

В настоящее время наблюдается тенденция к диверсификации компаний в родственные или неродственные отрасли. Особенно широко стратегия диверсификации используется предприятиями телекоммуникационной отрасли, т.к. именно диверсификация позволяет реализовать глобальную цель деятельности телекоммуникационных компаний, которая заключается в максимальном увеличении целевого рынка [4]. Рассматривая стратегию диверсификации, важно сконцентрироваться на эффективности функционирования каждой бизнес-единицы, входящей в бизнес-портфель и оказывающей влияние на эффективность деятельности всей диверсифицированной компании. Базовым фактором повышения эффективности функционирования предприятия является его инновационная деятельность. Функционирование диверсифицированной компании на нескольких целевых рынках характеризуется значительной изменчивостью окружающей среды. Данный факт, в совокупности с тем, что инновационная деятельность всегда протекает в условиях неопределённости, определяет необходимость прогнозирования инновационной деятельности. Обратим внимание, что в диверсифицированных компаниях прогноз инновационной деятельности связан не только с прогнозом освоения, сбыта новой продукции и ожидаемого предприятием эффекта. В дополнении к этому, прогноз инновационной деятельности диверсифицированной компании должен включать оценку возможности реализации стратегического соответствия бизнес-единицами в случае принятия прогнозного новшества, иначе избранная стратегия диверсификации теряет смысл. В системе инновационного менеджмента диверсифицированных компаний прогнозирование инновационной деятельности является базовым креативным элементом обеспечивающей подсистемы, определяя новые направления объединения родственно связанных элементов цепочек ценности отдельных бизнес-единиц, что, на основе синергетического эффекта, позволяет получить мощное конкурентное преимущество и повышение эффективности функционирования. В этой связи интерес представляет выделение в системе инновационного менеджмента диверсифицированных компаний подсистемы прогнозирования инновационной деятельности с детальным ее изучением. Прогнозирование инновационной деятельности диверсифицированных компаний представляет собой систему, внутренняя структура которой включает в себя управляющую подсистему – подсистему прогнозирования инновационной деятельности в головной компании и управляемые подсистемы – совокупность подсистем прогнозирования инновационной деятельности бизнес-единиц. Каждая из подсистем представляет собой процесс, имеющий свою цель, достижение которой осуществляется в различных условиях, заданных окружающей средой. Процесс прогнозирования начинается с мониторинга изменений прогнозного фона с выделением факторов, которые могут повлиять на формирование прогнозных

оценок. При прогнозировании инновационной деятельности важно выделить: - фазу научно-технологического цикла, в которой находится каждая бизнес-единица компании. Причем фазы могут не совпадать, т.к. бизнес-единицы могут функционировать в разных отраслях экономики, имеющих свою цикличность. Определяя, в какой фазе цикла находится та или иная бизнес-единица, компания понимает, когда надо концентрировать научно-конструкторские силы, а затем инвестиции, чтобы своевременно перейти к новому циклу и обеспечить конкурентоспособность продукции предприятия; - тенденции развития науки для выявления возможностей использования научных достижений в деятельности диверсифицированной компании; - новые рынки сбыта продукции/услуг, которые могут быть либо индивидуальны для каждой отдельной бизнес-единицы, либо являться общим рынком деятельности нескольких бизнес-единиц; - существующих и потенциальных конкурентов; - возможности совместного использования родственно связанными бизнес-единицами диверсифицированной компании инноваций в условиях разных потребностей в инновационных идеях; - потребности целевой аудитории с выделением незанятой ниши на рынке, достижение которой обеспечит устойчивое положение и дальнейшее развитие. Потребности целевой аудитории у разных бизнес-единиц могут отличаться, что опять же способствует значительному росту неопределённости функционирования. Таким образом, можно сказать, прогнозный фон каждой подсистемы на «входе» различается. При этом, преобразование прогнозного фона ориентировано на достижение «выхода» системы прогнозирования инновационной деятельности диверсифицированных компаний – повышение эффективности деятельности компании на период упреждения прогноза. В этой связи можно утверждать, что в значительной степени повышается роль и ответственность каждой отдельной бизнес-единицы в формировании прогноза её инновационной деятельности и интеграции этого прогноза с прогнозными значениями, сформированными как в других бизнес-единицах, так и в головной компании. Подсистема прогнозирования инновационной деятельности в головной компании ориентирована на поиск и внедрение базисных инноваций, имеющих стратегическое значение для деятельности компаний. Подсистема преследует глобальную цель повышения долгосрочной эффективности функционирования всей компании, что соответствует стратегической задаче менеджмента диверсифицированных компаний. Базисные инновации требуют крупных первоначальных инвестиций, связанных с высоким риском и нуждаются в государственной поддержке. «Поэтому освоение и распространение базисных инноваций являются объектом государственного прогнозирования» [2]. Подсистемы прогнозирования инновационной деятельности в бизнес-единицах исходят из микро-маркетинга, при этом источником инновационных идей являются индивидуальные потребители. Внедрение инноваций ориентировано

на получение краткосрочного финансового результата посредством повышения конкурентоспособности бизнес-единицы, увеличения клиентской базы. Таким образом, прогнозирование инновационной деятельности на микроуровне предполагает появление улучшающих и псевдоинноваций, продлевающих эффект от стратегической инновационной деятельности головной компании и предполагающих возможность совместного использования родственно связанными бизнес-единицами одних и тех же активов и компетенций. В этой связи, согласно интеграционному подходу к разработке решений в области прогнозирования инновационной деятельности диверсифицированных компаний, теоретической основой формирования прогнозов инновационной деятельности, отвечающих требованиям прогнозного фона, есть взаимодействие бизнес-единиц. Важно не просто выбрать инновационную идею и оценить перспективный спрос и ожидаемый эффект от внедрения, а заранее выявить возможности для совместного использования одних и тех же активов и компетенций, что позволит снизить издержки и получить более высокие показатели прибыли (чем дали бы те же бизнес-единицы, работая по отдельности). Предполагается, что в рамках диверсифицированного предприятия функционирование основных функциональных областей управления бизнес-единиц будет согласовано и ориентировано на достижение единой, установленной головной компанией цели. При этом возможно превращение элементов совместного использования одних и тех же активов и компетенций в конкурентное преимущество за счет обмена ключевыми навыками, технологиями, опытом, снижения издержек, создания новых конкурентно значимых ресурсов и возможностей. Однако, наличие индивидуальных целей каждого предприятия, в совокупности с наличием финансовых индикаторов результативности деятельности руководителей каждой отдельной бизнес-единицы может привести к несогласованности действий основных функциональных областей управления. В данном случае возможность межфирменного использования одних и тех же активов и компетенций для получения более высоких показателей прибыли не будет реализована, эффект синергии не будет достигнут, а стратегия диверсификации, избранная предприятием, теряет смысл. На практике взаимодействие редко реализуется, т.к. работники одних бизнес-единиц не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с работниками других бизнес-единиц. Чаще всего это связано с тем, что сотрудники не осознают своего места в общей цепочке ценности компании, своей роли в процессе прогнозирования, протекающем в бизнес-единицах, где они работают; роли прогноза инновационной деятельности бизнес-единиц в общем прогнозе инновационной деятельности диверсифицированной компании; влияния прогнозных оценок инновационной деятельности на рост конкурентоспособности компании на рынке, рост общей эффективности функционирования компании и влияние

повышения эффективности деятельности на повышение доходов сотрудников. Сотрудники не осознают взаимосвязи между собственным вкладом в развитие предприятия и отдачей от этого вклада. Таким образом, персонал не ориентирован на достижение общего результата. При этом, для получения конкурентоспособного прогноза инновационной деятельности необходимо независимое мнение каждого сотрудника каждой отдельной бизнес-единицы, особенно если этот человек общается с клиентами, являющимися в условиях микро-маркетинга основным источником новых идей для компании. Особенно возрастает значимость каждого отдельного сотрудника в деятельности компаний телекоммуникационной отрасли, демонстрирующей рост значимости продукции телекоммуникационных компаний для удобства жизни индивидуального потребителя. Сотрудники, работающие с клиентами, являются важным связующим звеном между организацией и её потребителями и, соответственно, могут предоставить ценнейшую стратегическую информацию руководству предприятия. Они имеют непосредственный доступ к клиентам, полностью понимают их нужды и потребности, возможные направления усовершенствования продукта или услуги и, соответственно, способны быстро и своевременно предложить новую идею. При этом важно подчеркнуть, что сотрудники и руководители отдельных функциональных областей каждой отдельной бизнес-единицы часто не заинтересованы в развитии новых идей. Это связано, прежде всего, с ориентацией их работы на достижение краткосрочных количественных финансовых показателей. В свою очередь количественные финансовые цели вытесняют качественные цели предприятия, которые не могут быть измерены в краткосрочном периоде, однако которые имеют непосредственное влияние на долгосрочную перспективу деятельности – развитие инновационных проектов, требующих времени и финансовых ресурсов; удобство клиентов; повышение лояльности клиентов; повышение качества продукции; повышение имиджа предприятия перед поставщиками, посредниками, инвесторами; рост удовлетворения сотрудников предприятия от выполненного труда и т.д. Все это порождает различного рода разногласия, конфликт частных и общих интересов. Таким образом, в системе прогнозирования инновационной деятельности диверсифицированных компаний существуют процессы, которые должны протекать в условиях полного взаимодействия бизнес-единиц и их функциональных областей управления. Однако, взаимодействие редко реализуется. Это сдерживает решение задач по формированию конкурентоспособных прогнозов, с одной стороны соответствующих требованиям и возможностям, предоставленным рынком функционирования каждой отдельной бизнес-единицы, а с другой стороны учитывающим преимущества родственной диверсификации. Вместе с этим, каждая из подсистем ориентирована на поиск инновационной идеи, внедрение которой будет способствовать достижению единой миссии прогнозирования

инновационной деятельности – обеспечению конкурентоспособности национальной экономики в долгосрочном периоде [3,5]. Соответственно, для повышения эффективности бизнеса, сокращения времени реакции на изменения прогнозного фона, использования преимуществ, предоставленных стратегией диверсификации, необходимо организовать управление процессом прогнозирования инновационной деятельности в диверсифицированных компаниях на единой методологической основе, которая должна, с одной стороны, быть ориентирована на реализацию общей миссии прогнозирования инновационной деятельности, и, с другой стороны, учитывать основную задачу менеджмента головной компании и частные интересы отдельных бизнес-единиц. Реализация данной цели возможна на основе выделения в процессе прогнозирования инновационной деятельности диверсифицированных компаний проблемных процессов с дальнейшим их реинжинирингом, предусматривающим фундаментальное переосмысление взаимодействия процессов прогнозирования инновационной деятельности бизнес-единиц и радикальное изменение подхода к определению масштаба диверсификации. Наиболее проблемными процессами при прогнозировании инновационной деятельности в диверсифицированных компаниях являются: – выбор из прогнозных вариантов оптимальной инновационной идеи с точки зрения совпадения звеньев цепочек ценности бизнес-единиц для получения максимального синергетического эффекта и повышения эффективности компании в целом; – взаимодействие сотрудников бизнес-единиц между собой, их мотивация к поиску инновационных идей; – формирование оптимального бизнес-портфеля на момент упреждения прогноза инновационной деятельности диверсифицированной компании. В качестве обобщающего вывода отметим, что в системе прогнозирования инновационной деятельности диверсифицированных компаний отсутствует динамичное взаимодействие между подсистемами прогнозирования инновационной деятельности в головной компании и в бизнес-единицах, что чаще всего объясняется наличием индивидуальных целей функционирования каждой бизнес-единицы, наличием финансовых индикаторов деятельности руководителей бизнес-единиц, отсутствием заинтересованности сотрудников в развитии новых идей.