

**А.Г. Бездудная, В.С. Кухарь**

## **МЕТОДИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Описана методика стратегического управления инновационной деятельностью на предприятии; особое внимание уделено проблеме эффективности и оценке рисков инновационных проектов.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление; инновационная деятельность; риск и эффективность инновационных проектов.

*We describe the methodology of the strategic management of business innovation activity; special attention is paid to assessing the effectiveness and risks of innovation projects.*

**Keywords:** strategic management, innovation, risk and performance of innovative projects.

Известно, что для формирования системы стратегического управления на предприятии необходимо сформулировать миссию предприятия, в соответствии с выбранной миссией обозначить цели, затем разработать стратегию, отвечающую выбранным целям. И только потом следует реализация и контроль над выполнением стратегии.

В данной статье рассматривается два уровня существования инновационных проектов в привычном их понимании: до формирования эффективного портфеля и после. Поэтому формирование миссии, целей и стратегии предприятия предлагается осуществить в первую очередь, еще до формирования инновационных идей.

В первую очередь производится поиск, систематизация и отбор инновационных идей (см. рисунок). Здесь результат достигается посредством взаимодействия отделов маркетинга и НИОКР, либо сначала инновационная идея зарождается в голове исследователя-инноватора. На данном этапе, как уже отмечалось ранее, практическая применимость и востребованность инновации может быть еще не определена. Для этих целей производится выявление полезных свойств инновационного продукта и проводятся маркетинговые исследования сфер применения и рынков сбыта. Маркетинговые исследования помогают выявить потребность в инновационных продуктах, что может послужить основанием для научных исследований и разработок. На данном этапе все исследования и

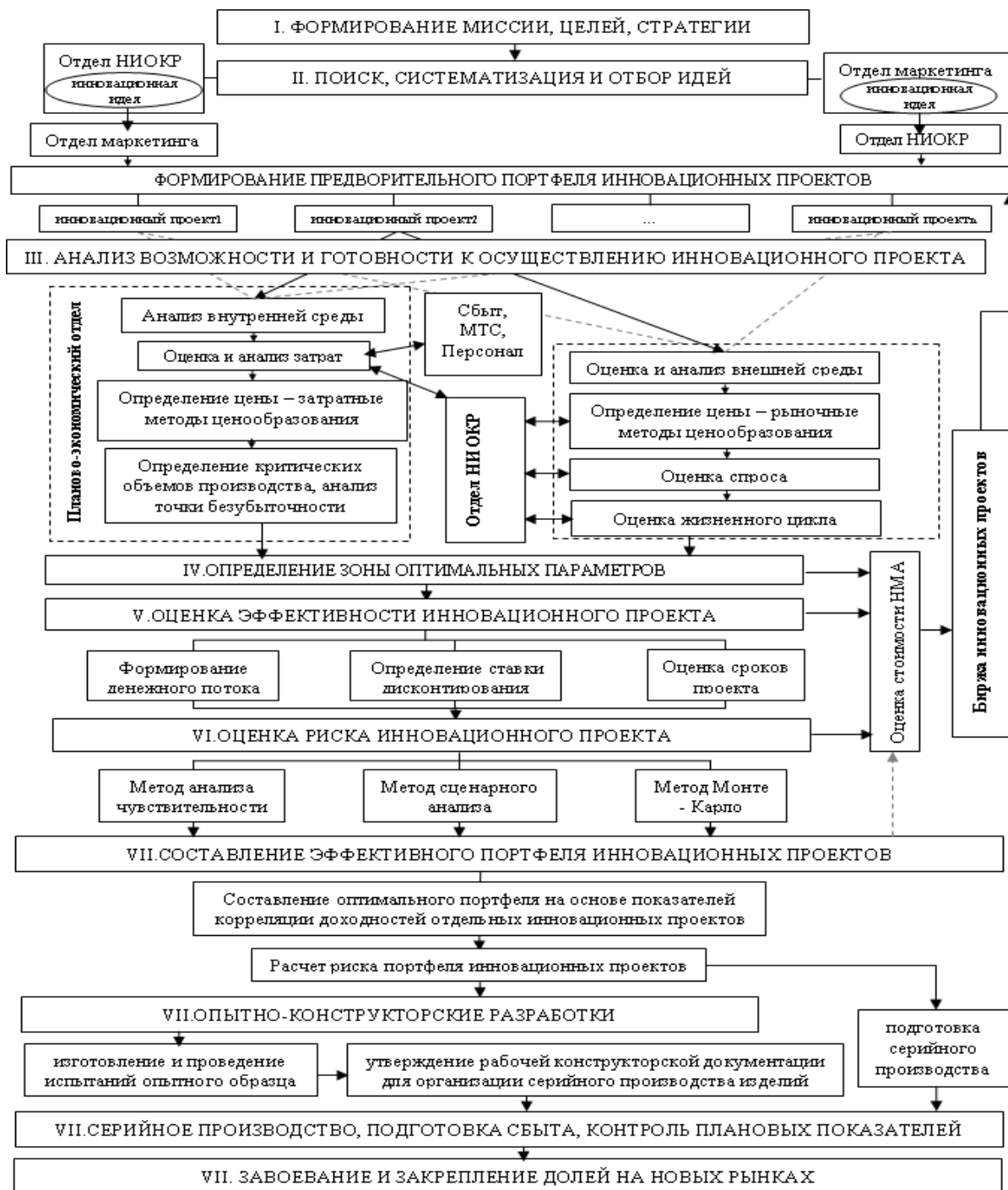
разработки могут носить как фундаментальный, так и поверхностный характер.

Все инновационные идеи, полученные на первом этапе, включаются в предварительный портфель инновационных проектов. Следует упомянуть, что данный процесс, безусловно, не может рассматриваться в статике, т.е. инновационные идеи должны непрерывно генерироваться и обогащать предварительный портфель инновационных проектов. Также не исключается возможность создания как обособленного отдела, так и отдельной специализированной организации для выполнения задач первого этапа.

После составления предварительного портфеля каждый проект подвергается детальному анализу, так называемому анализу возможности и готовности к инновации. С одной стороны, происходит оценка параметров внутренней среды инновационного предприятия силами планово-экономического отдела. На этом этапе при взаимодействии со структурными подразделениями, отвечающими за НИОКР, маркетинг, логистику, наем персонала и т.д., осуществляется планирование, анализ и группировка будущих затрат предприятия. Здесь также определяются возможный список сырья и материалов, круг поставщиков, кадровый состав, необходимые для создания инновационного продукта, и т.д. Результатом является формирование внутренней цены инновационного продукта с использованием затратных методов ценообразования, а также определение

критических объемов производства. С другой стороны, проводится оценка параметров внешней среды: определение внешней цены при помощи методов рыночного ценообразования, оценка спроса и жизненного цикла инновационного продукта. Необходимо отметить, что на этом этапе маркетинговый отдел также плотно взаимодействует с отделом НИОКР: проводится изучение опытных образцов товаров конкурентов, обсуждение промышленного дизайна и влияния его на

потребителя, оценка жизненного цикла и т.д. Затем полученные данные консолидируются и используются для расчета интегрального показателя. Благодаря этому показателю уже на данном этапе появляется возможность сравнивать проекты, находящиеся в портфеле, и исключать неудобные. Важно упомянуть, что инновационные проекты, которые были отклонены ввиду отсутствия, недостаточности или дороговизны внутренних ресурсов, вполне могут быть реализова-



Дорожная карта стратегического управления инновационной деятельностью

ны на других предприятиях с другими внутренними параметрами. Таким образом, конструкторская документация, техническое задание, проведенные маркетинговые исследования и прочие наработки по вышеупомянутым инновационным продуктам могут рассматриваться как нематериальный актив и, как следствие, могут быть оценены в стоимостных единицах и реализованы тем предприятиям, где они смогут найти применение. В этой связи видится целесообразным создание специализированных площадок, где подобное предложение находило бы свой спрос – биржа инновационных проектов.

На втором этапе необходимо произвести оценку эффективности инновационного проекта. Прежде чем вычислить итоговые показатели эффективности, требуется определить сроки инновационного проекта с учетом уже установленного жизненного цикла, сформировать положительные и отрицательные денежные потоки на основе установленных параметров внешней и внутренней среды, а также рассчитать ставку дисконтирования, используя доступные методы. Неэффективные инновационные проекты, т.е. те проекты, NPV которых оказался отрицательным, также должны пройти стоимостную оценку, которая может основываться на сведениях о уже затраченных на них ресурсах и прогнозе возможного эффекта от их реализации на других предприятиях с иными внутренними параметрами.

Третьим этапом в создании модели стратегического управления инновационной деятельностью на предприятии должна стать количественная оценка рисков каждого инновационного проекта. Комплексный подход предполагает использование широкого спектра методов для решения поставленной задачи. Так, предлагается рассчитать показатели риска методами анализа чувствительности, сценарного анализа и методом имитационного моделирования Монте-Карло.

После того как риски каждого инновационного проекта определены количественно, появляется возможность оценить объем и целесообразность содержания того или иного инновационного проекта в портфеле.

Так возникает задача формирования оптимального портфеля с приемлемым соотношением уровней риска и доходности. Каждый раз при попадании нового инновационного проекта в портфель показатели риска пересчитываются и сверяются с установленными барьерными показателями. В случае попадания в портфель высокорискованного инновационного проекта его значимость всегда может быть нивелирована включением, возможно, низкодоходного, но малорискованного инновационного проекта.

Теперь, когда эффективный портфель сформирован, есть возможность производить «чистовые» опытно-конструкторские разработки: разработка эскизного проекта, разработка технического проекта, разработка рабочей конструкторской документации на изготовление опытного образца, изготовление опытного образца, проведение испытаний опытного образца, отработка документации, утверждение рабочей конструкторской документации для организации серийного производства изделий.

Четвертый этап подразумевает одновременно запуск серийного производства, подготовка которого приобрела актуальность сразу после утверждения эффективного портфеля, и подготовку к осуществлению сбыта, а также, в соответствии с разработанной маркетинговой стратегией, возможную реализацию рекламной компании и других маркетинговых инструментов внедрения на рынок.

Далее, наряду с завоеванием и закреплением долей на новых рынках, необходимо производить постоянный мониторинг и фиксацию фактических показателей и сравнение их с плановыми, как для понимания текущей ситуации, так и для статистического анализа, экстраполяции и формирования трендов. Это позволит наиболее точно оценивать инновационные идеи, попадающие в предварительный портфель инновационных проектов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Рябых Д.* Оценка эффективности проекта. NPV или IRR // Financial director. 2008. Июль. № 7.