

УДК 330.35

Реализация инновационного
проекта в системе
стратегического управления
компанией

Е. И. Лифанова

Ярославский государственный университет
им. П. Г. Демидова

E-mail: frolovaei@list.ru

Научная статья

Реализация инновационного проекта должна быть тесно связана со стратегией развития компании. В статье предлагается рассматривать данную взаимосвязь с использованием системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности. Предложенная методика является простым и доступным инструментом своевременного выявления проблемных областей для оперативной корректировки деятельности компании, реализующей инновационные проекты в производственной сфере.

Ключевые слова: Стратегическое управление; инновационный проект; система сбалансированных показателей; ключевые показатели эффективности

В условиях динамичных процессов, происходящих в современном мире, стратегическое управление на предприятии приобретает все большее значение. Оно позволяет определить направление дальнейшей деятельности компании, соизмерить намеченные цели с имеющимися ресурсами, принять эффективные меры для наращивания конкурентоспособности и реализовать поставленные задачи.

Сегодня инновационная деятельность является одним из основных факторов стратегического развития предприятия. Следовательно, реализация инновационного проекта должна быть тесно связана со стратегией развития компании.

Одной из базовых концепций стратегического управления является система сбалансированных показателей, ССП (Balanced Scorecard, BSC), разработанная учеными Гарвардской школы бизнеса Робертом С. Капланом и Дейвидом П. Нортоном [1]. Она основана на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами достижения запланированных результатов.

BSC складывается из четырех составляющих: финансовой; клиентской; внутренних бизнес-процессов; обучения и развития персонала. Выделение указанных направлений обусловлено тем, что они являются основополагающими факторами формирования стоимости компании, рост которой является современной целью ее стратегического управления [2].

Implementation of the innovation
project in company's strategic
management system

E. I. Lifanova

P. G. Demidov Yaroslavl State University

Scientific article

Implementation of the innovation project should be closely connected with company's development strategy. In the article there is provided to consider this correlation with the use of balanced scorecard and key performance indicators. A method offered is a simple and procurable on-time problem areas reveal tool for online operation adjustment of a company that implements innovation projects in production industry.

Keywords: Strategic management; innovation project; balanced scorecard; key performance indicators

В основе системы BSC лежат так называемые ключевые показатели эффективности, КПЭ (Key Performance Indicators, KPI), позволяющие детализировать каждую из составляющих BSC через набор измеряемых показателей. Система ключевых показателей эффективности позволяет формировать стратегию через доведение до каждого сотрудника количественных показателей и мотивирование; создавать основу для контроля всех важных аспектов деятельности; нацеливать конечные результаты и бюджеты различных подразделений на реализацию стратегии.

KPI начала формироваться в США в 1960-х гг. Она быстро приобрела популярность и получила широкое распространение, т.к. позволяла ориентировать сотрудников на достижение целей управления, и при этом сама система оставалась компактной и наглядной для использования практикующими менеджерами. С 1990-х гг. KPI стали постепенно внедрять в практику отечественного менеджмента [3].

Отличие системы KPI от типовых показателей эффективности в том, что она предполагает обоснование специфических для конкретного бизнеса показателей эффективности исходя из стратегических целей, отраслевых особенностей и специфики этапа развития той или иной компании. При этом система KPI становится важным инфраструктурным звеном процесса реализации инновационных проектов и должна удовлетворять следующим положениям:

- наличие функциональной зависимости между KPI проектов и эффективностью деятельности компаний;
- наличие прямой связи KPI проектов с KPI компании;
- возможности устанавливать вклад инновационного проекта в каждый показатель эффективности организации и проводить оперативный мониторинг изменения ключевых показателей эффективности проектов и организации.

При этом сама система ключевых показателей эффективности должна удовлетворять определенным требованиям. Анализ литературы [4; 5; 6] позволил выделить наиболее существенные из них:

- набор KPI должен четко отвечать стратегическим целям компании;
- выбранные показатели эффективности должны обладать свойством простоты и понятности;
- должна существовать возможность анализа по направлению «сверху вниз», что позволит управляющим высшего звена оценивать эффективность функционирования более низких звеньев, включая отдельные проекты, осуществляемые компанией;
- система показателей должна быть стабильной и не подвергаться непрерывному пересмотру, чтобы работники могли ориентироваться на долгосрочные цели компании и процедуры оценки их деятельности, а с другой стороны, чтобы их собственное поведение было предсказуемым;
- система ключевых показателей эффективности должна давать возможность сравнения различных подразделений по горизонтали, тем самым стимулируя инновации и поощряя эффективность;
- ключевые показатели деятельности, используемые для премирования работников, должны не только четко отражать цели предприятия, но и способствовать распределению этих целей на все уровни управления и др.

Для компании, реализующей инновационные проекты в производственной сфере, по мнению автора, в качестве ключевых можно назвать следующие перспективы (группы показателей):

- финансы: они являются результирующими показателями деятельности компаний, реализующих инновации, и одновременно – ключевыми показателями роста их стоимости: роста прибыли, рентабельности продаж и капитала, уровня финансовой устойчивости (финансового риска);
- производственные бизнес-процессы: включают показатели осуществления процессов внутреннего хозяйствования, относящихся к операционной деятельности компании: динамику выручки, уровень использования производственной мощности, технический уровень парка оборудования, издержки;

– развитие рынка: расширение рынков сбыта, рост удовлетворенности клиентов за счет улучшения характеристик продукта и организации поставок, улучшение делового имиджа компании;

– инновационный потенциал: служит основным ресурсом развития компании, реализующей инновационные проекты, и характеризуется показателями обучения персонала необходимым навыкам, освоения новых инновационных технологий и практики опытно-конструкторских разработок инновационных продуктов.

Стратегические показатели с точки зрения выбранных перспектив приведены в таблице 1 (сост. автором на основе переработки основных направлений BSC).

Таблица 1

Стратегическая карта компании, реализующей инновационные проекты в производственной сфере

| Перспективы | Стратегические показатели |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Финансы | Прирост чистой операционной прибыли |
| | Рост экономической рентабельности |
| | Повышение финансовой устойчивости |
| | Рост капитализации компании |
| Производственные бизнес-процессы | Рост коэффициента производственной мощности |
| | Снижение издержек на производство |
| | Модернизация и обновление парка технологического оборудования |
| | Увеличение валовой выручки |
| Развитие рынка | Расширение рынков сбыта |
| | Повышение надежности и бесперебойности поставок (рост дисциплины поставок) |
| | Повышение степени удовлетворенности клиента |
| | Улучшение делового имиджа компании |
| Инновационный потенциал | Внедрение инновационных технологий, способствующих эффективной реализации инновационных проектов |
| | Повышение научного и технического потенциала |
| | Повышение интеллектуального потенциала |

Каждой из четырех основных перспектив соответствуют раскрывающие их стратегические показатели, которые определяют развитие компании в данной перспективе.

Так, например, финансовая перспектива в виде конечной цели – роста капитализации – предполагает не только эффективное использование финансовых ресурсов компании, но и обеспечение финансовой устойчивости и безопасности, а именно:

- рост чистой прибыли, определяемый не только ростом выручки от реализации, но и эффективностью ведения компанией инвестиционной и финансовой деятельности;
- достижение определенного уровня экономической рентабельности как показателя отдачи вложенного совокупного капитала;
- поддержание нормального уровня финансовой устойчивости, т.е. структуры источников финансирования.

В свою очередь, поставленные финансовые цели могут быть достигнуты при обеспечении целевых уровней показателей остальных стратегических перспектив, таких как обновление оборудования и освоение производственных мощностей, рост выручки и сокращение затрат, освоение рыночных позиций и улучшение взаимоотношений с потребителями и деловой репутации. Наконец, поставленные стратегические цели требуют формирования инновационного потенциала как способности и готовности к их реализации, для чего должен иметь место определенный опыт научных и опытно-конструкторских разработок и их коммерциализации, обученный и способный к

творческой деятельности персонал. Рост интеллектуального потенциала с позиций управления кадровыми ресурсами реализуется через рост профессионализма сотрудников, систему повышения квалификации, переобучения, нацеливания сотрудников на достижение заданных KPI. Повышение профессионализма сотрудников приводит к росту производственной эффективности и оптимизации процесса передачи энергии, например, вследствие снижения числа ошибок технического персонала. Далее, рост профессионализма сотрудников способствует росту имиджа компании и соответственно расширению рынков сбыта. Расширение рынков сбыта и объема продаж приводит к росту валовой выручки, которая, в свою очередь, является одним из факторов роста чистой прибыли компании и рыночной капитализации [7].

Таким образом, кадровая составляющая системы BSC является основополагающей, опорной в системе стратегических показателей. Наглядно прослеживается цепочка «Рост профессионализма сотрудников – Рост инновационных разработок – Расширение рынков сбыта – Рост валовой выручки – Рост чистой прибыли и рентабельности – Рост имиджа – Рост капитализации компании», охватывающая все четыре ключевые перспективы, начиная от «Потенциала» и заканчивая «Финансами».

Таким образом, система KPI помогает менеджерам осуществлять стратегии развития, но для каждой отрасли и компании есть свои особенности, зависящие от ресурсов и конкурентного положения.

Рассмотрим предложенную систему KPI на примере инновационного проекта подробнее.

Достижение заданного уровня KPI предопределяет достижение стратегической цели компании, а каждый новый осуществляемый инновационный проект вносит свой вклад в осуществление этой цели.

В таблице 2 (сост. автором) показаны прогнозируемые результаты вклада инновационного проекта в формирование KPI организации.

Таблица 2

Корпоративная карта компании

| Перспективы | Цели | Показатели KPI | Ожидаемые значения KPI | |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| | | | Без учета вклада проекта | С учетом вклада проекта |
| ФИНАНСЫ | Прирост чистой операционной прибыли | Прирост операционной прибыли с учетом выплаченных налогов, % | 14 | 20 |
| | Экономическая рентабельность | Отношение операционной прибыли к капиталу, % | 15 | 18 |
| | Обеспечение финансовой устойчивости | Финансовый рычаг как отношение долгового капитала к собственному | ≤ 1 | ≤ 0,8 |
| | Увеличение стоимости компании | Рост капитализация компании, % | 18 | 24 |
| ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ | Увеличение производственной мощности компании | Прирост объема максимального выпуска продукции при имеющихся производственных фондах, % | 22 | 28 |
| | Увеличение валовой выручки | Прирост выручки, % | 8 | 12 |
| | Уровень издержек на производство | Производственные затраты на рубль продукции, руб. | 0,5 | 0,42 |
| | Модернизация и обновление парка технологического оборудования | Коэффициент обновления ОПФ, доля | 0,02 | 0,1 |

Продолжение таблицы 2

| Перспективы | Цели | Показатели КРІ | Ожидаемые значения КРІ | |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| | | | Без учета вклада проекта | С учетом вклада проекта |
| РАЗВИТИЕ РЫНКА | Расширение рынков сбыта | Доля поставок на новых целевых рынках, % | 20 | 30 |
| | Уровень надежности и бесперебойности поставок (рост дисциплины поставок) | Коэффициент выполнения договоров поставки, % | 78 | 88 |
| | Повышение степени удовлетворенности клиента | Индекс удовлетворенности потребителя | 0,8 | 0,88 |
| | Рост имиджа компании | Рейтинговый показатель по отрасли | 2 | 1 |
| ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ | Внедрение инновационных технологий в производство | Число внедрений передовых технологий в процесс производства | 2 | 5 |
| | Повышение интеллектуального потенциала | Численность работников, прошедших обучение для участия в инновационной деятельности организации, чел. | 2 000 | 2 250 |
| | Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ | Объем НИОКР в компании, млн руб. | 2 000 | 5 000 |

В рамках стратегического управления компанией в Генеральном плане ее развития были сформированы стратегические инициативы, представляющие собой более частные управленческие задачи, среди которых в краткосрочной перспективе можно выделить:

- реконструкцию и модернизацию технологического парка оборудования;
- дополнительное размещение акций, оказывающее непосредственное влияние на рост стоимости компании и ее рыночную капитализацию;
- привлечение иностранных инвесторов как дополнительных источников финансирования на выгодных условиях;
- увеличение внутреннего финансирования за счет увеличения чистой прибыли и, соответственно, фонда потребления и амортизационных отчислений для воспроизводства основных производственных фондов, что ведет к повышению устойчивости компании.

При этом важным представляется установление взаимосвязи корпоративных показателей эффективности с реализацией каждой стратегической инициативы.

Можно установить, каким образом принимаемая к реализации стратегическая инициатива обусловит то или иное целевое значение КРІ инновационного проекта.

Взаимосвязи принятых в компании стратегических инициатив с выделенными нами КРІ проекта показаны в таблице 3 (сост. автором).

**Разработка таблицы стратегических инициатив для двух перспектив:
«Финансы» и «Инновационный потенциал» – по инновационному проекту**

| Перспективы | Показатели KPI | Стратегические инициативы | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| | | Модернизация оборудования | Дополнительное размещение акций | Привлечение иностранных инвесторов | Экспорт на зарубежные рынки | Увеличение внутреннего финансирования | Снижение себестоимости продукции |
| ФИНАНСЫ | Прирост операционной прибыли с учетом выплаченных налогов, % | * | | * | * | * | * |
| | Отношение операционной прибыли к капиталу, % | | | | * | | |
| | Финансовый рычаг как отношение долгового капитала к собственному | | * | * | | * | |
| | Рост капитализация компании, % | | | * | * | | |
| ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ | Число внедрений передовых технологий в процесс производства | * | | * | | | |
| | Численность работников, прошедших обучение для участия в инновационной деятельности организации, чел. | * | | * | | * | |
| | Объем НИОКР в компании, млн руб. | * | | * | | * | |

Таким образом, подразделения компании, отвечающие за решение той или иной стратегической инициативы, организуют свою деятельность с ориентиром на определенный уровень стратегического показателя (KPI).

Хотя система KPI и выходит за рамки финансовых параметров, она полностью от них не отказывается. Само название концепции отражает попытку учесть набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долговременные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие индикаторы, внутренние и внешние перспективы эффективности [8].

Ссылки / Reference

- [1] Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
- [2] Вахрушина М. А. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического управленческого учета научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2013. Т. 5. №1 (15). С. 37–45.
- [3] Овсянко К. А. Сбалансированная система показателей эффективности инноваций // Инновации. 2008. № 7. С. 122–126.

- [4] Кисленко Н. А. О применении ключевых показателей эффективности в проектно-ориентированной компании нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2009. № 5. С. 20–29.
- [5] Палей Т. Ф., Зарипова Д. И. KPI как элемент стратегии развития компании // Вестник КГФЭИ. 2009. № 3 (16) С. 23–26.
- [6] Палаткина А. В., Степанова Н. И. Ошибки, возникающие при создании и внедрении системы ключевых показателей // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2012. № 181. С. 94–97.
- [7] Иванова О. Е. Инновационный потенциал энергетических сетевых компаний: оценка и использование при формировании инвестиционной стоимости: дис. ... канд. экон. наук. Ярославль, 2011. 195 с.
- [8] Чухарева О. В. Необходимость разработки сбалансированной системы показателей для оценки экономики региона. URL: http://www.vfmgiu.ru/Nauchnoe-obschestvo-Feniks-1208/Nashi_publicacii/Neobhodimost_razrabotki/index.html (дата обращения: 03.03.2016).