

выбирай или проиграешь!

*выбор наиболее перспективных бизнес-единиц
для реализации стратегии инновационного
роста промышленных предприятий*

В условиях распространения процессов глобализации положение страны в мировом сообществе все в большей степени определяется ее конкурентоспособностью, которая свидетельствует о степени развития общества, об уровне жизни населения. При этом в современной системе экономических отношений ключевое место среди факторов, обеспечивающих конкурентоспособный экономический рост, принадлежит качеству и интенсивности инновационной деятельности.

Широкое внедрение новшеств, непрерывное создание новых комбинаций факторов производства стали нормой современной экономической жизни. В этих условиях промышленному предприятию необходимо осуществлять непрерывный инновационный рост, который обусловлен поддержанием конкурентного инновационного статуса, когда в условиях научно-технического прогресса происходит износ основных производственных фондов, применяемых технологий, организационных и управленческих структур.

Инновационный рост промышленных предприятий рассматривается как совокупность ресурсов, условий, институциональной готовности и способности хозяйственных субъектов осуществлять и воспроизводить нововведения, новшества, подтвержденные патентами и лицензиями, и включает в себя анализ и реализацию тех сторон функционирования предприятия (экономической, технологической,

Колосова Т.В.

*доцент кафедры
экономического
анализа и управления
недвижимостью,
Нижегородский
государственный
архитектурно-
строительный
университет
tkolosova@mail.ru*

научной, производственной и др.), которые связаны с инновациями.

Стратегию инновационного роста предприятия можно определить как систему управленческих, организационных и инновационных решений, направленных на реализацию стоящих перед ним задач. Следовательно, она предполагает формирование и формализацию пакета мероприятий, позволяющих структуре в перспективе изменить свое положение, что фактически означает разработку тактических задач, обеспечивающих стратегические цели. Необходимо отметить особенности процесса разработки и внедрения стратегии инновационного роста предприятия.

1. Стратегия должна разрабатываться на основе принципов системного подхода, то есть включать в себя механизм проведения взаимосвязанных преобразований во всех сферах деятельности предприятия.

2. Для эффективного внедрения стратегии инновационного роста необходимо создать структуру, которая состояла бы из специалистов, имеющих профессиональную подготовку, и отвечала бы за эффективность реализации разработанных мероприятий.

3. Стратегия инновационного роста должна быть направлена на достижение результатов по двум направлениям деятельности предприятия: инновационному и финансовому.

4. Для разработки стратегии инновационного роста промышленного предприятия принципиально важным становится создание системы управления бизнес-единицами предприятия и их оценки.

Бизнес-единица – это самостоятельное подразделение предприятия, отвечающее за определенную ассортиментную группу продукции с концентрацией на конкретном рынке и во главе с управляющим.

С учетом особенностей инновационной деятельности отечественных предприятий разработан алгоритм отбора бизнес-единиц для реализации стратегии инновационного роста (рис. 1).

Этап 1. При формировании стратегии инновационного роста все бизнес-единицы, имею-

при формировании стратегии инновационного роста все бизнес-единицы, имеющиеся на предприятии, должны пройти предварительный отбор

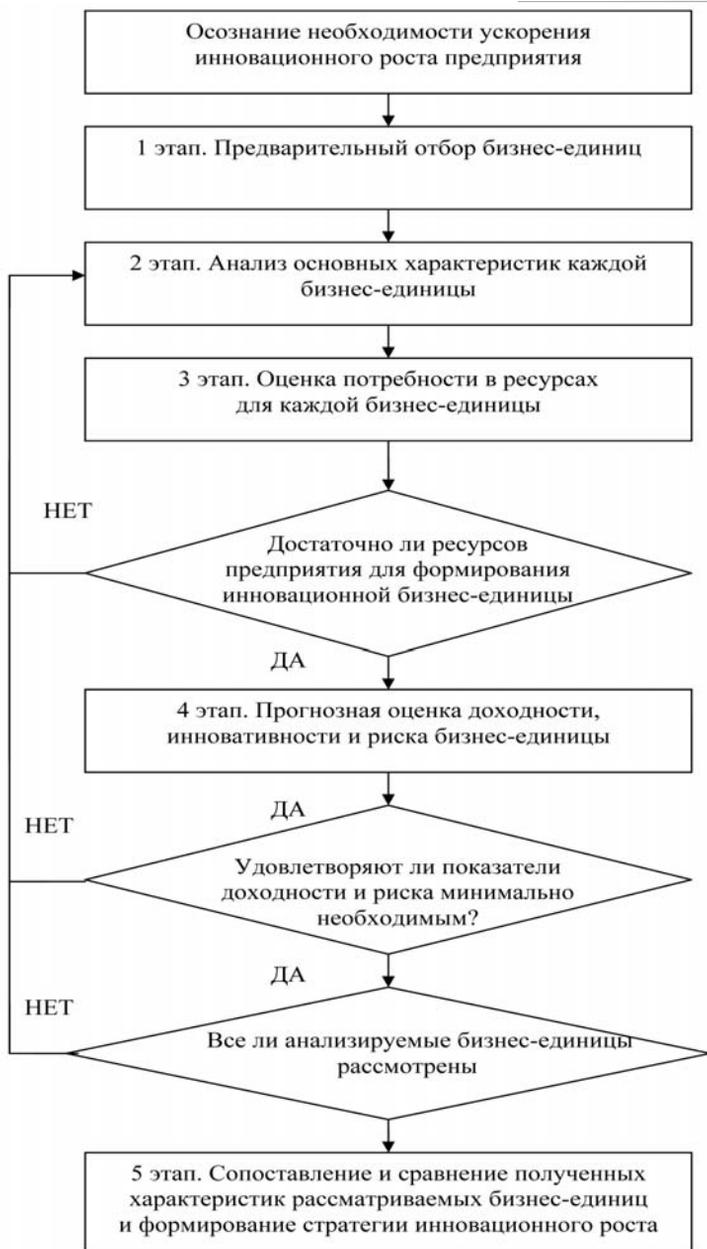


Рис. 1. Блок-схема отбора бизнес-единиц для реализации стратегии инновационного роста

**предложенный
алгоритм
сравнения
потенциальных
бизнес-единиц
позволяет
сформировать
эффективную
инновационную
стратегию
предприятия**

щиеся на предприятии, должны пройти предварительный отбор. На этом этапе необходимо проанализировать качественные показатели бизнес-единиц, например уровень новизны продукции, предполагаемый спрос на новую продукцию и т.п. Данный этап необходим для того, чтобы сократить затраты на дальнейший анализ бизнес-единиц, поскольку оценка показателей эффективности является трудоемким и длительным процессом.

Этап 2. На данном этапе следует проанализировать каждую бизнес-единицу из набора альтернатив. При этом оцениваются необходимые для ускорения инновационного роста факторы: кадровый, производственно-технологический, научно-технический, финансово-экономический и организационно-управленческий потенциалы.

Этап 3. Следует проанализировать имеющиеся у предприятия ресурсы и ресурсы, необходимые для реализации стратегии инновационного роста, а затем сравнить их. Иначе недостаточность ресурсов на каком-либо этапе реализации стратегии инновационного роста может послужить причиной приостановки деятельности либо полной ликвидации необходимых бизнес-единиц.

Этап 4. Доходность, инновативность и уровень риска оцениваются по установленным показателям. Бизнес-единицы с неудовлетворительными значениями выбранных показателей исключаются.

1. *Индекс доходности.* С помощью этого показателя можно дать как абсолютную, так и относительную оценку эффективности бизнес-единицы. Индекс доходности рассчитывается как отношение общей суммы чистого дисконтированного дохода за определенный период к затратам на существование бизнес-единицы по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n CIF_t \cdot (1+r)^{-t}}{\sum_{t=0}^n COF_t \cdot (1+r)^{-t}},$$

где CIF_t – ожидаемый приток денежных средств соответствующего t -го интервала; COF_t – ожидаемый отток денежных средств соответствующего t -го интервала; r – ставка дисконтирования.

При подсчете дисконтированных показателей используется ставка дисконтирования, полученная по методу средневзвешенной стоимости капитала.

2. *Риски бизнес-единиц.* Если руководство предприятия считает, что риски недостаточно полно учтены при расчете ставки дисконтирования, то можно использовать дополнительный показатель, характеризующий уровень ожидаемых последствий проявления риска по отдельной бизнес-единице, который можно рассчитать по формуле:

$$R = 1 - \frac{\Delta NPV}{NPV_0},$$

где R – показатель ожидаемых последствий проявления рисков деятельности бизнес-единицы; ΔNPV – изменение чистого дисконтированного дохода от действия рисков; NPV_0 – проектируемое значение чистого дисконтируемого дохода без учета рисков.

Положительное значение показателя риска R характеризует наличие у бизнес-единицы запаса по устойчивости даже при развитии неблагоприятного сценария в ходе реализации инноваций.

3. Для расчета показателя инновативности бизнес-единицы используем следующую формулу:

$$УИ_{БЕ} = [(pn(T-1)/pn(T)) - 1] \times 100\% ,$$

где

$УИ_{БЕ}$ – уровень инновативности бизнес-единицы;

$pn(T-1) = \frac{РП(T-1)}{ДС(T-1)}$ – ресурсоемкость на единицу добавленной стоимости в базовом периоде;

$pn(T) = \frac{РП(T)}{ДС(T)}$ – ресурсоемкость на единицу добавленной стоимости в анализируемом периоде.

При равенстве уровней ресурсоемкости в базовом и анализируемом периоде уровень

Ключевые слова:

инновационные изменения, стратегия инновационного роста, управление предприятием, бизнес-единица предприятия

Литература

1. Анискин, Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием. – М.: Омега-Л, 2007.
2. Луговой, А.Ж. Управление формированием инновационной экономики в России. – М.: Экономика, 2003.
3. Самсонов А.Н. Инновационное развитие предприятий как стратегическое направление деятельности. – М.: Палеотип, 2005.
4. Йохимштайлер, Э. Увидеть очевидное. Как обнаружить и реализовать стратегию роста компании, основанную на инновационных продуктах. – М.: Гревцов Паблшер, 2009.

инновативности бизнес-единицы будет равным нулю. При увеличении ресурсоемкости в анализируемом периоде по сравнению с базовым уровень инновативности бизнес-единицы будет иметь отрицательное значение. Соответственно, уменьшение ресурсоемкости в анализируемом периоде покажет наличие уровня инновативности бизнес-единицы.

Этап 5. Из бизнес-единиц, прошедших по показателям инновативности, доходности, риска, следует выбрать те, из которых будет сформирована стратегия инновационного роста предприятия. На одновременную реализацию всех отобранных бизнес-единиц у предприятия может быть недостаточно средств, поэтому в стратегию следует включить те бизнес-единицы, которые позволят получить оптимальное сочетание показателей доходность-риск-инновативность. Соотношение этих показателей устанавливает высшее руководство предприятия.

Выбранные критерии и показатели оценки бизнес-единиц и стратегии инновационного роста будут полезны при отборе лучших бизнес-единиц из набора альтернатив при формировании инновационной стратегии предприятия, а также при разработке способов сокращения ущерба от отрицательных проявлений риска.

Предложенный алгоритм сравнения потенциальных бизнес-единиц позволяет сформировать эффективную инновационную стратегию предприятия. При наличии у предприятия необходимых ресурсов базовую стратегию инновационного роста можно дополнять новыми бизнес-единицами, которые способны улучшить показатели инновационного роста.

КЭ