунктов в 2016–2017 годах, так Всемирный банк отметил успешные действия государства по поддержке деловой среды в России, в которой положение нашей страны сопоставимо с Нидерландами, Швейцарией и Японией, занимающими тридцать второе, тридцать третье и тридцать четвертое места соответственно, плюс пять пунктов и тридцать восьмое место в рейтинге Отчета о глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index).

Вместе с этим движение вверх в рейтинге Global Innovation Index, наблюдавшееся до 2016-го года прекратилось и страна с сорок пятой позиции опустилась на сорок седьмую. В рейтинге Global Innovation Index Россия сильно уступает ведущим инновационным экономикам, где первую пятерку составляют Швейцария, Швеция, Нидерланды, США, Великобритания, а среди стран БРИКС РФ уступает Китаю, занимающему в рейтинге двадцать второе место.

Сдерживает рост рейтингов российской инновационной системы слабая позиция и заметное отставание по ряду показателей, в числе первые два из которых это число патентных заявок и публикационная активность, но есть и по-настоящему тревожный индикатор – падение производительности труда, связанный со структурой высокотехнологической части обрабатывающих отраслей, которая достаточно консервативна, направлена на нестабильные и узкоспециализированные рынки.

В статье рассмотрено влияние системы государственного стратегического планирования на содержание стратегий российских корпораций, проведён анализ программных документов, предписывающих порядок разработки и актуализации ПИР государственных корпораций и акционерных обществ с государственным участием, проведён анализ элементов стратегического управления, в частности, взаимосвязь ПИР и Стратегии НТР, приведена оценка результатов реализации ПИР и данные, характеризующие общую динамику развития национальной инновационной системы.

В течение прошедшего десятилетия деятельность крупных российских компаний согласовывалась и выстраивалась в контекстной связи с парадигмой и целевыми установками массива стратегических программных документов, разработанных в соответствии с поручениями Президента Российской Федерации, деятельностью Государственного совета и Правительства Российской Федерации таких как Стратегия НТР, Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, Государственная программа

Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», Методические материалы по разработке программ инновационного развития (ПИР) акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий.

Среди перечисленных документов на деятельность крупных российских корпораций большое влияние оказали директивы программ инновационного развития, так как именно они послужили связью стратегий корпораций и целевыми установками государственного стратегического планирования, направили стратегическую деятельность важнейших для общества и экономики компаний на развитие приоритетных направлений науки, техники и технологий за счёт постановки соответствующих целей, задач ПИР, разработки механизмов и мероприятий их реализации.

В 2017 году в Российской Федерации технологические инновации осуществляли 2321 промышленные предприятия, 9,6 % от их общего числа. Высокие показатели инновационной динамики, сравнимые с показателями европейских стран-лидеров демонстрировали высокотехнологичные сектора (31,8 %) – производство компьютеров, электронных и оптических изделий (31,9 %), лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях (31,6 %), объем инновационной продукции, произведенной организациями промышленного производства, в 2017 году составил 3,4 трлн руб., что составило 6,7 % в общем объеме продаж товаров, работ и услуг.

Подводя итог можно утверждать, что государственное стратегическое планирование оказало влияние на разработку и реализацию стратегий крупных российских корпораций, что было выражено в постановке корпоративных стратегических целей, задач, планов, программ развития, а положительные результаты этого можно наблюдать и в корпоративной отчетности, и в индикаторах инновационного развития, и во впечатляющей динамике продвижения вверх Российской Федерации в ряде авторитетных международных рейтингов в течение последнего десятилетия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Михненко П.А. От стратегии-2020 к национальным проектам: трансформация институциональной модели социально экономического развития // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 2. С. 6–23
2. Бабкин А., Бухвальд Е. Проблемы стратегического планирования в региональном и муниципальном звене управления Российской Федерации // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2015. № 4 (223). С. 25–37.
3. Белянова А.М., Бирюков В.А., Черковец В.Н. Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по проблемам стратегического планирования) // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2016. № 3. С. 141–158.
4. Заверский С., Киселева Е., Кононова В., Плеханов Д., Чуркина Н. Стратегическое планирование развития экономики: мировой опыт и выводы для России // Вестник института экономики РАН. 2016. № 2. С. 22–40.
5. Филатов В.И., Доржиева В.В. Стратегическое планирование как инструмент обеспечения устойчивого научно-технологического и промышленного развития регионов. [Электронный ресурс] – URL: <https://federalizm.rea.ru/jour/article/view/53/54#> (дата обращения: 11.08.2020).
6. Ленчук Е.Б. Стратегическое планирование как инструмент ускорения экономического развития [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-kak-instrument-uskoreniya-ekonomicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 11.08.2020).
7. Евстафьева Ю.В. Проблемы развертывания системы государственного стратегического планирования в Российской Федерации. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvertyvaniya-sistemy-gosudarstvennogo-strategicheskogo-planirovaniya-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 11.08.2020).
8. Е.В. Богатова Руководство Осло и Международная система финансовой отчетности как источник «инновационной» терминологии. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rukovodstvo-oslo-i-mezhdunarodnaya-sistema-finansovoy-otchetnosti-kak-istochnik-innovatsionnoy-terminologii> (дата обращения: 11.08.2020).
9. Индикаторы инновационной деятельности: 2019: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, И.А. Кузнецова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2019. – 376 с.
10. Андрущак Г.В., Артемов С.В., Вахштайн В.С. [и др.]; под общей редакцией Серебряковой С.В. Национальный доклад об инновациях в России – 2017 [Электронный ресурс] URL: [https://www.rvc.ru/upload/iblock/c64/RVK\\_innovation\\_2017.pdf](https://www.rvc.ru/upload/iblock/c64/RVK_innovation_2017.pdf) (дата обращения: 11.08.2020).



**Vegera Andrey Vladimirovich**

Moscow university for industry and finance «Synergy», Moscow, Russia

E-mail: [andre-vegera@yandex.ru](mailto:andre-vegera@yandex.ru)

РИИЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=286713](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=286713)

## **Innovative development programs for Russian corporations as an element of strategic planning in the Russian Federation**

**Abstract.** The article discusses the participation of large Russian companies in solving the problems of strategic development of the country, the correlation of their strategies with state program strategic documents, in particular, with the Strategy for Scientific and Technological Development, the continuity and commonality of its target settings adopted earlier and passed into the phase of implementation by Russian corporations of strategic program documents. The article considers the practical aspects of strategic management in large Russian corporations related to various technological platforms that are significant for the development of science and the economy of the Russian Federation in the context of their coordination with the Strategy of scientific and technological development. The goals and key indicators of the innovative development programs of these corporations are given as a component of the mechanism for achieving goals and solving the tasks of the Strategy for innovative development of the Russian Federation for the period up to 2020, and the State Program of the Russian Federation "Economic Development and Innovative Economy". Methodological approaches and a list of indicators necessary for quantitative measurement of innovative activity based on the Oslo Guidelines are determined: recommendations for the collection and analysis of data on innovation, the results of the implementation of companies' innovative development programs are evaluated. The dynamics of various types of innovations, their effectiveness, scientific and human potential, provision of innovations with resources, assessment of factors that hinder the development of innovations in the Russian Federation, taking into account the sectoral structure, forms of ownership and other classification signs, as well as a number of indicators characterizing innovative activity in the international comparison. The results of the implementation of the strategies of Russian corporations in the interconnection of corporate strategic goals, tasks, plans, and development programs are summarized.

**Keywords:** strategic management; corporate strategic goals; innovative development program; evaluation of innovations; indicators of innovation