

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕМ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Работа представлена кафедрой прикладной экономики и маркетинга
Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий,
механики и оптики.*

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор А. Д. Макаров

Охарактеризована роль и условия организации бизнес-планирования инновационной деятельности, выявлены проблемы управления предприятиями, препятствующие или затрудняющие бизнес-планирование инновационной деятельности предприятий. Предложена к использованию система показателей результативности инновационной деятельности предприятия. Разработан принципиальный алгоритм организации планового запуска инновационного проекта предприятия.

Ключевые слова: инновация, управление, предприятия, стратегии, планирование, показатели.

The role and conditions of business-planning of innovative activity are characterised in the article. Problems of management interfering or complicating business-planning of enterprises' innovative activity are revealed. The system of parameters of productivity of an enterprise's innovative activity is proposed. The basic algorithm for organisation of a scheduled start of an innovative project is developed.

Известно, что планирование составляет один из основных элементов системы внутриорганизационного управления инновационной деятельностью предприятия. Как элемент системы менеджмента планирование представляет собой относительно самостоятельную подсистему, включаю-

щую совокупность специфических инструментов, правил, структурных органов, информации и процессов, направленных на подготовку и обеспечение выполнения планов. Планирование инноваций — это система расчетов, направленная на выбор и обоснование целей инновационного разви-

тия организации и подготовку решений, необходимых для их безусловного достижения [1, с. 46-49].

Автором выявлены проблемы управления предприятиями, препятствующие или затрудняющие бизнес-планирование инновационной деятельности предприятий:

1) отсутствие четкой постановки стратегических целей и задач, а значит, невозможность планирования конечных показателей деятельности (в том числе и оперативных) по подразделениям обуславливают слабую культуру планирования на предприятиях;

2) системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой экономических объектов, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению материально-вещественных результатов. Этим вызвана низкая культура контроля и анализа достижения целей (или их отсутствие);

3) анализ экономической деятельности проводится с сильным запозданием, когда основные финансовые показатели предприятия сформированы, а возможность влияния затруднена;

4) эффективность работы отдельных структурных подразделений, как правило, не анализируется;

5) отсутствие единой системы целей не позволяет комплексно подходить к формированию единой информационной системы и к ее отсутствию. При этом следует учитывать, что информационное обеспечение является одним из элементов системы управления, развитие которого связано и определяется динамикой других элементов системы управления предприятием.

Анализ мировой практики показывает, что разработка и внедрение инноваций превратились в непрерывный управляемый процесс, когда инновационные идеи - в перспективе производственные планы и программы - проникают во все новые сферы производства и товарных рынков. Непрерывность планирования инноваций включает выполнение двух условий:

1) необходимость взаимосвязанности и стратегических, средне- и краткосрочных планов предприятия;

2) динамичность плановых расчетов исходя из внешних условий и изменения стратегии предприятия.

В процессе исследования автором определены этапы идентификации необходимых направлений инновационной деятельности и типов инновационных стратегий, включающие: выбор основного направления инноваций (продуктовые инновации/процессные инновации); установление типа поведения фирмы относительно выпуска новых продуктов (абсолютное лидерство, преследование, имитация, поиск ниши и т. д.); определение возможностей фирмы относительно масштабов инновационной деятельности. Наиболее оптимальным решением является сочетание активных и пассивных стратегий в рамках осуществления инновационной политики. Данный подход дает уникальное конкурентное преимущество новаторам, так как предполагает не только научно-техническое первенство, но и наличие сильных маркетинговых позиций.

Автором разработан принципиальный алгоритм организации планового запуска инновационного проекта предприятия (рис. 1), позволяющий на системно-обоснованной основе с учетом внутренней и внешней среды предприятия и требований проекта инициировать инновационные проекты предприятий.

Предложен комплект бизнес-операций инновационного менеджмента, включающий: управление разработкой бизнес-планов и производственных программ инновационной деятельности; управление разработкой инновационной продукции и технологией ее внедрения; рассмотрение программ создания новой продукции и технологии; осуществление единой инновационной политики (координация деятельности производственных подразделений в этой области); обеспечение ресурсами производственных программ инновационной дея-

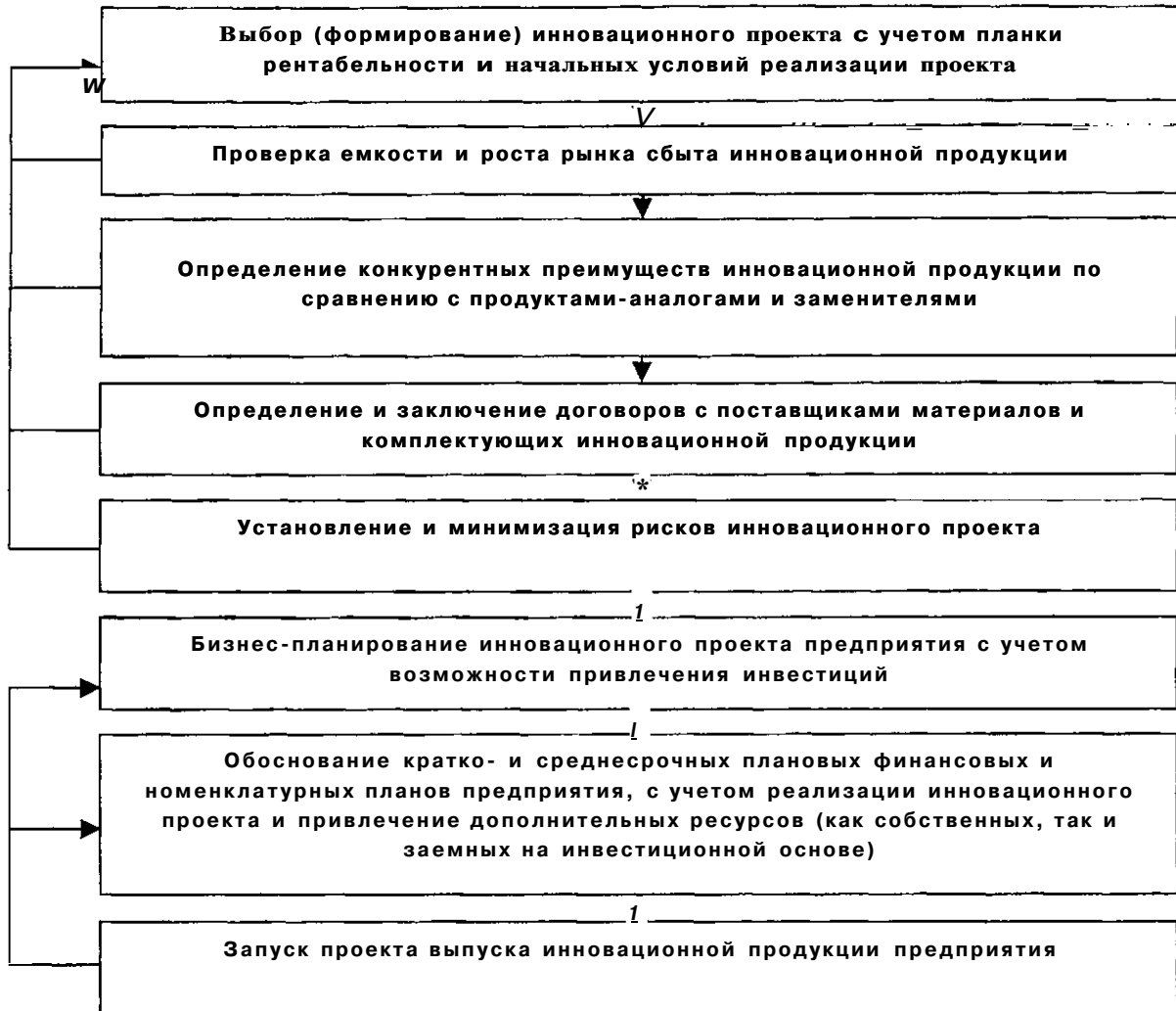


Рис. 1. Принципиальный алгоритм организации планового запуска инновационного проекта предприятия

тельности; обеспечение квалифицированным персоналом; инициирование и функционирование целевых рабочих групп для системного решения проблем инновационной деятельности предприятия.

Установлены требования к бизнес-планам инновационных проектов предприятий:

- превышение инвестиционной эффективности проекта по сравнению с рыночной ставкой ссудного процента;
- емкость (по выявленной потребности и платежеспособному спросу), выгодность по конъюнктуре, рост и простота освоения рынка сбыта инновационной продукции;

- установление конкурентных преимуществ инновационной продукции, позволяющие рассчитывать на вытеснение с рынка товаров-заменителей и аналогов, если рынок сбыта является конкурентным;
- приемлемость и стабильность цен и объемов предложения требуемых ресурсов;
- установление рисков и определение механизма минимизации рисков проекта;
- обоснование объема средств или других ресурсов, требуемых от венчурного инвестора для начала и последующего развития проекта;
- установление среднесрочных перспектив финансового состояния проекта.

Предлагается к использованию система показателей результативности инновационной деятельности предприятия (табл. 1) (результативность рассматривается в соответствии с методологическим подходом по международному стандарту ISO 9000:2000).

Автором определено, что наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. В процессе составления бизнес-плана, как правило, достаточно широко применяются экономико-мате-

матические методы. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и приведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество самих бизнес-планов. Для управления бизнес-планированием инновационной деятельностью предприятий автором апробировано программное средство Project expert путем расчета проектов с учетом множества факторов, динамическими методами, основанными на имитационном моделировании.

Таблица 1

Система показателей результативности инновационной деятельности предприятия

№	Наименование группы показателей (показателя)	Способ расчета
1	<i>Весомость инновационной деятельности относительно всего производства</i>	
1.1	Относительная величина объема продаж инновационной продукции, проценты	Отношение объема продаж инновационной продукции ко всему объему продаж предприятия в расчетный период
1.2	Относительная прибыль от продаж инновационной продукции, проценты	Отношение прибыли от продаж инновационной продукции ко всей прибыли от продаж выпущенной продукции предприятием в расчетный период
2	<i>Основные временные показатели, влияющие на конкурентоспособность инновационных проектов</i>	
2.1	Срок цикла прикладных и маркетинговых исследований, мес.	Период от установления потребностей потребителей до выпуска инновационной продукции
2.2	Срок цикла разработки и проектирования, мес.	Период от запуска проекта до начала подготовки производства продукции
2.3	Срок цикла подготовки и освоения производства и организации сбыта, мес.	Период от конца маркетинговых исследований до планового выпуска продукции
3	<i>Качество инновационной продукции</i>	
3.1	Оценка качества продукции потребителями, баллы	Относительное качество к продуктам-аналогам и заменителям
3.2	Наличие отказов в течение гарантийного срока, шт.	Количество зарегистрированных отказов инновационной продукции

Сделан вывод о том, что использование имитационных финансовых моделей в процессе планирования и анализа эффективности деятельности организации или реализуемой инновационной программы является результативным средством, позволяющим «проиграть» различные варианты стратегий и принять обоснованное управленческое решение, направленное на достижение целей организации.

В этой связи установлены этапы внедрения информационной системы управления бизнес-планированием предприятия, включающие формирование модели функционирования существующего менеджмента на предприятии; разработку прототипа будущей системы (бизнес-модель на основе бизнес-процессов); испытание системы (апробирование); развертывание системы или ее части.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 446 с.