

Е. В. ПУШНЯК

МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИИ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МОСКВА
ОАО ИНИЦ «ПАТЕНТ»
2014

УДК 005.591.6:658
ББК 65.291.551-211
П91

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор В. И. Мухопад;
кандидат технических наук, профессор кафедры
промышленной собственности РГАИС В. Е. Китайский

Пушняк, Елена Васильевна.
П91 Методология стратегии инновационной деятельности /
Е. В. Пушняк. – М. : ИНИЦ «ПАТЕНТ», 2014. – 208 с. : ил., табл. –
ISBN 978-5-91808-129-7.

В монографии дано общее представление о значении и роли инновационных процессов в условиях современной рыночной экономики, а также показано формирование инновационной стратегии предприятий, организаций. Предложено углубленное рассмотрение вопросов методологии планирования, выбора и реализации стратегии инновационной деятельности как катализатора инновационной активности предприятий и организаций. Книга окажет реальную помощь в формировании стратегических планов развития инновационной деятельности предприятий, организаций и повышении их инновационной активности.

Для научных и практических работников в области интеллектуальной собственности организаций, предприятий, научных и образовательных учреждений, студентов и аспирантов, изучающих современные проблемы стратегического управления инновационной деятельностью.

УДК 005.591.6:658
ББК 65.291.551-211

ISBN 978-5-91808-129-7

© Пушняк Е. В., 2014
© Оформление. ОАО ИНИЦ «ПАТЕНТ»,
2014

ПРЕДИСЛОВИЕ

Российская экономика за годы кризиса сильно деформировалась, перестала ориентироваться на потребительский рынок и инновации, а также утратила способность насыщать рынок товарами отечественного производства, создавать конкурентоспособную продукцию на собственной технической базе. Необходимо остановить эту негативную тенденцию, так как выход из кризиса, переход к оживлению экономики опирается на расширение спроса на потребительские товары и услуги, предполагает инвестиционно-инновационный бум.

В целях сохранения и наращивания научно-технического потенциала государства и его эффективного использования в рыночных условиях хозяйствования требуется максимальный учет реалий современной экономики. Основу этого потенциала составляют результаты и продукты инновационной деятельности, направленной на создание, тиражирование и использование различных видов инноваций, способов их производства, а также на совершенствование организации управления.

Современная экономика и хозяйство находятся в состоянии недостаточно высокой восприимчивости к изобретениям и инновациям, что, как следствие, требует более высокой эффективности инновационной деятельности, повышения именно технического уровня отечественной продукции и показателей создания и использования изобретений как базисных инноваций. Следовательно, не подлежит сомнению, что повышение активности инновационной деятельности явилось бы существенным амортизирующим фактором при формировании рыночных отношений, а это повлекло бы за собой рост производительности труда, сокращение дефицита и улучшение качества отечественных товаров, стабилизацию рубля и цен. Чем шире распространяются рыночные отношения, тем очевиднее, что конкурентные преимущества предприятий – производителей продукции, а также организаций различных форм собственности находятся в тесной зависимости от избранной ими стратегии инновационной деятельности и успешности ее осуществления.

Долгосрочный научно-технический прогноз и отбор технологических приоритетов послужат основой для выработки долгосрочной селективной инновационной стратегии (на макроуровне) на следующих уровнях: федеральном (межгосударственном), региональном (межрегиональном) и локальном (в рамках отдельных предприятий, объединений, корпораций, совместных предприятий – микроуровень).

Конкретным выражением реализации инновационной стратегии является формирование системы долгосрочных инновационных

программ. До сих пор нет четкого понимания того, что такое инновационная программа и чем она отличается от научно-технических, производственных, социальных, экологических программ. В будущем потребуется выработать и законодательно закрепить содержание и особенности механизмов реализации инновационных программ. Главное их содержание – освоение и распространение базисных инноваций, основанных на крупных изобретениях и реализующих стратегические приоритеты технологического переворота. Иными словами, это реализация одного из отобранных стратегических технологических приоритетов по всей цепочке – от выбора и оценки завершенных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) до освоения, распространения и достижения оптимального объема производства, окупаемости вложенных средств.

Несомненно, формирование методологических основ стратегии инновационной деятельности является новым и актуальным научным направлением, призванным формировать у будущих специалистов в области экономики, учета, финансов, управления, предпринимательства инновационный подход к профессиональной деятельности. Поэтому важно, чтобы выпускники-специалисты представляли себе роль и место научно-технического прогресса в современной рыночной экономике; овладели методами и приемами при создании и использовании инноваций – социальных, управленческих, технических, информационных, экономических и т. д., а также при разработке и освоении объектов интеллектуальной и промышленной собственности; понимали вопросы налогообложения и бухгалтерского учета результатов инновационной деятельности при создании научно-технических инноваций; могли оценить эффективность инновационных проектов; учесть затраты на инновационные процессы; определить коммерческий риск при инвестициях в инновационную деятельность и решить многие другие проблемы, чтобы в итоге овладеть методикой разработки стратегии инновационной деятельности как для предприятий (организаций) на микроуровне, так и для отрасли, региона, государства на макроуровне. Помочь в этом – главная задача предлагаемой монографии.

В монографии автором по главам излагаются теоретические, методологические основы и методический инструментарий в области инновационной деятельности предприятий, организаций, позволяющие заинтересованным читателям сформировать инновационную стратегию для отечественных предприятий.

В монографии основное внимание уделяется тем вопросам, которые представляются, на взгляд автора, наиболее принципиальными: по главам в логической связи и последовательности показаны макро- и микроэкономические аспекты инноваций и инновационной деятельности, с точки зрения научной

концепции подробно раскрыты их особенности и содержание, правовая база инновационной деятельности, предложены варианты инновационных стратегий для предприятий, организаций, а также впервые предложен методический инструментарий формирования и реализации стратегии инновационной деятельности бизнес-единицы на примере аудиторских услуг. Дополнительную информацию заинтересованный читатель может получить из списка использованной и рекомендуемой для дальнейшего изучения литературы, приведенного в конце книги.

Значительное место в монографии отводится конкретным примерам из практики вузов России по формированию инновационной стратегии и деятельности согласно материалам Министерства образования и науки Российской Федерации, что является полезной и интересной информацией для студентов.

Автор надеется, что освоение методологических основ формирования стратегии инновационной деятельности стимулирует у ученых и предпринимателей интерес к более углубленному изучению экономики с точки зрения познания инновационных процессов и научного подхода к анализу данных процессов, а также к практическому внедрению инновационных стратегий на отечественных предприятиях.

При подготовке монографии автор посчитал необходимым внести изменения в ее структуру, адаптировав к экономическим специальностям и условиям изменившихся требования к дисциплине в соответствии с программой Министерства образования и науки Российской Федерации.

Монография состоит из шести глав. В первых трех рассматриваются общие вопросы основ инновационной деятельности, в четвертой, пятой и шестой – специфика методологии планирования, выбора и реализации стратегии инновационной деятельности.

Первая глава включает материал, который дает возможность расширить представление понятийного аппарата науки инноватики, а также содержания стратегии и инновационной деятельности посредством расширения терминологии результатов инновационной деятельности.

Во второй главе изложены макроэкономические аспекты инновационной деятельности, включая государственное регулирование и поддержку стратегического направления в области инновационных процессов.

В третьей главе представлены материалы о сущности инновационной деятельности предприятия, об оценке инновационных проектов, организации управления затратами на предприятии, а также материал по рискам в инновационной деятельности: классификация коммерческих рисков, анализ рисков ситуации, пути снижения рисковости в инновационной деятельности. Иными словами,

изложены микроэкономические аспекты инновационной деятельности. Материалы проиллюстрированы рисунками и содержат примеры, что должно способствовать лучшему усвоению их читателями.

В целом фундамент основ инновационной деятельности, изложенный в первых трех главах монографии, подготавливает читателя, руководителя к выработке долгосрочных стратегических планов инновационной деятельности. На вопрос о том, каким образом на уже имеющемся «фундаменте расчетов» сформулировать и выработать стратегию инновационной деятельности предприятия, дают ответ последние три главы монографии.

В четвертой главе монографии изложены варианты стратегии формирования развития производства, систематизированные методологические основы выбора стратегии инновационной деятельности. Познание теоретико-методологических основ может быть полезным для практиков-руководителей, интересующихся проблемами инновационной деятельности, в формировании стратегических планов развития производства и управления.

В пятой главе автор также предлагает к рассмотрению первоначально общую концепцию стратегии инновационной деятельности, затем в логической взаимосвязи методики планирования, выбора и реализации этой стратегии. Для лучшего усвоения материал проиллюстрирован рисунками и таблицами. Изложенный материал дополняет методологические основы выбора стратегии инновационной деятельности практическими вариантами инновационных стратегий развития производства различного характера.

В шестой главе впервые предлагается для применения методический инструментарий формирования стратегий инновационной деятельности бизнес-единиц. Новизну представляет предложенная автором методология формирования и реализации стратегии инновационной деятельности бизнес-единицы на примере аудиторских услуг. Процесс формирования и реализации стратегии инновационной деятельности в виде инновационной активности аудиторско-консалтинговых групп на московском и региональном рынках аудиторских услуг был рассмотрен в ранее изданной монографии автора «Стратегия инновационной активности на рынке аудита» [30], в которой можно детально ознакомиться с проведением моделирования стратегий.

Автор надеется, что расширенное изучение монографии о формировании методологических основ стратегии инновационной деятельности позволит приобрести практические навыки в применении методик расчетов для использования их в профессиональной деятельности, сформулировать новые, инновационные подходы к проектированию стратегий инновационной

деятельности. Так, для экономистов-бухгалтеров должна быть интересна тематика управленческого учета в области внедрения на производстве объектов промышленной собственности, ноу-хау и других объектов интеллектуальной собственности, а также связанные с их внедрением учет, оценка затрат по какому-либо прогрессивному методу учета затрат на производство (стандарт-кост, директ-костинг и др.), а не только позаказный метод, регламентированный методическими рекомендациями, описанными в четвертой и пятой главах монографии.

Автор также надеется, что монография вызовет расширенный научно-практический интерес у широкого круга читателей, в том числе у научных работников, аспирантов.

Глава 6 МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

6.1. Особенности формирования стратегий инновационной деятельности бизнес-единиц

В международной и российской практике у консультантов и специалистов по стратегическому управлению часто возникали вопросы, которые можно попытаться обобщить и дать на них ответ. Вот некоторые из них.

Вопрос 1: Почему стратегия инновационной деятельности бизнес-единиц является для консультационной компании важным направлением для предоставления услуг?

Ответ: При постоянно возрастающем внимании к ключевым клиентам способность помогать в общем стратегическом управлении и развитии всех бизнес-единиц имеет важнейшее значение при формировании отношений с клиентами. Это также является основным элементом в формировании способности оказывать услуги от начала до конца, что позволяет компании оказывать первоклассные консалтинговые услуги на каждом уровне организации клиента, от стратегии до действий, организации и информационных технологий.

Вопрос 2: В чем состоит разница между стратегией бизнес-единицы и иными типами стратегий?

Ответ: Стратегия инновационной деятельности бизнес-единиц прежде всего сосредоточивается на том, «где и как конкурировать» отдельной бизнес-единице. Это отличается от более высокого уровня – корпоративной стратегии, которая нацелена в первую очередь на то, как распределить ресурсы между различными бизнес-единицами, и функциональной стратегии более низкого уровня, например в области маркетинга и финансов, которая нацелена на достижение определенных целей в пределах определенных видов деятельности бизнес-единицы.

Вопрос 3: Как выглядит типичный стратегический проект?

Ответ: Типичного стратегического проекта не существует. То, что прежде всего отличает стратегический проект от других видов проектов, это движимый проблемами подход, при котором непосредственный анализ и оценка ключевых проблем, с которыми сталкивается клиент, определяет подход к решению проблемы и планирование действий в рамках проекта.

Вопрос 4: На что направлен методический инструментарий?

Ответ: Методический инструментарий направлен на то, чтобы научить читателей применять аналитическую методику в определен-

ных ситуациях с клиентами. Поэтому в центре внимания находятся те аналитические методы, которые с наибольшей вероятностью подлежат применению в 80 % проектов для стратегии бизнес-единиц. Упор не будет делаться на общих стратегических подходах, так как они часто различаются от клиента к клиенту и от проекта к проекту.

Вопрос 5: Кто много знает о стратегии?

Ответ: На фирмах, как правило, создаются специальные группы по стратегии. Они состоят из опытных специалистов по стратегии, а также включают консультантов с некоторым опытом, которые очень заинтересованы в работе в области стратегии.

Целью применения методического инструментария является уникальная стратегическая методология с акцентом на способность к ее реализации.

Обозначим основные отличительные характеристики стратегической методологии, представленные на рис. 23. К ним относятся: а) оценка потенциала способности реализации на каждом этапе формирования стратегии; б) итерация между потенциалом способности реализации на каждой ступени стратегического процесса, позволяющая увеличить степень свободы в целях получения большей отдачи; в) готовность в содействии клиенту в осуществлении избранной стратегии.

Что же такое стратегия бизнес-единицы? Итак, сформулируем определение стратегии бизнес-единицы и ее главных элементов.

Стратегия бизнес-единицы – это объединенный набор мероприятий для проектирования совокупной системы ценностей, чтобы постоянно создавать и заново определять конкурентные мероприятия посредством превосходящей конкурентов созданной ценности для клиента с целью максимизировать стоимость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Объединенный набор мероприятий означает, что компоненты – части стратегии должны дополнять друг друга и выполняться в нужное время (отсылка к вопросу «когда конкурировать»).

Проектирование совокупной системы ценностей относится к цепи поставок в отрасли, цепочке ценностей компании, а также внутренней конкурентной структуры с учетом определения того, где конкурировать (ссылка на то, «где и когда конкурировать»).

Постоянно создавать и заново определять конкурентные мероприятия означает, что настоящее конкурентное преимущество должно быть продолжительным.

Посредством превосходящей конкурентов созданной ценности для клиента подразумевает, что определение конкурентного преимущества по отношению к конкуренту обеспечивает превосходящую ценность для клиента в отношении необходимых затрат.



Рис. 23. Схема стратегической методологии бизнес-единицы

6.2. Методический инструментарий процесса формирования и реализации стратегии инновационной деятельности бизнес-единиц

Материалы инструментария были разработаны командой консультантов со всего мира в течение нескольких месяцев. Они были созданы с использованием подхода «снизу-вверх», при котором большое количество источников, как академических, так и внутренних, первоначально было собрано вместе, а затем отфильтровано до состояния «конечного продукта». В итоге была предложена некоторая программа тренинга по стратегии бизнес-единиц. Автором предлагается систематизация методического инструментария, с помощью которого можно сформировать стратегию инновационной деятельности для бизнес-единиц (табл. 11).

Таблица 11

Методический инструментарий процесса формирования стратегии инновационной деятельности бизнес-единиц

Этапы методологии формирования стратегии	Вопросы исследования	Методический инструментарий
I. Определение ключевых проблем в проекте	Ключевые проблемы в проекте	Анализ проблем
II. Структура и динамика отрасли	Структура отрасли	Анализ игроков. Анализ стратегических групп. Анализ заменителей. Анализ цепи поставок. Оценка барьеров входа и выхода
	Развитие отрасли	Анализ стратегических фаз развития отрасли. Анализ жизненного цикла. Анализ тенденций
	Анализ продукт / рынок	Анализ продукт / рынок
	Экономика спроса и предложения	Экономика спроса и предложения
	Фрейминг отраслевого анализа	Структура – поведение эффективность. Пять сил Портера. Стратегический треугольник
III. Характеристика и динамика отдельных компаний	Общий профиль компании	Цель организации. Анализ заинтересованных лиц. Анализ стратегических фаз. Процесс стратегического планирования

Окончание табл. 11

Этапы методологии формирования стратегии	Вопросы исследования	Методический инструментарий
	Фокус на продукт / рынок	Оценка сегмента продукт / рынок
	Обзор цепочки ценностей	Анализ цепочки ценностей. Анализ факторов затрат и прибыльности
	Финансовые ресурсы и эффективность	Развитие в течение времени. Финансовые показатели
	Рамки анализа компании	Модель Мак-Кинси 7С. Сравнительный анализ. SWOT-анализ
IV. Способность клиента к реализации стратегии	Оценка способности к реализации стратегии	Анализ операционных возможностей. Оценка возможностей организации. Оценка возможностей информационных технологий
V. Определение и оценка стратегических альтернатив	Принятие решений	Дерево решений. Теория игр
	Долгосрочные сценарии	Сценарное планирование. Анализ «End game»*
	Фрейминг базовых стратегий	Три базовые стратегии. Получение стратегического преимущества. Матрица роста
VI. Применимые рекомендации	Применимые рекомендации	Планы по внедрению

* Смысл анализа «End game» в том, что мы видим, в каком направлении движется отрасль и поддерживаем благоприятную ситуацию.

Важно понимать, что не все методы могут быть использованы в каждом из проектов. Более того, не существует идеальной, устоявшейся последовательности в их использовании. Скорее проблемы, на которые следует ориентироваться в проекте, будут определять, какой метод в какой момент применить. Данная методология формирования стратегии в этом отношении служит набором методических инструментов, используемых по необходимости, *в зависимости от поставленных целей и задач*, а не как книга готовых рецептов. В частности, многие из предложенных методов могут быть важны и полезны для других видов проектов, таких как бюджетирование, закупки, организационные структуры предприятий и т. д.

6.3. Методология формирования и реализации стратегии инновационной деятельности бизнес-единицы на примере аудиторских услуг

Процесс формирования и реализации стратегии инновационной деятельности в виде инновационной активности аудиторско-консал-тинговых групп (АКГ) на московском и региональном рынках аудиторских услуг был рассмотрен в книге автора «Стратегия инновационной активности на рынке аудита» [30]. В данной книге автором была предложена методология разработки стратегии инновационной активности на примере развития рынка аудита, а также реализация этой методологии на основе личного опыта деятельности автора в аудиторском бизнесе. Здесь предлагается рассмотреть основные методические подходы формирования стратегии инновационной активности на примере аудиторских услуг.

Обозначенная *проблема исследования* относится к стратегическому менеджменту и может быть сформулирована как неопределенность, связанная с предложением сетевого формата услуг по управлению региональными проектами по аудиту, который позволил бы сформировать конкурентоспособный бизнес и стратегические аудиторские альянсы в России в целях широкого регионального развития аудиторского бизнеса при сопоставимых издержках.

Цель проведенного исследования – разработка сетевого формата аудиторского бизнеса по управлению региональным развитием и региональным аудитом.

Объектом исследования являлся аудиторский рынок по управлению региональным развитием и региональным аудитом.

Предмет исследования – конкурентоспособность аудиторского рынка.

Исследование было призвано подтвердить (опровергнуть) следующую исследовательскую гипотезу: существует такой формат услуги по управлению региональным развитием и региональным аудитом в оптимальном сегменте аудиторского рынка, который может обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество при сопоставимых издержках и позволит вывести этот бизнес на широкий рынок услуг.

Для подтверждения или опровержения выдвинутой гипотезы, а также для более наглядного представления этапов исследований и ожидаемых частных результатов по каждому из исследовательских вопросов автор планировал поэтапно ответить на вопросы, приведенные в табл. 12.

**Этапы исследования и ожидаемые частные результаты
по каждому из исследовательских вопросов**

Этапы исследования	Вопросы исследования	Методы исследования	Ожидаемый частный результат
Этап 1 – первое частное исследование	Какие московские аудиторско-консалтинговые группы, имеющие региональные сети, существуют и каковы тенденции темпов прироста аудиторского бизнеса региональных офисов московских АКГ?	Анализ из открытых источников, опрос группы экспертов	Выделение наиболее привлекательных московских АКГ, имеющих региональные офисы. Определение темпов прироста аудиторского бизнеса региональных офисов по итогам конца 2008 г. Определение приоритетного сегмента московских АКГ по мнению автора (сегментация рынка)
Этап 2 – второе частное исследование	Какие московские АКГ являются наиболее привлекательными для заказчика аудиторских услуг в регионах России?	Анкетирование, экспертная оценка, модель Мак-Кинси по определению привлекательности сегментов	Определение наиболее привлекательного сегмента рынка по обслуживанию региональных аудиторских проектов
Этап 3 – третье частное исследование	Какие факторы являются ключевыми при определении стоимости управления региональным развитием и региональным аудитом московских АКГ?	Анкетирование, статистический метод, анализ из открытых источников	Перечень факторов, влияющих на стоимость, их ранжирование (место)
Этап 4 – четвертое частное исследование	Каковы альтернативы проблемных областей в практике цикла управления региональным развитием и региональным аудитом и какие имеются возможности усовершенствования практики цикла управления региональным развитием и региональным аудитом АКГ?	Анализ открытых источников, личный опыт автора по организации цикла управления региональными проектами по аудиту. Ситуационный анализ (SWOT-анализ), модели организации управления	Возможные решения по устранению проблемных областей в цикле управления московской АКГ третьей группы классификации автора, предложения по оптимизации цикла управления и обоснование внесенных предложений
Этап 5 – пятое частное исследование	Каковы альтернативы практики управления человеческими ресурсами (УЧР) мос-	Анкетирование, статистический метод, анализ из открытых источни-	Выводы о состоянии и элементах корпоративной культуры московской АКГ, взаимосвязи

Продолжение табл. 12

Этапы исследования	Вопросы исследования	Методы исследования	Ожидаемый частный результат
	ковских АКГ, как оценить взаимосвязь выявленных проблемных областей УЧР и корпоративной культуры АКГ и какие имеются возможные решения по устранению проблемных областей?	ков, личный опыт автора по организации цикла управления региональными проектами по аудиту	проблемных областей и корпоративной культуры АКГ, а также определение возможных путей решения по устранению проблемных областей
Этап 6 – шестое частное исследование	Каков уровень удовлетворенности заказчиков аудиторскими услугами, оказываемыми московскими АКГ в выбранном сегменте регионального аудиторского рынка?	Глубинные интервью, анкетирование, статистика поступающих жалоб потенциальных клиентов, метод SERVQUAL и метод Кано	Определение удовлетворенности потребителей формата существующей услуги по управлению региональными проектами по аудиту и такого формата услуги, который позволил бы добиться конкурентного преимущества
Этап 7 – седьмое частное исследование	Какие конкурентные силы оказывают наибольшее влияние на аудиторский рынок по управлению региональными проектами по аудиту в выбранном сегменте?	Анализ открытых источников, модель пяти факторов конкуренции Портера	Количественная оценка влияния пяти факторов конкуренции на сегмент
Этап 8 – восьмое частное исследование	Какая стратегия обеспечит московским АКГ долгосрочное конкурентное преимущество?	Матрица Мак-Кинси, родовые стратегии по М. Портеру	Стратегия московской АКГ, выходящей на рынок по управлению региональными проектами по аудиту
Этап 9 – девятое частное исследование	Какова должна быть кривая ценности для московской АКГ, выходящей на региональный аудиторский рынок по выполнению региональных аудиторских проектов в выбранном сегменте?	Анкетирование, экспертная оценка, метод стратегической канвы	Кривая ценности для московской АКГ, выходящей на рынок по управлению региональными проектами по аудиту в выбранном сегменте
Этап 10 – десятое частное исследование	Будет ли предложенный формат услуги аудиторского бизнеса конкурентоспособен	Методы составления бюджета доходов и расходов проектного подразделения	Бюджет доходов и расходов проектного подразделения регионального аудита

Окончание табл. 12

Этапы исследования	Вопросы исследования	Методы исследования	Ожидаемый частный результат
	и при каких расходах?	ления, бюджета проектного подразделения регионального аудита и расчета стоимости услуг практики регионального	

		аудита по одному договору	
--	--	---------------------------	--

Для ответа на первый вопрос: «Какие московские аудиторско-консалтинговые группы, имеющие региональные сети, существуют и каковы тенденции темпов прироста аудиторского бизнеса за счет открытых региональных офисов московскими АКГ?» – автор провел исследование в изложенной далее последовательности.

Вначале были изучены существующие рейтинги и рэнкинги аудиторско-консалтинговых групп России, определены факторы, которые легли в основу каждого класса. В связи с тем, что никакой классификации региональных офисов соответственно московским аудиторско-консалтинговым группам не существует, рейтинговые агентства предлагают аналитику классификации аудиторских услуг в соответствии аудиторским законодательством. Несмотря на это, автор считает, что возможно выделить классификацию московских АКГ – лидеров по открытию региональных офисов и поглощению брендом московской АКГ регионального аудиторского бизнеса. Автор использовал данные рейтингов, составленных известными рейтинговыми агентствами по российским АКГ, выделив московские АКГ, имеющие не менее 10 региональных офисов.

Результатом исследования стало выделение автором из существующих рейтингов приоритетных московских АКГ, которые обладали наибольшим количеством региональных офисов и которые ранее поглотили отдельно участвовавшие в рейтинге аудиторские компании из регионов.

Далее были определены темпы прироста по количеству региональных офисов и по приросту совокупной выручки аудиторского бизнеса за счет открытых региональных офисов за период 2004–2008 гг., исходя из параметров, заложенных в предложенной автором классификации.

Данное исследование следует рассматривать как поисковое исследование по количественным и качественным данным.

Для ответа на второй вопрос исследования: «Какие из групп московских АКГ являются наиболее привлекательным для заказчика аудиторских услуг в регионах России?» – автор провел исследование, состоящее из следующих этапов:

1-й этап – выделение типовых критериев привлекательности аудиторского рынка по управлению региональными проектами по аудиту и показателей для оценки конкурентных преимуществ. Результатом этого этапа стал перечень критериев оценки привлекательности аудиторского рынка и перечень показателей для оценки конкурентных преимуществ. На данном этапе было проведено глубинное групповое интервью среди топ-менеджеров компаний, осуществляющих управление региональными проектами.

2-й этап – определение степени влияния (весовых коэффициентов) критериев привлекательности и показателей для оценки конкурентных преимуществ. Результатом этого этапа стало определение весовых коэффициентов для каждого критерия и показателя. Данный этап исследования автор проводил с помощью описательного метода путем анкетирования рабочей группы, в которую вошли не только топ-менеджеры, но и специалисты экономических, юридических и коммерческих служб компаний, осуществляющих управление региональными проектами.

3-й этап – определение средней оценки по каждой группе, соответствующей рейтингу места московских АКГ. Проведение данного этапа осуществлялось с помощью статистического метода расчета средней арифметической величины.

4-й этап – определение итоговой оценки каждой группы на основе критериев привлекательности и их весовых коэффициентов. Результатом стало определение привлекательности сегментов, секторов выделенных групп московских АКГ путем их оценки средней взвешенной с учетом весовых коэффициентов важности каждого критерия привлекательности.

Исходя из результатов данного исследования, автор определил наиболее привлекательную группу московских АКГ, имеющих региональные офисы, что позволило сузить объект исследования и осуществить дальнейшее исследование по выбранной группе московских АКГ. Таким образом был осуществлен выбор оптимального сегмента аудиторского рынка.

Для ответа на третий вопрос: «Какие факторы являются ключевыми при определении стоимости управления региональным развитием и региональным аудитом АКГ?» – автор провел исследование, состоящее из следующих этапов:

1-й этап – выделение факторов, влияющих на стоимость управления региональными проектами по аудиту и проведение анкетирования среди экспертов, являющихся сотрудниками одной из московских АКГ. Для выделения факторов автор использовал поисковый метод и анализ открытых источников. Результатом данного этапа стал перечень факторов и оформленная анкета,

которая затем была передана экспертам для проставления баллов по влиянию каждого фактора на стоимость по управлению региональными проектами по аудиту.

2-й этап – группировка и анализ полученных результатов. Данный этап автор осуществил с помощью статистического метода расчета среднеарифметической величины. Результатом этого этапа стало определение среднеарифметической оценки влияния каждого фактора на стоимость по управлению региональным развитием и региональным аудитом сети.

3-й этап – дополнение полученных результатов. Автор проанализировал дополнительную статистическую информацию, полученную из открытых источников. Результатом данного этапа является опровержение или подтверждение результатов проведенного анкетирования.

Для ответа на четвертый вопрос: «Каковы альтернативы проблемных областей в практике цикла управления региональным развитием и региональным аудитом и какие имеются возможности усовершенствования практики цикла управления региональным развитием и региональным аудитом АКГ?» – автор провел исследование, состоящее из следующих этапов:

1-й этап – подготовка краткой информации о проблемной ситуации на примере одной из московских АКГ. Автор использовал из личного опыта управленческой деятельности фактическую ситуацию по организации цикла управления региональными проектами. Автор сопоставил и оценил фактическую ситуацию управления региональными проектами по аудиту с концептуальными моделями организации управления, известными в теории управления и применяемыми в исследовании, использовал ситуационный анализ (SWOT-анализ) для изучения конкретной проблемной области, а также модели организационных схем, известных из теории управления.

2-й этап – автор провел исследование основной части по следующей программе. Сначала автор провел ситуационный анализ (SWOT-анализ) московской АКГ, описал существующий цикл управления региональными проектами по аудиту, а затем выявил проблемные области. Результатом этого частного исследования стали возможные решения по устранению проблемных областей в цикле управления московской АКГ, предложения по оптимизации цикла управления и обоснование внесенных предложений.

Для ответа на пятый вопрос исследования: «Каковы альтернативы практики управления человеческими ресурсами (УЧР), участвующими в региональном развитии и региональном аудите московских АКГ, как оценить взаимосвязь выявленных проблемных областей УЧР и корпоративной культуры АКГ и какие имеются возможные решения по устранению проблемных областей?» – автором проведено частное исследование с целью оценить взаимосвязь выявленных проблемных областей управления человеческими ресурсами московской АКГ и корпоративной культуры данной АКГ, а также предложить возможные решения по устранению проблемных областей.

Для достижения поставленной цели автор применил известные в теории экономических наук жизненные циклы компании, в частности концептуальные теоретические модели для анализа информации выделенной проблемной области УЧР: модель конкурирующих ценностей по К. Камерону и Р. Куину о типах культур и модель жизненного цикла организации по Айзеку (Исааку) Адизесу.

Автор провел исследование корпоративной среды с помощью специальных опросников в следующем порядке:

1-й этап – заполнение опросника, учитывая «благоприятный сценарий» развития АКГ, т. е. фактическое состояние сложившихся корпоративных взаимоотношений между сотрудниками АКГ до ноября 2008 г. Автор сделал предположение и спрогнозировал развитие полученной картины корпоративной культуры АКГ. По результатам ответов по вопросы опросника автор получил баллы, которые были просуммированы по форме опросника по двум направлениям – «Социальность» и «Солидарность», соответствующим двум осям – оси *X* и оси *Y*. Исходя из полученной картины, автором сделан вывод о том, в каком состоянии и с элементами каких культур находится АКГ.

2-й этап – проведение еще двух тестов с помощью отдельных опросников для того, чтобы определиться с вектором позитивной или негативной направленности выявленных типов корпоративной культуры компании и сделать выводы о взаимосвязи проблемных областей и корпоративной культуры АКГ, а также определить возможные пути устранения проблемных областей.

Для ответа на шестой вопрос: «Каков уровень удовлетворенности заказчиков услугами, оказываемыми московскими АКГ в выбранном сегменте регионального аудиторского рынка?» – автор осуществил исследование, состоящее из следующих двух этапов.

1-й этап – определение уровня качества предоставляемых услуг московскими АКГ. Для этого автор использовал метод SERVQUAL. Была сформирована анкета для потребителей услуг по управлению региональными проектами по аудиту. В ней определены утверждения, отражающие качество предоставляемых услуг по пяти критериям. Путем анкетирования заказчиков – потребителей услуг каждому критерию присваивался балл по шкале от 0 до 5 баллов,

выражающий отношение заказчика к своей московской АКГ. В результате анкетирования был определен средний балл по каждому утверждению и критерию, что дало общую картину видения качества оказываемых услуг со стороны заказчика – потребителя услуг.

2-й этап – определение четырех групп атрибутов услуги. Для этого автором был использован метод Кано: анализ жалоб потребителей (на основе анкетирования руководителей региональных направлений московских АКГ) и глубинное интервью потребителей. Результатом применения метода Кано стала разбивка атрибутов услуги по управлению региональными проектами по аудиту на четыре группы: необходимые, линейные, привлекательные, безразличные.

Результат исследования – определение удовлетворенности потребителей услугой по управлению региональными проектами по аудиту в выбранном сегменте, а также определение тех необходимых атрибутов услуги, которые позволили московским АКГ достичь конкурентного преимущества, т. е. определение формата услуги аудиторского бизнеса по управлению региональными проектами в выбранном сегменте.

Для ответа на седьмой вопрос: «Какие конкурентные силы оказывают наибольшее влияние на аудиторский рынок по управлению региональными проектами по аудиту в выбранном сегменте?» – автор провел анализ микроокружения с помощью модели пяти факторов конкуренции Портера. Данный метод позволил выделить наиболее значимые факторы конкурентного воздействия, а на основе этого был сделан вывод о предпочтительной стратегии действий. Помимо этого анализ пяти факторов конкуренции служит начальным этапом SWOT-анализа, позволяя выделить определенные угрозы и потенциальные возможности для московской АКГ во внешней среде.

Результат исследования – итоговая количественная оценка влияния каждого фактора на рынок по управлению региональными проектами по аудиту.

Данный метод является качественным, однако и к нему применима интерпретация в виде количественной оценки различных факторов конкуренции. Метод представляет собой описательное исследование, основанное на обработке вторичной информации о микросреде.

Для ответа на восьмой вопрос: «Какая стратегия обеспечит московским АКГ долгосрочное конкурентное преимущество?» – автор использовал анализ в рамках предложенной классификации родовых стратегий по М. Портеру и стратегий по матрице Мак-Кинси. Основа для проведения исследований – полученные результаты на предыдущих этапах исследований и их обобщение.

Использование матрицы Мак-Кинси и стратегий по М. Портеру, как более совершенных инструментов стратегического планирования, вполне оправдано и обосновано. В то же время применяемые методы носят скорее оценочный характер, что причисляет их к качественным методам исследования.

Результатом стал выбор определенной стратегии создания конкурентного преимущества для компании, планирующей осуществить выход на рынок по управлению региональными проектами по аудиту.

Для ответа на девятый вопрос исследования: «Какова должна быть кривая ценности для московской АКГ, выходящей на региональный аудиторский рынок по выполнению региональных аудиторских проектов в выбранном сегменте?» – автор использовал следующие этапы:

1-й этап – определение стратегической канвы компаний-конкурентов. Первоначально выделяются значимые факторы конкуренции в выбранном сегменте. Для этого автором были использованы результаты проведенного анализа методами SERVQUAL и Кано. Автор выделил значимые факторы конкуренции, которые можно определить как ключевые факторы успеха (КФУ). Затем КФУ оценивались автором по шкале от 0 до 8 баллов. Для этого выбирались 3–5 конкурентов и значения КФУ по ним усреднялись. Значимые факторы были объединены в кривую линию, которая является кривой ценности конкурентов.

2-й этап – создание решетки «упразднить-снизить-повысить-создать». Каждый фактор, выделенный на первом этапе исследования, подвергался критичному определению на следующее из действий: упразднить этот фактор, снизить этот фактор, повысить или создать несуществующий фактор. Результатом 2-го этапа стали перечень факторов, относящихся к каждому действию, и кривая ценностей, полученная в зависимости от этих действий.

Итоговым результатом является кривая ценности для московской АКГ, выходящей на рынок регионального развития и управления региональными проектами по аудиту в выбранном сегменте.

Для ответа на десятый вопрос: «Будет ли предложенный формат услуги аудиторского бизнеса конкурентоспособен и при каких расходах?» – автор провел экономические расчеты в несколько этапов.

1-й этап – определение организационной стоимости затрат для собственника московской АКГ на открытие и развитие региональной сети аудиторского бизнеса, а также рентабельности проектного подразделения регионального аудита без учета доли управленческих расходов АКГ, приходящихся на данное подразделение за счет ежемесячной плановой выручки. Для этого

автором был составлен бюджет проектного подразделения регионального аудита, произведен расчет выручки проектного подразделения регионального аудита от продажи услуг за месяц и расчет стоимости услуг практики регионального аудита по одному договору.

2-й этап – определение доходов и расходов проектного подразделения регионального аудита московской АКГ, выходящей на рынок регионального аудита и управления региональными проектами по аудиту в выбранном сегменте. Автором были составлены бюджет доходов и расходов (Profit&Loss), бюджет движения денежных средств (Cash-flow), прогноз численности персонала проектного подразделения и произведен расчет затрат.

Итоговыми результатами стали бюджет доходов и расходов проектного подразделения, бюджет проектного подразделения регионального аудита и расчет стоимости услуг практики регионального аудита по одному договору.

Критерий успешного решения проблемы. Критерием успешного решения проблемы может стать выработка такой стратегии для московской аудиторско-консалтинговой группы по управлению региональным развитием и региональным аудитом в выбранном сегменте, которая отвечала бы следующим условиям:

1. Стратегия компании по кривой ценности шла вразрез с кривыми ценностями других конкурентов, помогая занять компании свободную рыночную нишу в выбранном сегменте.

2. Стратегия обеспечивала долговременное конкурентное преимущество.

3. Стратегия позволила бы вывести формат услуги на широкий рынок.

Формат предоставляемой услуги при этом должен отвечать следующим условиям:

1. Атрибуты услуги должны содержать, помимо базовых атрибутов, линейные и привлекательные.

2. Формат услуги должен работать на увеличение удовлетворенности потребителей по сравнению с услугами конкурентов.

Роль автора в проведенном исследовании. В проведенном исследовании автор применил собственный опыт управления пилотными проектами или региональными проектами по аудиту, приобретенный в одной из московских АКГ. Кроме того, в рамках данного исследования автор применил собственный опыт внедрения проектного подразделения регионального аудита в одной из московских АКГ.

Автор, используя имеющийся опыт и полученные в процессе обучения знания, предпринял попытку оценить выявленные проблемные области управления и предложить возможные решения по их устранению. Кроме того, автор сделал попытку расширить зону исследования управленческих проблем по обозначенному направлению путем применения теоретических методов исследования междисциплинарного характера в таких областях, как *менеджмент*, в том числе стратегический, финансовый, *философия*, в том числе социология, организационное поведение, управление человеческими ресурсами, *маркетинг* и др. Так, автор, как дополнительный пробный шаг, решил применить способ синтеза двух предметных областей и остановился на выборе третьей предметной области, попытался найти модели для анализа проблемы. На взгляд автора, третьей областью знаний на стыке выявленных проблемных областей управления региональным аудитом «Организационное поведение» и «Финансовый менеджмент» может являться предметная область «Социальная экономика», возможно, «Экономическая социология» с ответвлением в прикладную, например «Социология труда».

Применяя в исследовании метод индукции, от частного к общему, автор сделал попытку сформировать стратегию сетевого формата конкурентоспособного аудиторского бизнеса по управлению региональным развитием и региональным аудитом.

Принимая во внимание то обстоятельство, что рынок регионального развития в аудите представлен лишь известными международными брендами московских аудиторско-консалтинговых групп, имеющих региональные сети, можно констатировать, что рынок по региональному развитию и, соответственно, по управлению региональным аудитом в России не сформирован. Учитывая огромный потенциал рынка, а также представляющиеся возможности, автор применил полученные результаты исследования для их широкого тиражирования в аудиторской практике регионального развития московских АКГ по управлению региональными проектами по аудиту в определенном сегменте рынка.

Результаты исследования представлены в виде краткого отчета, содержащего выводы по основному разделам проведенного исследования.

Выводы по результатам предложенного исследования. Предложенная автором методология исследования состоит из 10 последовательных и логически взаимосвязанных этапов, каждый из которых предназначен для решения одной или нескольких задач (вопросов исследования) и включает одно или несколько частных исследований. Общая задача всех исследований – формирование конкурентоспособной стратегии и такого формата услуг, которые позволили бы создать бизнес по управлению региональным развитием и региональным аудитом в целях его широкого применения.

Автором использовалась первичная и вторичная информация, описание фактических ситуаций из собственного управленческого опыта. Им проведены полевые, кабинетные, аналитико-системные исследования, использованы описательные, разведывательные, казуальные виды маркетинговых исследований.

В качестве метода полевого исследования применялось анкетирование (экспертный опрос). Метод экспертных оценок использовался в нескольких частных исследованиях. Для обработки вторичной информации использовалось также большое количество экономико-статистических методов, включая компьютерную обработку данных.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии рассмотрены понятийный аппарат науки инноватики, раскрыта инновационная деятельность с опорой на имеющуюся в настоящее время правовую базу с двух точек зрения – на макро- и микроэкономических уровнях, а также предложены различные варианты инновационных стратегий для предприятий.

Подводя итоги изложенного, следует сформулировать фундаментальную базу принципов, способствующую формированию селективной инновационной стратегии на различных уровнях:

1) ориентация на ускоренное освоение и крупномасштабное распространение базисных инноваций, формирующих структуру и стратегические приоритеты технологических переворотов; поворот инвестиций к инновациям, обеспечивающих технологический подъем;

2) выбор небольшого числа комплексных направлений, способствующих технологическому прорыву, базы для устойчивого развития (стратегия прорыва);

3) системная реализация конверсии военно-технического потенциала (через пакет отечественных изобретений);

4) сквозной подход к реализации базисных инноваций, охватывающий всю технологическую цепочку и возможности реализации на внутреннем и внешнем рынках («стратегия лазерного луча»);

5) сравнительно узкий круг первоначально охватываемых стратегий ключевых технологий с постепенным их распространением на отрасли, регионы, сферы применения («стратегия конуса»);

6) ориентация на всемерное использование достижений мирового научно-технического прогресса, на активное инновационное сотрудничество со странами СНГ и другими странами, на трансфер технологии (открытая стратегия) с учетом стратегических интересов России;

7) сочетание реальной и ощутимой государственной поддержки выбранных технологических приоритетов с частным инновационным бизнесом (малым и средним), с инициативой отдельных ученых, изобретателей, специалистов, предпринимателей в реализации отдельных направлений технологического прорыва (конкурентная стратегия);

8) создание морально-психологического климата, благоприятствующего инновациям, активная поддержка духа новаторства массовой информацией, общественным мнением (стратегическое мышление) [41].

Подтверждение важности выбранного направления формирования инновационной стратегии для будущего развития экономики страны в XXI в. нашло отражение в докладе Института экономики Российской академии наук о стратегии реформирования экономики России. В аналитическом анализе института предлагаются этапы реализации долгосрочной стратегии по благоприятному сценарию развития:

первый – этап структурного маневра в реальном секторе экономики и в системе управления: решение проблемы дефицита оборотного капитала, ликвидация кризиса неплатежей, стимулирование банковского кредитования производства, усиление роли бюджета в формировании инвестиционного спроса, предотвращение угрозы утраты Россией ее научно-технического потенциала;

второй – этап активного развития отечественного производства, переключение инвестиционного спроса на российскую инвестиционную продукцию, ускоренное распространение нововведений, развертывание инвестиционного бума, переход к ресурсосберегающим технологиям;

третий – этап активного вхождения России в мировой рынок, широкомасштабного освоения технологий международного типа и создания внутреннего рынка с преобладанием среднемировых показателей эффективности;

четвертый – согласно определенным фазам траектории экономической динамики фаза подъема перейдет в фазу зрелости [41].

В настоящей монографии рассмотрены лишь принципиально важные вопросы научных подходов к формированию методологии стратегии инновационной деятельности, требующие дополнительного дальнейшего углубленного изучения и понимания. Автор хотел бы обратить внимание на то, что инновационная деятельность и инновационные процессы приняли

международный характер, а целенаправленное развитие превратилось в необходимый элемент и средство экономического развития промышленно развитых стран, о чем свидетельствуют многочисленные примеры зарубежных стран, другими словами, инновационный процесс стал неотъемлемой частью и ведущей тенденцией современной мировой экономики как за рубежом, так и в нашей стране. Будущее нашей экономики находится в руках будущих специалистов и зависит от качества их подготовки.