

## **ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ КОМПАНИИ**

В настоящее время предприятия находятся в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка, конкурентной обстановки и не стоящего на месте технического прогресса не только в сфере производства, но и в сфере коммуникаций, маркетинга, сервиса. В этой связи все большее значение приобретает долгосрочное развитие предприятий и организаций, основными факторами которого являются инновации. Для успеха и получения максимальной прибыли компаниям недостаточно уметь экономно использовать масштабы и объемы производства. Конечно, и по сегодняшний день новые технологии имеют огромное значение, но все чаще на первый план выходит именно умение их внедрить в производство, позволявшее осуществлять массовый выпуск, а также реализацию этих товаров как можно более широкому кругу потребителей. Залогом успеха компаний уже является не только производимый ею товар, но и сам механизм его производства и реализации, товаром становятся сами компании в целом.

Для грамотного управления портфелем инноваций необходим широкий инструментарий методов оценки и отбора реализуемых проектов. Сбалансированная система показателей как инструмент оценки целесообразности внедрения инновационных продуктов является не только инструментом стратегического планирования, но и позволяет анализировать эффективность внедрения инноваций и реализации смежных мероприятий.

Внедрение сбалансированной системы показателей по портфелю инноваций как основа стратегического управления позволяет обеспечить предприятию следующие конкурентные преимущества:

- создается основа для согласия и взаимопонимания между акционерами, а также между акционерами и топ-менеджерами по вопросам расширения бюджетов финансирования НИОКР, формирования портфеля объектов интеллектуальной собственности и нематериальных активов;
- появляется возможность определять приоритеты для принятия инвестиционных решений, на основе оценки рыночной стоимости инновационных активов;
- сокращаются сроки принятия решений;
- формируется база для совершенствования бизнес-процессов;

- формируется основа для построения эффективной управленческой структуры как портфелем инноваций, так и предприятия в целом;
- повышается привлекательность компании для партнеров, усиливаются ее конкурентные позиции в отрасли;
- компания становится привлекательной для инвесторов, конкурентоспособной на рынке капитала.

Согласно «Методическим материалам по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и федеральных государственных унитарных предприятий» выделяют четыре уровня показателей КРІ:

1. Инновационная деятельность компании в целом.
- 2.КРІ каждой из категорий инновационного развития компании.
- 3.Дополнительные КРІ для отдельной оценки деятельности компаний в области энергосбережения и экологичности, включающие:
  - уменьшение себестоимости выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг) без ухудшения основных пользовательских характеристик и снижения экологичности;
  - существенную экономию энергетических ресурсов в процессе;
  - существенное улучшение потребительских свойств производимой продукции (повышение ее качества и снижение эксплуатационных расходов, повышение энергоэффективности, уменьшение числа отказов и аварий при эксплуатации, увеличение гарантийного срока эксплуатации, повышение степени утилизации продукции);
  - значительное повышение производительности труда;
  - повышение экологичности процесса производства и утилизации отходов производства.
- 4.КРІ с учетом специфики основной деятельности компании, включающие:
  - показатели финансирования и результативности НИОКР;
  - показатели технологического лидерства;
  - показатели эффективности инновационной деятельности;
  - показатели результативности корпоративной системы управления инновациями;
  - показатели эффективности взаимодействия с внешними источниками разработок и инноваций.

В табл. 1 рассмотрен пример структурирования ключевых показателей в соответствии со стратегическими целями, в рамках общей стратегии компании инновационного развития компании.

Таблица 1

Ключевые показатели результативности составляющие основу  
сбалансированной системы показателей инновационно-активного  
предприятия

Направление	Стратегические цели		Ключевые показатели
Финансы	Ф1	<i>Повышение стоимости компании</i>	Дисконтированный денежный поток
			Дисконтированный денежный поток, генерируемый инновационными активами
	Ф2	<i>Повышение прибыльности компании, проектов</i>	Чистая прибыль
			Доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме прибыли
Клиенты	К1	<i>Развить клиентскую базу</i>	Прибыль от реализации (продажи) инноваций
			Доля ключевых клиентов в общем объеме реализации
			Улучшение потребительских свойств производимой продукции
	К2	<i>Повышение стоимости клиента</i>	Увеличение потребления (продажи) на душу населения (на семью) в значимых городах
			Рентабельность клиента
			Выполнение плана продаж
	К3	<i>Достижение брендами заданных позиций</i>	Динамика отгрузок
			Освоение новых сегментов рынка
			Объем реализации
			Доля рынка
Процессы	П1	<i>Повышение энергоэффективности</i>	Список выбора
			Экономия энергетических ресурсов в процессе производства
	П2	<i>Повышение экологичность использования ресурсов</i>	Уменьшение себестоимости выпускаемой продукции
			Существенное улучшение потребительских свойств производимой продукции
	П3	<i>Улучшение управления проектами</i>	Показатели системы контроля качества
Рост	Р1	<i>Развить управленческие, профессиональные и функциональные навыки сотрудников</i>	Количество сотрудников повысивших свой профессиональный уровень. Оценивается количество сотрудников со специальным средним, высшим образованием, ученой степенью
			Объем финансирования целевой подготовки кадров
	Р2	<i>Управление инновационной деятельностью</i>	Планы инновационного развития, инновационных политик
			Объем финансирования НИОКР из собственных средств компании

			Количество инновационных проектов
			Количество патентов и иных нематериальных активов, поставленных на баланс по результатам проведенных НИОКР
			Количество разработанных и внедренных в производство технологий и продуктов по результатам выполненных НИОКР
			Общий бюджет инновационных проектов
			Наличие системы управления интеллектуальной собственностью (патенты, лицензии, ноу-хау)
	Р3	<i>Сотрудничество с научными центрами</i>	Количество опорных вузов в разрезе по подразделениям
			Численность сотрудников компании, принимающих участие в подготовке кадров в вузах (ведущие преподавательскую деятельность в вузе)
			Количество совместных исследовательских программ
	Р4	<i>Обеспечить сотрудников информацией для работы и выполнения функций в компании</i>	Качество и количество мультимедийно аппаратуры, уровень компьютеризации
			Интеграции в инфраструктуру компаний новейших разработок в области SAAS-приложений («программное обеспечение как услуга») и Cloud Computing («облачных вычислений») в комплексе с необходимым консалтингом по внедрению и обучением сотрудников эффективному использованию новых технологий в своей работе

В табл. 1 приведены примеры ключевых показателей, их количество как и суть могут меняться в зависимости от стратегической цели и возможностей предприятия.

После составления окончательного списка ключевых показателей компания вплотную подойдет к одной из самых серьезных проблем внедрения сбалансированной системы показателей, которая заключается в необходимости регулярного получения и аккумулирования в специализированной системе информации, отражающей прогресс в достижении стратегических целей.

Западный опыт свидетельствует о том, что концепция сбалансированной системы показателей оказывается довольно полезной с точки зрения создания общего, разделяемого всеми понимания стратегии и установления связи между высокоуровневыми целями и задачами конкретных подразделений и сотрудников. Сбалансированная система показателей также позволяет сфокусировать усилия на критически важных для реализации стратегии инициативах и проектах.

### **Список использованных источников**

1. Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. М.: Альпинабизнесбукс, 2006.
3. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности. М.: Интерреклама, 2003.
4. Боер П.Ф. Оценка стоимости технологий. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
5. Мезенцева А.В., Платонов А.М. Совершенствование механизма оценки предприятия как имущественного комплекса на основе метода реальных опционов с целью учета фактора цикличности экономических систем // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2011. № 45 (87). С. 10–15.
6. Мезенцева О.В., Мезенцева А.В. Эффективность финансового рынка России как индикатор состояния инвестиционного климата // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2011. № 32 (74). С. 25–31.
7. Криворотов В.В., Мезенцева О.В. Управление стоимостью: применение оценочных технологий в управлении предприятием. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2005.