УДК 338.984

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Сюй Цзымин,
Белорусский государственный университет,
Республика Беларусь, 220030, г. Минск, пр. Независимости, 4

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INVESTMENT AND INNOVATION STRATEGIES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A BUSINESS SUBJECT

Xu Ziming
Belarusian State University,
4 Nezavisimosti Avenue, Minsk, 220030, Republic of Belarus
DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2022.2.95.1629

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена методика разработки и реализации инвестиционно-инновационной стратегии промышленного предприятия, предполагающая выполнение последовательности взаимосвязанных этапов. Реализация предложенных этапов реализации инвестиционно-инновационной стратегии промышленного предприятия позволит создать необходимые условия для повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в долгосрочной перспективе с учетом потенциальных изменений ситуации в будущем и формирования способности их предвидения в современных условиях экономического развития страны, обеспечит рост эффективности производственно-хозяйственной деятельности, снижение удельных затраты на производство и реализацию продукции, улучшение финансовых результатов компании, что в конечном итоге повысит ее инновационность.

ABSTRACT

The article considers the methodology for the development and implementation of the investment and innovation strategy of an industrial enterprise, which involves the implementation of a sequence of interrelated stages. The implementation of the proposed stages of the implementation of the investment and innovation strategy of an industrial enterprise will create the necessary conditions for increasing the competitiveness of an industrial enterprise in the long term, taking into account potential changes in the situation in the future and the formation of the ability to foresee them in the current conditions of the country's economic development, will ensure an increase in the efficiency of production and economic activity, a decrease in unit costs for the production and sale of products, improving the financial results of the company, which will ultimately increase its innovativeness.

Ключевые слова: конкурентоспособность, инвестиции, инновации, стратегия, эффективность.

Keywords: competitiveness, investments, innovations, strategy, efficiency.

Введение. В современных условиях экономического развития инвестиции и инновации является важнейшими факторами повышения эффективности экономической системы любого уровня, прежде всего предприятия, роста ее конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. При этом, инновации, как правило, сопряжены с инвестициями. С другой стороны, любые инвестиции в реальном секторе экономике, включая промышленность, носят инновационный характер. Это обусловлено тем, что вложение средств, т.е. инвестиционных ресурсов в производственно-хозяйственную деятельность призвано обеспечить рост ее эффективности, снизить удельные затраты на производство и реализацию продукции, улучшить финансовые результаты компании, т.е. повысить ее инновационность и конкурентоспособность.

Необходимо отметить, что инвестиции могут осуществляться как непосредственно в инновационную деятельность по всем этапам жизненного цикла инноваций от поиска инновационных идей до начала массового производства товаров и услуг (продуктов) в процессе коммерциализации результатов реализации научного, научно-технического и интеллектуального потенциала, разработки и внедрения новых и новейших технологий и продуктов, так и непосредственно в производственно-хозяйственную деятельность, способствуя повышению ее инновационности. Таким образом, сегодня практически не представляется возможным рассматривать отдельно инвестиции от инноваций и, соответственно, инвестиционную и инновационную деятельность в отрыве друг от друга.

С учетом того, что в современных условиях реализации экономической политики Китая, которая направлена на повышение эффективности его социально-экономического развития, прежде всего, за счет придания этому развитию инновационной направленности, важнейшей задачей промышленных компаний является как

минимум сохранение, а как максимум усиление своих конкурентных позиций и повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Реализация эффективного управления предприятием и повышение его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе с учетом потенциальных изменений ситуации в будущем и формирования способности их предвидения в современных условиях экономического развития любой страны не представляются возможным без реализации стратегического управления, использования всего комплекса инструментов стратегического планирования. Т. е. повышение конкурентоспособности предприятия невозможно без обеспечения эффективного взаимодействия различных подсистем управления компанией, которое осуществляется с использованием стратегического управления и планирования, позволяющего с учетом факторов внешней и внутренней среды предприятия создать необходимые условия для его устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Таким образом «конкурентоспособность производственного предприятия возможно обеспечить только на основе стратегии долгосрочного развития, ориентированной на широкое использование передовых технологий, современного оборудования и квалифицированных кадров, т. е. стратегии инвестиционно-инновационного развития» [1, с. 84]. В связи с этим отдельного исследования требуют инвестиционные и инновационные стратегии промышленных предприятий (ПП) в контексте реализации инвестиционной и инновационной деятельности.

Цель и результаты исследования. В современной экономической науке принято выделять различные признаки для классификации стратегий. Одним из общепризнанных классификационных признаков является уровень принятия стратегических решений или уровень управления при разработке стратегии. В соответствии с данным подходом к классификации стратегий выделяют стратегии наднациональных интеграционных образований, макро-, мезо- и микроуровня. На микроуровне, т.е. на уровне предприятий с точки зрения уровня разработки стратегий выделяют 4 их вида: корпоративную, деловую, функциональную и операционную стратегии. При этом с нашей точки зрения цели стратегий различных уровней принятия стратегических решений в идеале должны быть не противоречивыми, согласованными между собой.

Инвестиционно-инновационная стратегия (ИИС) является комплексным понятием, которое состоит из двух составляющих – инвестиционной и инновационной стратегии, и фактически формируется на пересечении целей как инвестиционной, так и инновационной деятельности и является производной от общекорпоративной и деловой стратегий организации. При этом инвестиционная стратегии может формироваться независимо от инновационной стратегии, однако реализация инновационной стратегии невозможна без использования инвестиционных ресурсов. Таким образом ИИС является межфункциональной стратегией, разрабатываемой для согласования задач инновационной и инвестиционной деятельности предприятия при достижении целей общекорпоративной и деловой стратегий.

Следует отметить, что единой стратегии не существует. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии специфичен, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и др. ИИС, как было уже отмечено выше, является межфункциональной стратегией и представляет собой интегрированную систему направлений, планов и программ, способствующих достижению целей развития предприятия на основе стратегического поддержания соответствия между ними, потенциальными инвестиционно-инновационными возможностями предприятия и его внешней среды с использованием методов, способов и инструментов распределения ресурсов (инвестиционных, научно-технических, кадровых, материальных, информационных и др.) в пространстве и времени.

Разработка ИИС ПП может осуществляться с подходом к стратегическому планированию, изложенному в работе [2]. В соответствии с данным подходом предполагается реализации ряда последовательных этапов. Применительно к ПП разработка ИИС предполагает реализацию следующих этапов (рисунок 1).

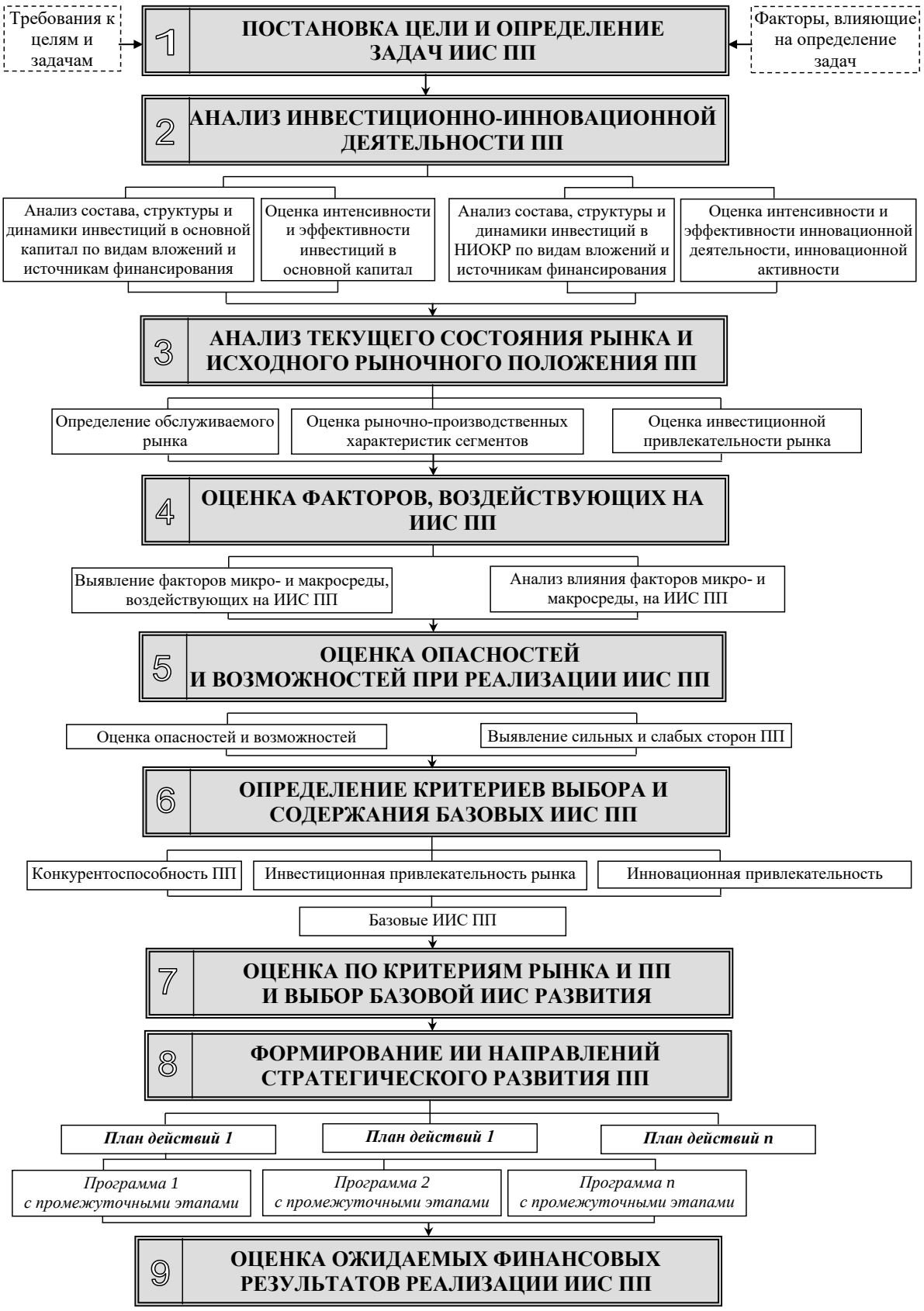


Рисунок 1. – Этапы разработки и реализации ИИС ПП
Источник: авторская разработка

1. Постановка целей и определение задач ПП. Цель – это конкретное количественное и качественное значение реализации функций в определенный промежуток времени [3, с. 21]. В общем случае ***целью*** ПП будем называть определенное, «желаемое» (заданное извне или установленное самой системой) состояние его выходов, т. е. некоторое значение или подмножество значений функции предприятия как системы. Основная ***цель*** ПП представляет собой

четко сформулированную причину его существования, исходя которой строится иерархическая лестница ***задач*** субъекта хозяйствования. Так, например, стратегической целью инвестиционно-инновационной деятельности ПП может выступать достижение определенных инвестиционно-инновационных и финансово-экономических результатов, представляющихся желательными для текущего состояния понимания руководством будущего положения субъекта хозяйствования на рынке.

Далее в результате декомпозиции цели определяются задачи, которые в общем смысле выступают как конкретное выражение его целей, сформулированных как на общекорпоративном уровне, так и на уровне организационных единиц и стратегических зон хозяйствования, и определяются под воздействием таких факторов, как: внутренние ресурсы и инвестиционно-инновационный потенциал; сдерживающие факторы и возможности среды; требования учредителей и акционеров и др. (рисунок 2).

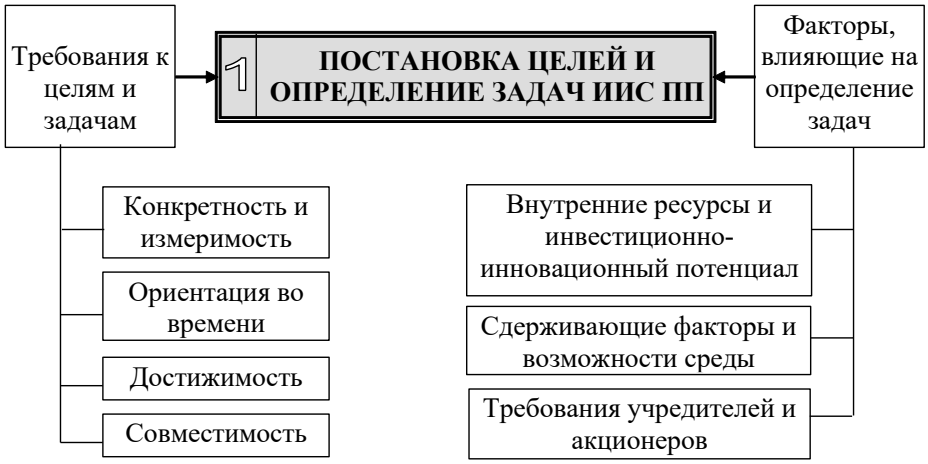


Рисунок 2. – Определение задач ПП
Источник: авторская разработка

Таким образом, задачи конкретизируют цели ИИС ПП, описывают гораздо больше областей инвестиционно-инновационной деятельности субъекта хозяйствования и могут затрагивать намечаемое состояние объемов продаж, прибыльности, рентабельности инвестиций, интенсивности и эффективности инвестиционно-инновационной деятельности и др.

2. Анализ инвестиционно-инновационной деятельности ПП условно можно разделить на анализ инвестиционной деятельности в части инвестиций в основной капитал и анализ инновационной деятельности, в рамках которого инвестиции рассматриваются в части расходов на НИОКР. Выделим следующие направления анализа инвестиционной деятельности ПП (рисунок 3):



Рисунок 3. – Направления анализа инвестиционно-инновационной деятельности ПП
Источник: авторская разработка

Для оценки интенсивности и эффективности инвестиций в основной капитал (ИОК) предлагается использовать следующие показатели.

1) Интенсивность инвестиций в основной капитал (ИнтИОК) рассчитывается как отношение ИОК к операционному доходу (ОД) ПП (1):

$$ИнтИОК = \frac{ИОК}{ОД} \quad ,(1)$$

1) Эффективность инвестиций в основной капитал (ЭИОК) необходимо рассчитывать дифференцировано для мезоуровня и микроуровня. Так для отрасли промышленности значение указанного рассчитывается как отношение прироста ВДС в сопоставимых ценах к объему инвестиций в основной капитал за базовый период (2):

$$ЭИОК = \frac{ВДС_1 - ВДС_0}{ИОК_0} \quad ,(2)$$

Для предприятия кроме традиционных расчетов показателей, используемых для оценки эффективности инвестиционных проектов, можно использовать показатель ($ЭИОК_{ПП}$), рассчитываемый как как отношение прироста чистого дисконтированного дохода к объему инвестиций в основной капитал за базовый период (3):

$$ЭИОК_{ПП} = \frac{ЧДД_1 - ЧДД_0}{ИОК_0} \quad ,(3)$$

Для оценки интенсивности и эффективности инновационной деятельности будем использовать следующие показатели. Интенсивность инвестиций (расходов на НИОКР) в инновационную деятельность (ИнтИНИОКР) рассчитывается как отношение НИОКР к операционному доходу ПП (4).

$$ИнтИНИОКР = \frac{НИОКР}{ОД} \quad ,(4)$$

Необходимо отметить, что интенсивность инвестиций в инновационную деятельность можно рассчитывать и по видам расходов на НИОКР: расходы на фундаментальные исследования, прикладные исследования и экспериментальные разработки.

Эффективность инновационной деятельности (ЭИД) может быть рассчитана как отношение прироста ВДС в сопоставимых ценах к объему инвестиций в НИОКР за базовый период (5):

$$ЭИНД = \frac{ВДС_1 - ВДС_0}{НИОКР_0} \quad ,(5)$$

Расчет данного показателя можно вести также и в разрезе различных видов расходов на НИОКР.

3. Анализ текущего состояния рынка и исходного рыночного положения ПП. Следующим этапом разработки ИИС ПП является анализ текущего состояния рынка и рыночного положения ПП для оценки и упорядочения потенциальных рыночных возможностей и опасностей. Данный этап включает (рисунок 4):

определение обслуживаемого ПП рынка (определяются рыночные сегменты, которые ПП обслуживает или собирается обслуживать);

оценку рыночно-производственных характеристик сегментов (рыночно-производственные характеристики позволяют дать всестороннюю оценку рынка, где ПП намеревается действовать);

оценку инвестиционной привлекательности рынка (по данным, полученным в результате анализа рыночно-производственных характеристик, оценивается относительная привлекательность каждого из рынков, где действует ПП).

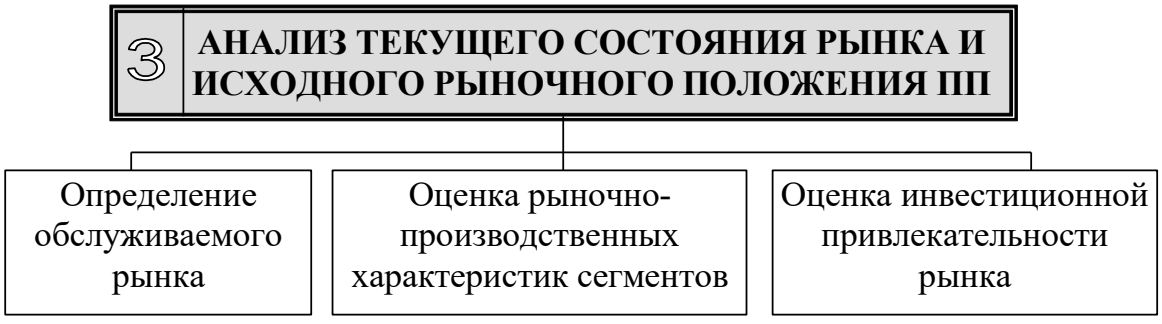


Рисунок 4. – Направления анализа текущего состояния рынка и исходного рыночного положения ПП
Источник: авторская разработка.

3.1. Определение обслуживаемого ПП рынка. Рынок ПП складывается из рынков, обслуживаемых как непосредственно самим предприятием, так и его конкурентами, производящим аналогичную продукцию. Как правило, рынок, на котором действует ПП неоднороден и подразделяется на сегменты, в каждом из которых субъект хозяйствования решает задачи по продаже своих продуктов.

Обслуживаемый ПП рынок можно определить как пересечение географического охвата (региона), потребителей и реализуемых ПП продуктов. Определение границ обслуживаемых рынков позволяет ПП концертировать свою деятельность по направлению всех своих вырабатываемых

стратегий (корпоративной, деловых и функциональных, включая инвестиционно-инновационные). После того, как рынок ПП выбран и достаточно определен, необходимо провести оценку для каждого сегмента их рыночно-производственных характеристик.

3.2. Оценка рыночно-производственных характеристик сегментов позволяет дать всестороннюю оценку рынка, где ПП намеревается действовать. Их можно подразделить на 4 основные группы:

1) рыночные характеристики, с помощью которых можно оценить состояние рынка, его основные тенденции, а также основные характеристики потребителей продуктов ПП;

2) характеристики продуктов позволяют составить представление о продуктах ПП, а также соотнести их с основными требованиями, предъявляемыми к ним потребителями. Также изучение характеристик продуктов ПП позволяет выяснить основные приоритеты в их развитии;

3) показатели конкуренции необходимы для оценки конкурентоспособности ПП в складывающихся условиях рынка, где оно действует или намеревается действовать;

4) характеристики среды дополняют перечень рыночно-производственных характеристик рассмотрением показателей макроэкономического порядка.

Таким образом, исследование четырех групп рыночно-производственных характеристик сегментов позволяет дать всестороннюю оценку рынка, где ПП намеревается действовать.

3.3. Оценка инвестиционной привлекательности рынка предполагает использование ряда показателей, которые позволяют исследовать рынки всесторонне, что помогает выработать для каждого из них подходящую инвестиционную стратегию. В качестве показателей, характеризующих инвестиционную привлекательность рынка, можно использовать такие как: *размер рынка*; *сложившиеся и предполагаемые темпы роста рынка*; *общее количество и степень концентрации потребителей*; *объем и частота приобретения продуктов*; *важность продукта для потребителя и анализ процесса принятия решений о его приобретении*; *система дистрибуции (процесс доведения продуктов до потребителей)*; *финансовые характеристики потребителей*; *степень дифференциации продуктов на рынке*; *относительная капитало- и материалоемкость продуктов*; *рентабельность отдельных продуктов*; *доходность отдельных продуктов по маржинальной прибыли*; *тенденции доходности*; *возможности и реакция рынка на производство и реализацию новых продуктов*; *число конкурентов и степень их концентрации*; *тенденции в разделении сфер влияния*; *барьеры вхождения на рынок*; *выходные барьеры*; *показатели сравнительного анализа*.

Необходимо отметить, что не все указанные выше показатели, характеризующие инвестиционную привлекательность рынков, могут быть оценены объективно с учетом имеющихся устоявшихся в экономической науке показателей. В связи с этим формирование набора показателей, определения относительной их важности и фактической оценки, целесообразно осуществляется по двум направлениям:

– исходя из сложившихся теоретических соображений и практики функционирования ПП на различных рынках и реализации инвестиционных и инновационных стратегий развития субъектами хозяйствования;

– на основе проведения экспертного опроса специалистов.

Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов [4]. Получаемое в результате обработки обобщенное мнение экспертов принимается как решение проблемы. Определение параметров развития экономической системы и ее субъектов методом экспертных оценок сводится к отбору наиболее значимых показателей, отражающих их деятельность, а также оценка этих показателей.

Так, в нашем случае каждый из указанных факторов может быть оценен по 5-балльной системе с точки зрения влияния его на инвестиционную привлекательность рынка. Соответственно, критерии оценки следующие: высшей степени важности фактора с точки зрения его влияния на привлекательность рынка соответствует высший балл – 5, низшей – 1. Далее проводится фактическая оценка инвестиционной привлекательности каждого рынка ПП по отдельным факторам в диапазоне от 10 (низший уровень привлекательности), до 50 (наивысший уровень привлекательности). Для оценки инвестиционной привлекательности рынка ПП предлагается использовать таблицу следующей формы (таблица 1).

Таблица 1.

Форма таблицы для оценки инвестиционной привлекательности рынка ПП

Факторы	Относительная важность факторов (ВФ)	Инвестиционная привлекательность рынка ПП по отдельным факторам (ИПРФ)	Расчет	Инвестиционная привлекательность рынка ПП (ИПРПП)
	1 – 5	10 – 50		
1. $Ф_1$	$ВФ_1$	$ИПРФ_1$	$ВФ_1 \times ИПРФ_1$	$ИПРПП_1$
2. $Ф_2$	$ВФ_2$	$ИПРФ_2$	$ВФ_2 \times ИПРФ_2$	$ИПРПП_2$
…	…	…	…	…
n. $Ф_n$	$ВФ_n$	$ИПРФ_n$	$ВФ_n \times ИПРФ_n$	$ИПРПП_n$
Итого	–	–	–	$\sum_{i=1}^{n}(ВФ_i \cdot ИПРФ_i)$

Источник: авторская разработка.

На основе фактических данных можно рассчитать общую инвестиционную привлекательность рынка ПП в абсолютном выражении $\sum_{i=1}^{n}(ВФ_i \cdot ИПРФ_i)$, которая измеряется в баллах. Зная максимально возможный балл инвестиционной привлекательности рынка в данных условиях (при неизменном значении оценок относительной важности показателей), можно подсчитать отношение общего уровня инвестиционной привлекательности рынка ПП в данный момент к идеальному ее уровню. Расчет инвестиционная привлекательности рынка ПП в нашем случае будет проводится по формуле 6.

$$ИПРПП = \frac{\sum_{i=1}^{n}(ВФ_i \cdot ИПРФ_i) - ИПРФ_{\min} \cdot \sum_{i=1}^{n} ВФ_i}{ИПРФ_{\max} \cdot \sum_{i=1}^{n} ИПРФ_i - ИПРФ_{\min} \cdot \sum_{i=1}^{n} ВФ_i} \quad (6)$$

Таким образом анализ текущего состояния рынка и исходного рыночного положения ПП сводится к определению самого обслуживаемого рынка, изучению рыночно-производственных характеристик и оценке инвестиционной привлекательности рынка, с дальнейшим выявлением факторов, воздействующих или способных воздействовать на ИИС ПП, и оценке степени их влияния. Соответственно после анализ текущего состояния рынка и исходного рыночного положения ПП необходимо провести оценку факторов, воздействующих на ИИС ПП.

4. Оценка факторов, воздействующих на ИИС ПП проводится по следующим направлениям (рисунок 5):

1) выявляются факторы макро- и микросреды, воздействующие на ИИС ПП;

2) проводится анализ влияния выявленных факторов.



Рисунок 5. – Оценка факторов, воздействующих на ИИС ПП
Источник: авторская разработка.

4.1. Выявление факторов, воздействующих на ИИС ПП. Анализ среды ПП необходимо осуществлять на микроэкономическом и макроэкономическом уровнях, проводить оценку влияния факторов внутренней и внешней среды субъекта хозяйствования. Это позволяет получить важные результаты, касающиеся прогнозирования будущего состояния ПП и его окружения, а также разработать соответствующие ИИС, направленные на предотвращение возможного влияния неблагоприятных факторов. При этом следует иметь в виду, что макроэкономический анализ в большей мере отвечает целям перспективного анализа.

В процессе анализа внешней среды ПП выявляются рыночные возможности и опасности, которые имеются при текущих условиях и действующей в настоящее время ИИС, а также вырабатываются требования к изменению ИИС с учетом прогнозного состояния среды.

Таким образом, изменения во внешней среде (или факторы) могут влиять на текущие и возможные ИИС ПП, приспосабливая их к изменяющейся рыночной ситуации. Следовательно, анализ, текущей рыночной ситуации и предположения о состоянии среды должны делаться с достаточным уровнем определенности с тем, чтобы можно было оценить эффект и степень воздействия возможных изменений рыночных условий на ИИС ПП и внести соответствующие коррективы. При этом выявление факторов, воздействующих или способных воздействовать на ИИС ПП, и оценка степени их влияния, требуют разделения факторов на «положительные» и «отрицательные» или открывающие рыночные возможности и представляющие собой рыночные опасности делается в процессе детального разбора каждого фактора, рассматриваемого как в рамках микроэкономического, так и макроэкономического анализа.

4.2. Анализ влияния факторов на ИИС ПП. Для целей анализе факторов микросреды, воздействующих на текущую ИИС ПП, можно воспользоваться формой, представленной в таблице 2.

Таблица 2.

Микроэкономический анализ среды ПП

Наименование факторов	Влияние факторов на текущую ИИС ПП	Ожидаемые изменения факторов в течение года	Изменения ИИС ПП	Ожидаемые изменения факторов в ближайшие пять лет	Изменения ИИС ПП
Внутриорганизационные отношения взаимоотношения					
Отношения с поставщиками					
Отношения с инвесторами и венчурными фондами					
Отношения с посредниками					
Отношения с конкурентами					
Отношения с клиентами					
Отношения с представителями научно-технической сферы и технопарками					

Источник: авторская разработка.

Далее проведенный анализ влияния факторов микросреды необходимо дополнить изучением факторов макросреды, которые должны быть конкретизированы и сведены в аналогичную форму, представленную в таблице 2.

Таким образом, изменения во внешней среде (или факторы) могут влиять на текущие и возможные ИИС ПП, приспосабливая их к изменяющейся рыночной ситуации. Следовательно, анализ, текущей рыночной ситуации и предположения о состоянии среды должны делаться с достаточным уровнем определенности с тем, чтобы можно было оценить эффект и степень воздействия возможных изменений рыночных условий на ИИС ПП и внести соответствующие коррективы.

При проведении анализа влияния факторов на ИИС ПП особое внимание должно быть уделено внимание отношениям с конкурентами, инвесторами и венчурными фондами, представителями научно-технической сферы и технопарками. Отношения с конкурентами должны быть рассмотрены как с точки зрения анализа основных конкурентов ПП, так и с позиции оценки его конкурентоспособности. Анализ конкурентов ПП позволяет качественно изучить текущие ИИС конкурентов и оценить их сильные и слабые стороны. Далее исследуются тенденции и конъюнктура рынка, а также проводится сравнительный анализ возможных вариантов действий конкурентов.

Для оценки конкурентоспособности ПП необходимо сопоставить его положение с

положением основных конкурентов на изучаемом рынке. Подобное сопоставление может осуществляться на основании следующих критериев: *доля рынка*; *тенденция и прогноз доли рынка*; *относительная доходность деятельности ПП*; *относительное качество продуктов*; *относительная стоимость продуктов*; *появление новых продуктов*; *концентрация клиентов*; *относительная капитало- и материалоемкость продуктов ПП и др.*

Далее, по аналогии с определением инвестиционной привлекательности рынка, методом экспертных оценок оценивается относительная важность каждого из указанных показателей для деятельности ПП в конкретной рыночной ситуации (ВФ) по шкале от 1 до 5 баллов. Затем дается оценка его конкурентоспособности в разрезе данных критериев (КФ) по пятибалльной шкале от 10 до 50. Все данные заносят в таблицу для расчета конкурентоспособности ПП по форме, соответствующей таблице 1.

На основе фактических данных можно рассчитать общую конкурентоспособность ПП в абсолютном выражении, которая измеряется в баллах. Зная максимально возможный балл конкурентоспособности в данных условиях рынка (при неизменном значении оценок относительной важности показателей), можно подсчитать отношение общего уровня конкурентоспособности ПП в данный момент к идеальному уровню конкурентоспособности в данных условиях. Расчет конкурентоспособности ПП (КПП) в этом случае будет проводится по формуле 7.

$$K_{ПП} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(ВФ_i \cdot КФ_i) - КФ_{\min} \cdot \sum_{i=1}^{n} ВФ_i}{КФ_{\max} \cdot \sum_{i=1}^{n} КФ_i - КФ_{\min} \cdot \sum_{i=1}^{n} ВФ_i} \quad (7)$$

5. Оценка опасностей и возможностей ПП при реализации ИИС. Данный этап предполагает оценку и анализ факторов микроэкономического и макроэкономического порядка, воздействующих на ИИС ПП, подводит базу для выявления тех из них, которые открывают перед ПП новые рыночные и инвестиционно-инновационные возможности, и тех, которые содержат в себе внешнюю опасность.

Для определения опасностей и возможностей необходимо ранее отобранные факторы внести в форму, представленную в таблице 3, и оценить их относительную важность и степень воздействия на ИИС ПП. Это позволяет выявить появляющиеся рыночные возможности и опасности, степень воздействия которых на ИИС ПП предлагается оценивать по 11-балльной шкале от –50 до +50. Отрицательные значения будут соответствовать опасностям, а положительные – возможностям.

Таблица 3.

Форма таблицы для оценки опасностей и возможностей ПП

Факторы	Относительная важность факторов (ВФ)	Степень воздействия ИИС ПП по отдельным факторам (СВФ)	Расчет	Размер опасностей/ возможностей (РО/В)
I.Факторы микросреды				
	1 – 5	–10 : +50		
1. $Ф_1$	$ВФ_1$	$СВФ_1$	$ВФ_1 \times СВФ_1$	$РО/В_1$
2. $Ф_2$	$ВФ_2$	$СВФ_2$	$ВФ_2 \times СВФ_2$	$РО/В_2$
…	…	…	…	…
n. $Ф_n$	$ВФ_n$	$СВФ_n$	$ВФ_n \times СВФ_n$	$РО/В_n$
II. Факторы макросреды				
1. $Ф_1$	$ВФ_1$	$СВФ_1$	$ВФ_1 \times СВФ_1$	$РО/В_1$
2. $Ф_2$	$ВФ_2$	$СВФ_2$	$ВФ_2 \times СВФ_2$	$РО/В_2$
…	…	…	…	…
m. $Ф_m$	$ВФ_m$	$СВФ_m$	$ВФ_m \times СВФ_m$	$РО/В_m$

Источник: авторская разработка.

На основе результатов, полученных при помощи формы, представленной в таблице 3, определяются на уровне микро- и макросреды какие факторы представляют наибольшую опасность, а какие открывают лучшие рыночные возможности при реализации ИИС ПП. Выявленные таким образом опасности и возможности следует детализировать, а после их конкретизации можно приступать к сопоставлению опасностей и возможностей с сильными и слабыми сторонами ПП. Очевидно, что сильным сторонам будут соответствовать максимальные значения вероятностей успешной деятельности ПП, а слабым – минимальные значения.

Соотношение сильных и слабых сторон ПП с выявленными возможностями и опасностями необходимо осуществлять с использованием формы в виде таблицы 4. Данную матрицу называют SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильные и слабые стороны, возможности и опасности). Требуется выявить те из указанных показателей, которые имеют экстремальные значения и существенно влияют на ИИС ПП. Для удобства представления необходимо выбрать столько показателей, чтобы образовалась квадратная матрица перекрестного влияния. Далее, для заполнения матрицы, представленной в таблице 4, необходимо:

1. Провести анализ степени воздействия сильных и слабых сторон ПП на рыночные возможности и опасности.

2. Оценить степень воздействия по 7-балльной шкале от – 3 до + 3.

Таблица 4.

Матрица перекрестного влияния сильных и слабых сторон ПП, возможностей и опасностей.

Сильные стороны	***Возможности***					***Опасности***					***Всего***
	$В_1$	$В_2$	…	n	Итого	$О_1$	$О_2$	…	$О_m$	Итого	
$СС_1$											
$СС_2$											
…											
$СС_n$											
Слабые стороны											
$СлС_1$											
$СлС_2$											
…											
$СлС_m$											
Итого											

Источник: авторская разработка на основе [2].

Подобный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей с помощью матрицы SWOT позволяет определить основные приоритеты деятельности ПП с сопутствующим выявлением имеющихся стратегических проблем, стоящих перед субъектом хозяйствования, которые должны быть проанализированы и служить отправной точкой для выработки ИИС. Также матрица SWOT позволяет проследить степень влияния сильных и слабых сторон ПП на открывающиеся рыночные возможности. При определении влияния сильных и слабых сторон на имеющиеся рыночные опасности необходимо выявить основные из них и разработать соответствующие контрмеры, направленные на ослабление этих воздействий.

6. Определение критерии выбора и содержание базовых ИИС ПП. Использование той или иной ИИС зависит от характеристик экономической системы, в качестве которых может выступать научно-технологический, инновационный, кадровый потенциал, инвестиционная привлекательность и др. В этой связи возникает потребность в разработке четких критериев выбора ИИС в наибольшей степени обеспечивающих достижения стратегической цели развития экономической системы.

Для решения проблемы разработки критериев выбора ИИС на микроуровне, т.е. на уровне ПП, необходимо отобрать такие показатели, которые в наибольшей степени будут отвечать требованиям реализации функций субъекта хозяйствования и обеспечивать достижение стратегических целей на различных уровнях управления. В качестве таких критериев, с нашей точки зрения, должны выступать показатели конкурентоспособности ПП, инвестиционная и инновационная привлекательность рынков, на которых действует субъект хозяйствования. Таким образом можно выделить три основные составляющие выработки критериев выбора ИИС: инвестиционная, определяемая инвестиционной привлекательностью рынка; непосредственно рыночная, характеризуемая конкурентоспособностью ПП; инновационная, связанная с оценкой инновационной деятельности субъекта хозяйствования.

Выше были рассмотрены два первых критерия выбора ИИС ПП. В качестве третьего критерия выступает инновационная составляющая деятельности ПП, включающая инновационную привлекательность рынка, на котором действует ПП, его инновационный потенциал, инновационную активность и восприимчивость. Для проведения оценки инновационной составляющей можно использовать ряд показателей инновационной деятельности ПП, расчет которых позволяет их сравнить со среднеотраслевыми результатами. В случае, если полученные результаты расчетов анализируемого ПП выше среднеотраслевых, то можно говорить, что инновационная составляющая его детальности относится к категории «высокая». Если уровень результатов окажется на сравнимом со среднеотраслевыми значениями, то «средняя». И, наконец, если полученные результаты расчетов ниже среднеотраслевых, то «низкая».

Проведя оценку трех основных составляющих выбора ИИС ПП в разрезе инвестиционной, рыночной и инновационной характеристик его деятельности, формируются базовые ИИС субъекта хозяйствования. В качестве основных инновационных стратегий, используемых ПП для формирования ИИС, будем использовать стратегии заимствования, переноса и наращивания. При этом при низком уровне инновационной привлекательности преимущественно будет использоваться стратегия заимствования, при среднем – стратегия переноса, а при высоком уровне – стратегия наращивания. Классификация базовых ИИС ПП в процессе их реализации представлена на рисунке 6.

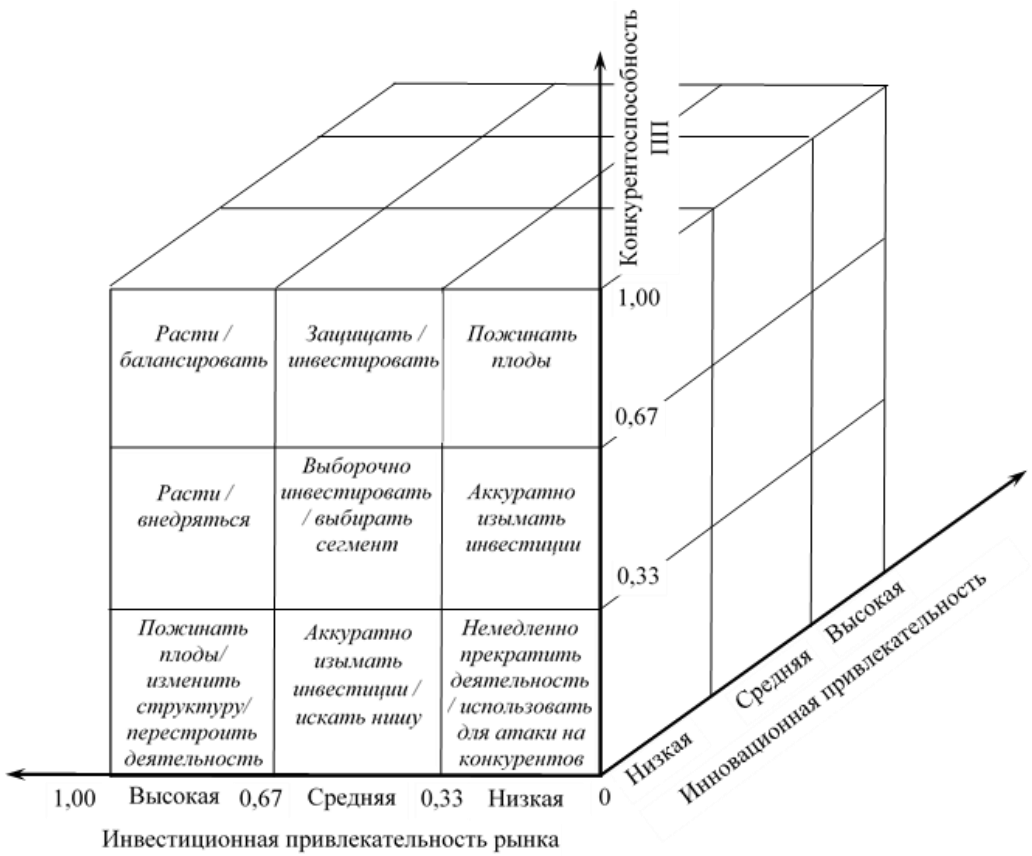


Рисунок 6. – Классификация базовых ИИС ПП
Источник: авторская разработка.

Как видно из представленной на рисунке 5 информации, можно выделить 27 базовых ИИС ПП на основе трех основных составляющих выработки критериев выбора ИИС: инвестиционной, определяемой инвестиционной привлекательностью рынка; непосредственно рыночной, характеризуемой конкурентоспособностью ПП; инновационной, связанной с оценкой инновационной деятельности субъекта хозяйствования.

7. Оценка по критериям рынка и ПП и выбор базовой ИИС развития. Представленный на предыдущем этапе подход к формированию критериев выбора ИИС ПП позволяет на основе системы показателей рыночного положения субъекта хозяйствования и результатов его инвестиционной и инновационной деятельности сформировать комплекс из 27 базовых ИИС с их характеристиками и содержанием. В свою очередь это позволит провести ПП обоснованный выбор ИИС, которые в наибольшей степени отвечают целям его стратегического развития, обеспечивают согласование его инвестиционной и инновационной деятельности, основываясь на существующем положении субъекта хозяйствования на рынке и учитывая его конкурентоспособность.

Оценив влияние различных факторов на деятельность ПП, и в первую очередь конкурентоспособности, определив относительную инвестиционную и инновационную привлекательность каждого рынка, где ПП может функционировать, а также принимая во внимание соотношение между сильными и слабыми сторонами, рыночными возможностями и опасностями, определяется относительное положение каждого альтернативного направления инвестиционно-инновационной деятельности.

Каждая клетка данной матрицы рассматривается как отдельная ИИС ПП. При этом классификация инвестиционных стратегий производится на основе оценки конкурентоспособности ПП и привлекательности рынка по шкале от 0 до 1. Значение от 0 до 0,33 соответствует низкому уровню конкурентоспособности/инвестиционной привлекательности рынка, более 0,33 до 0,67 – среднему и более 0,67 до 1 включительно – высокому. Например,

инвестиционная стратегия «***Расти/балансировать»,*** соответствующая верхнему левому углу матрицы, исходит из высокой привлекательности рынка и сильной конкурентоспособности ПП и направлена на расширение и укрепление позиций субъекта хозяйствования на данном рынке. Направлениям деятельности ПП в рамках данной стратегии, следовательно, должен отдаваться приоритет инвестирования. Этот рынок дает возможности для существенного текущего и продолжительного прироста рентабельности продаж, поэтому основной задачей инвестиционной стратегии является поддержание прочной текущей позиции на развивающемся рынке при стабильном значении

или незначительном снижении показателя рентабельности инвестиций. Инвестирование должно производиться непрерывно для увеличения объемов производства и реализации продуктов, чтобы поддерживать прочные позиции на рынке. При этом приемлем средний уровень инвестиционного риска.

Противоположностью приведенной инвестиционной стратегии является стратегия ***«Немедленно прекратить деятельность/использовать для атаки на конкурентов»***. Эта клетка матрицы характеризуется низкой привлекательностью рынка и низкой конкурентоспособностью ПП. Данное направление деятельности чревато потерей денег и вряд ли когда-либо ему будет свойственен устойчивый приток наличности. Поэтому необходимо придерживаться данной стратегии и не осуществлять никаких инвестиций до выработки новой. Более уточненная интерпретация указанной стратегии состоит в применении ее против успешной деятельности конкурентов с целью ее ослабления.

Далее, для формирования ИИС, необходимо добавить в процесс ее разработки инновационную составляющую, предполагающую оценку инновационной привлекательности деятельности ПП на рынке. Следует отметить, что приведенные 27 базовых ИИС не являются единственно возможными и могут использоваться не только в указанных комбинациях инвестиционно-инновационной привлекательности и конкурентоспособности.

Таким образом, ПП определяет приоритеты инвестирования и инновационной деятельности для каждого рынка, где оно действует или намеревается действовать. Совокупность выявленных приоритетов представляет собой не что иное, как стратегию развития инвестиционно-инновационного портфеля ПП. В рамках ИИС для избранных ПП рынков определяются конкретные цели, и определяется размер средств, необходимых для их достижения.

8. Формирование инвестиционно-инновационных направлений стратегического развития ПП. Данный этап предполагает определение направлений, способов и инструментов достижения стратегических целей ПП путем сбалансирования научно-технической, рыночной, инвестиционной и инновационной политики в направлении развития потенциала на более новом, качественном уровне в соответствии с требованиями внешней среды. Для этих целей определяются стратегические изменения в регулируемых факторах при реализации инвестиционно-инновационных направлений стратегического развития ПП (рисунок 7).



Рисунок 7. – Стратегические изменения в регулируемых факторах
Источник: авторская разработка.

Достижение цели ИИС вызывает необходимость разработки планов действий, которые направлены на осуществление определенных изменений в регулируемых факторах. Необходимость внесения изменения в регулируемые факторы диктуется двумя обстоятельствами:

1) изменяющиеся рыночные условия и необходимость корректировки ИИС;

2) конкретизация стратегических планов планами действий.

Следует подчеркнуть, что выполнение планов действий ведет к достижению основной цели ИИС, поэтому они должны отражать то состояние того или иного показателя деятельности ПП, которое необходимо иметь в результате осуществления всех мероприятий, предусмотренных в планах действий. Совокупное изменение всех предусмотренных показателей деятельности ПП приведет к выполнению стратегического плана. Целью каждого плана действий, таким образом, становится достижение необходимого изменения в определенном показателе деятельности ПП – регулируемом факторе.

Процесс любого планирования предполагает определенную иерархию планов, которая, прежде всего, выражается в иерархии их целей. Цель стратегического плана воплощается в целях планов действий, направляемых на внесение изменений в регулируемые факторы. Цель каждого плана действий расшифровывается в целях программ. Подобная иерархия позволяет наиболее точно превратить довольно глобальные стратегические цели в совершенно конкретные задачи для конкретных исполнителей. Иерархия планов ПП приведена на рисунке 8.



Рисунок 8. – Иерархия планов ПП
Источник: авторская разработка.

Таким образом, на этапе стратегических изменений в регулируемых факторах намечаются ключевые переменные и величины их изменений, что и находит свое отражение в стратегическом плане ПП. Непосредственная же механика осуществления этих изменений – это не дело стратегии. Изменение каждого регулируемого фактора ставится целью отдельного плана действий, который конкретизируется в программах.

9. Ожидаемые финансовые результаты. Ожидаемые финансовые результаты – это обобщающий и результирующий компонент стратегического инвестиционно-инновационного плана. Расчет финансовых результатов на планируемый период отталкивается от количественного определения целей ИИС ПП.

Однако на достижение этих целей оказывает влияние целый ряд факторов, анализируемых на всех этапах стратегического планирования. Поэтому заключительный этап разработки

стратегического плана, строится на процессе коррекции целей ИИС на величину положительного и отрицательного влияния указанных факторов. Как правило, чем более точно и реалистично поставлены цели, тем меньше величина коррекции.

Следует отметить, что даже если среди целей и не определен размер прибыли, то он в обязательном порядке показывается среди ожидаемых финансовых результатов и служит основным ориентиром в деятельности ПП.

Вывод. Таким образом, реализация указанных этапов разработки и реализации ИИС ПП позволит создать необходимые условия для повышения его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе с учетом потенциальных изменений ситуации в будущем и формирования способности их предвидения в современных условиях экономического развития страны, обеспечит рост эффективности производственно-хозяйственной деятельности ПП, снижение удельных затраты на производство и реализацию продукции, улучшение финансовых результатов компании, т.е. повысит ее инновационность.

Список использованных источников

1. Савосин, Г.Ф., Косматов, Э.М. Механизм формирования и реализации стратегии инновационно-инвестиционного развития производственного предприятия / Г.Ф. Савосин, Э.М. Косматов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия «Экономические науки». – 2012. – 2–1’. – С. 84–91.

2. Спицин И.О., Спицин Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО «Тарнекс», 1993. – 656 с.

3. Короткевич, А. И. Организационно-экономические механизмы трансформации национальной экономической системы Республики Беларусь : моногр. / А. И. Короткевич. – Минск : Изд. центр БГУ, 2020. – 351 с.

4. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Экспертные оценки. / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Наука, 1973. – 161 с.