

**Бариленко Владимир Иванович,**

*д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономического анализа  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации,  
Россия, г. Москва*

*E-mail: vbarilenko@yandex.ru*

## АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПУТЕЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

*В статье рассматриваются проблемы выбора направлений и мотивации инновационного развития коммерческих организаций. Для решения этих проблем предлагается использование принципов бизнес-анализа, ориентированного на учет требований различных заинтересованных сторон.*

*Ключевые слова: инновации, источники инновационных идей, мотивация, требования стейкхолдеров, бизнес - анализ, задачи анализа*

Создание инновационной экономики является стратегическим направлением развития нашей страны. В современном мире инновационная деятельность становится важнейшим фактором обеспечения роста и экономической стабильности. От масштабов и эффективности такой деятельности во многом зависят не только уровень социально-экономического развития, но и национальная безопасность государств.

Нововведения играют важную роль не только в макроэкономическом развитии и обеспечении экономического роста, но и в долгосрочном развитии и достижении целей каждой коммерческой организации.

Инновации, как внедрение новшеств в производственную, заготовительно-сбытовую, маркетинговую, инвестиционную и финансовую деятельность организации, являются как адаптивной реакцией системы на изменение условий внешней среды, так и средством повышения эффективности использования ее внутренних ресурсов.

В условиях статичной внешней среды инновации ограничивались бы повышением внутрихозяйственной эффективности, а их цикл был бы конечным - до момента достижения предела эффективности. Меняющаяся внешняя среда, в первую очередь технологическое развитие, обуславливает непрерывность инновационного цикла и недостижимость на практике предела совершенствования системы.

Исходя из стадий жизненного цикла инновационного продукта, можно построить вполне определенный комплекс задач экономического анализа инновационной деятельности. Вполне

очевидно, что на первом этапе важнейшей задачей анализа является инициация инноваций, то есть выявление самого факта необходимости конкретных нововведений и определение цели предстоящей инновационной активности.

Но как возникает потребность в инновациях? Какими мотивами должны руководствоваться компании, принимая решения об инновациях? В каких направлениях следует развивать инновационную активность? Как из множества возможных вариантов нововведений выбрать те, которые действительно необходимы для успеха бизнеса в конкретной ситуации?

Традиционно считается, что для предпринимателей основными мотивами внедрения инноваций являются повышение конкурентоспособности своих новых продуктов, укрепление своих рыночных позиций и рост прибыльности бизнеса. Недаром само инновационное развитие принято рассматривать как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса. Это, безусловно, справедливо, но не исчерпывает всех аспектов данной проблемы. Если руководствоваться исключительно перечисленными выше мотивами (да еще в узких рамках внутреннего рынка), то вполне можно оправдать сложившуюся в нашей стране ситуацию с недопустимо низким уровнем инновационной активности. Ведь обладая доступными и сравнительно дешевыми материальными и трудовыми ресурсами, вполне можно оставаться на плаву и в конкурентной экономике.

Однако для всех очевидно, что вступление России в ВТО и резкое обострение конкурентной борьбы с иностранными товаропроизводителями скоро разрушат подобные иллюзии. Что

же может помочь отечественным предпринимателям обрести надежные ориентиры в инициации инноваций, обосновании и выборе путей инновационного развития? Какими мотивами должны руководствоваться предприниматели, принимая решения о вложении своих немалых средств в это рискованное дело?

Ответы на эти вопросы могут помочь нам понять - почему до настоящего времени, несмотря на громкие призывы властей, государственные программы, научные статьи и лозунги, абсолютное большинство отечественных предпринимателей не спешат радикально менять привычные подходы и реально переходить на инновационный путь развития.

Дело в том, что все попытки сверху навязать коммерческим компаниям пути инновационного развития обречены на провал. При самой развитой инновационной инфраструктуре ничто, кроме своего коммерческого интереса и заботы о сохранении и безопасности своего бизнеса, не может заставить предпринимателя что-то менять в технологии, в ассортименте продукции, в организации производства.

Как известно, Питер Друкер выделял семь источников инновационных идей:

1. Неожиданный успех или неудачу, неожиданное внешнее событие.
2. Несоответствие (неконгруэнтность) между реальностью и нашими представлениями о ней.
3. Нововведения, основанные на выявлении существующих недостатков и "слабых мест" действующих бизнес-процессов.
4. Изменения в структуре рынка или отрасли.
5. Демографические изменения.
6. Изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках.
7. Новые знания, допускающие их коммерциализацию [4].

Систематическое отслеживание всех изменений, служащих источниками инновационных идей, призвано стать основой выработки инновационных решений. Однако подобные изменения по-разному влияют на различные предприятия и в разных условиях требуют различных мер реагирования на них. Поэтому мотивация инновационной деятельности должна представлять собой постоянно осуществляемый процесс. Но как же на практике можно построить систему, позволяющую предприятиям самостоятельно определять потребность в конкретных инновациях?

Важным элементом мотивационного механизма, побуждающего предприятия к инновационной активности, призван стать бизнес - анализ. Идеология бизнес - анализа ориентирована на оценку того, как в условиях цивилизованных рыночных отношений деятельность хозяйствующих субъектов удовлетворяет требования различных заинтересованных сторон и на поиск путей лучшего выполнения этих требований. Таким образом, к семи источникам инновационных идей П. Друкера можно добавить еще один – необходимость учета требований заинтересованных сторон, способных оказывать существенное влияние на бизнес.

Следует отметить, что в эпоху плановой экономики и всеобщей государственной собственности на средства производства, когда практически единственным реальным собственником и верховным менеджером предприятий выступало государство, не возникала даже сама идея о том, чтобы анализировать выполнение этими предприятиями требований каких-то иных заинтересованных сторон. Государственные органы, исходя из потребностей поддержания обороноспособности, обеспечения экономического и социального развития страны, сами определяли потребности в нововведениях и в директивном порядке доводили соответствующие задания подведомственным предприятиям. Для централизованно планируемой экономики бизнес - анализ на микроуровне совершенно не нужен.

И до недавнего времени, в период становления рыночных отношений в нашей стране и, как это принято называть, "первоначального накопления капитала", когда была недостаточно отрегулирована законодательная и нормативная база предпринимательской деятельности, когда слова об этике бизнеса и его социальной ответственности воспринимались в лучшем случае с юмором, бизнес - анализ тоже был не особенно востребован. И в самом деле, зачем собственнику, являющемуся одновременно и руководителем предприятия, имеющему надежную "крышу" от любых неприятностей в лице подкупленных им представителей государственной власти, тратить свои силы и время на то, чтобы выяснять - как его предприятие удовлетворяет те или иные требования каких - то совершенно не интересных ему стейкхолдеров?

И лишь развитие цивилизованных рыночных отношений, совершенствование законодательства и становление гражданского общества

способны заставить предпринимателей по-новому взглянуть на эти проблемы. Глобализация экономики и связанное с этим резкое обострение конкуренции с технологически развитыми зарубежными компаниями, получающими свободный доступ на отечественные рынки, еще более резко обостряет потребность в бизнес - анализе.

По определению Международного института бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis - ИВА), бизнес-анализ представляет собой совокупность задач, методов, квалификаций и возможностей, необходимых для четкого определения проблем, стоящих перед бизнесом, и обоснования путей их решения [1].

Бизнес-аналитик должен выполнять роль посредника между всеми заинтересованными сторонами, анализируя ситуацию, выявляя и формулируя требования к изменениям бизнес-процессов, корпоративной политики и систем информационного обеспечения деятельности фирмы. Бизнес-аналитик должен понимать проблемы и возможности, возникающие перед бизнесом в контексте определенных требований, и рекомендовать решения, которые позволяют организации достичь поставленных целей.

О каких же требованиях идет речь? Чтобы ответить на этот вопрос необходимо пояснить еще одно понятие, широко применяемое в бизнес - анализе. Это понятие - "стейкхолдер". Буквальное значение этого слова происходит от английского "stakeholder" - владелец доли, держатель заклада, дольщик и в узком смысле означает то же, что и "shareholder" (владелец доли в акционерном капитале, акционер, участник). Но в контексте бизнес - анализа самое распространенное определение этого понятия состоит в том, что стейкхолдеры - это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит.

В состав стейкхолдеров входят собственники, менеджеры и персонал компании, ее клиенты и деловые партнеры, инвесторы, конкуренты и органы власти, местные сообщества и средства массовой информации, политические партии и другие общественные организации. В каждом отдельном случае перечень стейкхолдеров может быть расширен и конкретизирован.

Подобного рода заинтересованные стороны активно влияют на успешность бизнеса, которая во многом определяется тем, что бизнесме-

ны учитывают не только собственные интересы, но и интересы других акционеров, и покупателей, сотрудников, поставщиков и местных сообществ. Совокупность стейкхолдеров формирует с компанией взаимозависимую систему, которая способна поддерживать бизнес в трудных ситуациях, а в некоторых случаях, напротив, может лишить компанию возможности действовать и даже просто уничтожить ее.

Целевая направленность бизнес-анализа заключается в информационном обеспечении эффективного корпоративного управления, которое понимается как система взаимодействия между акционерами и менеджментом компании, призванная обеспечить баланс интересов собственников и законных прав остальных стейкхолдеров.

При этом очевидно, что у каждого стейкхолдера имеются собственные потребности и интересы, часто не совпадающие с потребностями и интересами других стейкхолдеров. Так, собственники бизнеса ждут от него повышения прибыли и рыночной стоимости своей компании, обеспечивающих увеличение размеров их дивидендов и рост стоимости их акций. Ориентирами для них служат альтернативные варианты вложений своих средств и инновации, представляют для них интерес с точки зрения обеспечения не меньшей доходности и безопасности этих вложений.

Менеджеров этой же компании в первую очередь интересуют результаты ее деятельности, находящиеся в сфере их ответственности, определяющие размеры оплаты их труда и премий, повышение их социального статуса, решение вопросов карьерного роста. Инновации для них - способ наилучшего достижения этих целей.

Исполнительный персонал заинтересован в обеспечении гарантий занятости, в достойном уровне реальной заработной платы, в улучшении условий труда, в удовлетворении работой, возможностях повышения квалификации и получения более выгодной должности. Требования персонала (как и менеджеров компании) в существенной мере обусловлены текущей конъюнктурой на рынке труда. Соответственно их требования могут инициировать инновации социального характера.

Покупатели и заказчики ожидают от предприятия своевременных поставок товаров или услуг требуемого качества по приемлемым для них ценам. При этом качественные и ценовые

параметры их требований во многом определяются предложениями присутствующих на рынке конкурентов анализируемой фирмы. Поэтому требования клиентуры и удовлетворяющие их инновации обусловлены рыночной конкуренцией.

Поставщиков заботит стабильность заказов, своевременность оплаты поставок по возможно более высоким ценам, в их интересах создание с предприятием отношений зависимости от их поставок. Уровень притязаний поставщиков связан со сложившейся на рынке поставок аналогичных товаров конъюнктурой. Они заинтересованы в инновациях, обеспечивающих выгоду заключаемых с ними контрактов на поставки.

Инвесторы требуют минимизации рисков их вложений и максимизации доходности этих вложений. Поэтому они стремятся к диверсификации объектов инвестирования и сбалансированности их инвестиционного портфеля. И в этом случае требования инвесторов тесно связаны со сложившейся конъюнктурой, но уже фондового рынка. Но, как известно, оценки, даваемые на фондовой бирже, основываются на успешности компаний на товарных рынках. Все инновации, обеспечивающие такую успешность, - это ответ и на требования инвесторов.

Кредитующие банки заинтересованы в привлечении компанией возможно больших сумм кредитов на выгодных для банков условиях при сохранении способности своевременно погашать ссудную задолженность и уплачивать причитающиеся проценты. И здесь банки, определяя условия кредитования, ориентируются на конкурентов на рынке банковских услуг. В их интересах инновации, обеспечивающие финансовую устойчивость и кредитоспособность заемщиков.

Местное сообщество и общественные организации озабочены тем, чтобы компания не наносила вред окружающей среде, поддерживала порядок на прилегающих территориях, реализовывала меры социальной ответственности, учитывала мнения жителей окрестных районов. Сложившиеся экологические требования и социальные стандарты служат при этом отправными точками формирования позиции этой группы стейкхолдеров. Соответственно, ответом на подобные требования может быть инновационная активность социально - экологической направленности.

Органы государственной и муниципальных властей ждут от компании своевременных вы-

плат возможно более высоких сумм налогов, обеспечения занятости населения, соответствия деятельности требованиям законодательства, участия в решении социальных проблем региона и вклада в его экономический рост. Важную роль в формировании их требований играют политические мотивы.

Очевидно, что выполнение планов высшего руководства страны по модернизации отечественной экономики в первую очередь зависит от инновационного развития сотен тысяч российских предприятий и фактический уровень такого развития является главным аргументом в пользу состоятельности государственной экономической политики. Поэтому государственные органы (как влиятельные стейкхолдеры), выполняя эту политику, могут принуждать предприятия к инновациям при помощи мер технического регулирования, лицензирования технического надзора и контроля. И в этом случае предприниматели, заботясь о сохранении своего бизнеса, будут вынуждены осуществлять (или чаще имитировать) инновационные мероприятия, чтобы избежать претензий со стороны таких органов.

В идеале компания должна стремиться к сбалансированному удовлетворению интересов различных групп стейкхолдеров, но противоречивость этих интересов делает эту задачу трудно выполнимой.

Но удовлетворение требований различных групп стейкхолдеров может рассматриваться не только в качестве критерия эффективности бизнес-модели компании, но и как гарантия снижения вероятности возникновения имущественных и общественных конфликтов в будущем. Поэтому бизнес -аналитику для выработки решений, связанных с выполнением различных типов требований, помимо корпоративного анализа необходимы выявление, согласование, документирование, исследование значимости для бизнеса и детальный анализ этих требований.

Анализ требований - это сложная работа, как правило, требующая содержательного анализа самого бизнеса, выявления всего круга его стейкхолдеров и их классификации по степени необходимости учета их требований. Для этого необходимы идентификация заинтересованных лиц и организация сбора их требований.

Для анализа требований заинтересованных лиц крайне важно оценить степень влияния на организацию, которой они обладают. Принято считать, что степень влияния заинтересованно-

го лица зависит от двух переменных: власть и интерес. Власть заинтересованного лица определяется его способностью и возможностями оказывать воздействие на организацию и ее политику. А интерес заинтересованного лица определяется его желанием влиять на эту организацию. Поэтому наиболее влиятельным заинтересованным лицом будет персона, обладающая самым высоким уровнем власти и самой большой заинтересованностью. С помощью подобной схемы можно определить круг наиболее влиятельных лиц в вопросах определения целей организации, выявить тех стейкхолдеров, которые могут оказаться в потенциальных конфликтных ситуациях, и тех, чьи требования можно игнорировать.

Для такого анализа полезна классификация заинтересованных лиц. Она может быть построена по самым различным классификационным признакам. Но для целей бизнес-анализа наиболее важны три из них:

1. Степень зависимости от организации. По этому признаку могут быть выделены "ближние" стейкхолдеры (собственники, руководители, рабочие и служащие компании, потребители ее продукции, партнеры по производственной кооперации, поставщики сырья) и "дальние", которых в меньшей степени затрагивает политика этой организации (государственные органы, например).

2. Степень влияния на организацию. В зависимости от этого признака можно выделить основных стейкхолдеров (владельцев контрольного пакета акций, федеральные и местные органы власти, банки, заказчиков продукции, ключевых поставщиков и т.д.), а также второстепенных, от которых компания зависит в меньшей степени (акционеров - миноритариев, незначительных партнеров, политические партии и т.п.).

3. Степень участия в деятельности организации. По этому признаку можно выделить активных стейкхолдеров, реально участвующих в выработке политики компании и в принятии управленческих решений (члены правления, совета директоров, топ - менеджеры), и пассивных заинтересованных в работе этой компании, но не желающих в ней непосредственно участвовать (значительная часть акционеров, правительство, различные общественные движения и др.).

Очевидно, что в рамках такой классификации каждая из групп может быть детализирова-

на и ранжирована, что позволит расставлять приоритеты при отборе требований, которые должны быть учтены в ходе дальнейших этапов бизнес - анализа.

Сам сбор требований может осуществляться посредством анкетирования, интервью или при помощи процедур обратной связи при наличии заранее созданных систем коммуникации. Очень важно идентифицировать и сами требования, группируя их на реальные и предположительные, на срочные и перспективные, а также на бизнес -требования, пользовательские требования, функциональные требования, требования качества обслуживания, допущения и ограничения, требования реализации.

В случае анализа уже существующего предприятия необходимо оценить - насколько эти требования удовлетворяются в рамках его действующей модели и что надо предпринять для повышения степени их удовлетворения. В случае аналитического обоснования нового бизнес - проекта необходимо целевое моделирование бизнеса в целом и отдельных бизнес - процессов обеспечивающее выполнение отобранных и согласованных требований. При этом важно установить приоритеты, оценить риски и ограничения, связанные с реализацией отобранных требований. Для каждого решения, направленного на удовлетворение требований, необходимо развернутое технико-экономическое обоснование.

Динамичность социально-экономических процессов и изменчивость рыночной конъюнктуры предопределяют и изменения в требованиях стейкхолдеров. Поэтому одной из важнейших задач бизнес - анализа следует считать мониторинг изменений требований стейкхолдеров как в процессе реализации разработанного проекта, так и на этапе функционирования объекта после внедрения нововведений. При этом выявленные изменения должны служить основанием для корректировок проекта или для разработки новых инноваций.

Таким образом, бизнес - анализ представляет собой инструмент аналитического обеспечения управления целенаправленными изменениями бизнеса - то есть инновациями. А бизнес-аналитик - это специалист, который призван помогать компании развиваться, формируя новые или совершенствуя существующие направления деловой активности, основные и вспомогательные бизнес-процессы в соответствии с ее стратегическими целями и запросами стейк-

холдеров. Очевидно, что в российских условиях это вполне вписывается в концепцию модернизации и инновационного развития, реализуемую на уровне хозяйствующих субъектов.

Бизнес-аналитик должен на основе комплексного анализа хозяйственной деятельности предприятия и оценки его внешнего рыночного окружения выявлять проблемные области бизнеса и несоответствия его параметров запросам рынка и стейкхолдеров, участвовать в разработке целей, концепций, стратегий и конкретных проектов развития.

При этом не менее важно отслеживать и анализировать изменения и самих требований заинтересованных сторон, обосновывая на этой основе концепцию достижения идеального состояния организации и необходимые для этого направления ее дальнейшего развития. Для оценки степени фактической реализации такой концепции и достижения поставленных целей следует обосновать соответствующие критерии, разработать систему оценочных показателей и определить их целевые значения.

Более высокий, стратегический уровень аналитической работы предполагает выявление

устойчивых тенденций и прогнозирование возможных изменений требований ключевых стейкхолдеров в будущем.

Таким образом, идеология бизнес-анализа дает возможность формировать контуры будущего и прогнозировать траекторию предстоящего развития коммерческой организации. При этом под будущим можно понимать предположения о наиболее возможных состояниях рынка и связанных с этим проблемных ситуациях, о предполагаемых изменениях различных групп влияния и их требований.

Бизнес - анализ позволяет осуществить переход от линейного процесса выработки инновационных решений (внедрение нововведений в директивном порядке по линейной траектории от нового знания к новому продукту) к системному процессу самостоятельного выбора направлений инновационного развития на основе анализа деятельности самого предприятия, конъюнктуры рынка и состояния внешней среды, имеющегося инновационного потенциала и требований ключевых заинтересованных сторон (рис. 2).



**Рис. 2. Выбор направления инновационного развития на основе бизнес-анализа**

Бизнес - аналитик призван на основе анализа бизнес - процессов предприятия и их соответствия требованиям стейкхолдеров осуществлять их моделирование, корректировку, совершенствование и перестройку. Однако главной целью бизнес - анализа является не совершенствование отдельных бизнес - процессов, а формирование актуальной бизнес - модели компании в целом.

Таким образом, можно утверждать о том, что бизнес - анализ призван служить основой инновационной активности предприятий, обосновывая, мотивируя и конструируя целевые параметры нововведений. Именно бизнес - ана-

лиз способен обеспечивать синергетический эффект инновационного процесса, ориентированного на развитие конкретной предпринимательской структуры в интересах не только ее собственников и менеджеров, но и значительного круга представителей ее рыночного окружения, а в широком смысле - всей экономики страны и общества в целом.

При этом инновациями могут быть не только новые продукты и технологии, но и новые варианты рыночной политики, новые формы финансирования, управления и организации производства, новые способы продаж и обслуживания изделий, новые информационные си-

стемы, новые меры по охране окружающей среды и целый спектр иных нововведений. Однако известно, что для реализации инновационных проектов необходимы весьма ощутимые затраты и при этом подобным проектам присущи повышенные риски. Очень часто такого рода риски связаны с неверно выбранными направлениями инновационного развития. Представляется, что комбинация бизнес - анализа с маркетинговым анализом и комплексным анализом хозяйственной деятельности в их оперативном, тактическом и стратегическом аспектах способна обеспечить достаточно надежную информационную базу для выработки решений по нейтрализации этих рисков.

При этом, после обоснования самого факта проблемы, стоящей перед бизнесом, и выбора направления ее возможного решения анализ инновационной деятельности производственного предприятия должен решать целый комплекс новых задач по обоснованию конкретных инновационных проектов и обеспечению их реализации:

1. Маркетинговый анализ ситуации в конкретном секторе рынка и оценка стартовых рыночных позиций своего предприятия.

2. Анализ общемирового состояния научно-исследовательских и технологических разработок в соответствующей сфере.

3. Выявление лидеров рынка и лучших - эталонных ключевых показателей их продуктов, технологий, организационных и экономических решений.

4. Сравнительный анализ отобранных эталонных показателей и фактически достигнутых уровней ключевых показателей предприятия.

5. Аналитическое обоснование целей и возможностей достижения эталонных значений ключевых показателей при помощи осуществления конкретных инновационных проектов.

6. Предварительный сравнительный анализ вариантов инновационных проектов и в том числе связанных с ними инвестиционных проектов с учетом рисков и неопределенности.

7. Анализ выполнения научно - исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также получаемого интеллектуального инновационного продукта.

8. Анализ реализации инвестиционной составляющей инновационных проектов.

9. Анализ внедрения, освоения производства, серийного выпуска и реализации инновационных продуктов.

10. Анализ текущих затрат по стадиям инновационного цикла и себестоимости конкретных видов инновационных продуктов.

11. Анализ финансирования инновационной деятельности и финансовых результатов от продаж инновационных продуктов, сравнительный анализ их рентабельности.

12. Анализ соответствия фактически достигнутых уровней отобранных ключевых показателей продуктов, технологий, организационных и экономических решений их актуализированным эталонным значениям.

13. Актуализированная оценка соответствия достигнутых параметров требованиям ключевых стейкхолдеров компании и выявление новых проблем, требующих решения.

14. Оценка необходимости в разработке дотягивающих инновационных мероприятий и обоснование новых инновационных проектов.

15. Общая оценка эффективности инновационной деятельности, итоговая оценка и сравнительный анализ фактической эффективности различных инновационных проектов и инновационной деятельности предприятия.

16. Прогнозирование изменений требований ключевых стейкхолдеров и предварительная оценка перспектив дальнейшего развития инновационной деятельности предприятия.

Очевидно, что практическая реализация большинства из представленных выше задач на базе принципов бизнес - анализа требует соответствующего методологического обеспечения, разработки необходимых аналитических методик и процедур, принципов формирования адекватной информационной базы. Решение этих задач может рассматриваться как важное направление развития экономического анализа как науки, имеющее и существенное практическое значение.

### *Список литературы*

1. International Institute of Business Analysis. URL: <http://www.theiiba.org>
2. Введение в бизнес - анализ: учебное пособие. / Под ред. В.И. Бариленко - М.: Финансовый университет, 2012.
3. Друкер П. Классические работы по менеджменту. - М.: "Альпина Бизнес Букс", 2008.
4. Иванова Е.И., Мельник М.В., Шлейников В.И. Аудит эффективности в рыночной экономике. - М.: КноРус, 2009.
5. Менеджмент процессов. Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова и др. - М.: Эксмо, 2010.