

Библиографическая ссылка:

Николаев Ю.А. Система ключевых сбалансированных показателей результатов инновационного развития промышленного предприятия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2015. - №1. - С. 58-65.

**СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТОВ
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**THE BALANCED SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS AND THE RESULTS OF
INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Николаев Ю. А.

Nikolaev Y.A.

В статье рассматривается необходимость формирования системы ключевых сбалансированных показателей инновационного развития на базе четырех взаимосвязанных групп параметров, отражающих состояние бизнес-процессов: внутренней, клиентской, развития (обучения), финансовой. Нематериальные активы стратегического планирования в форме внутренней, клиентской и обучения находят свою конечную реализацию в финансовых результатах деятельности промышленного предприятия. Последовательный процесс организации мониторинга инновационных показателей, сравнительной оценки текущих значений с базовыми параметрами, адекватной реакции менеджмента промышленного предприятия может позволить объединить процессы стратегического планирования и бюджетирования, повысить результативность реализации стратегии развития, обеспечить ускорение темпов роста результативности деятельности промышленного предприятия.

The article discusses the need to build a balanced system of key indicators of innovation development based on four inter-related groups of parameters reflecting the state of the business processes: internal, client, development (training), financial. Intangible assets strategic planning in the form of internal, client, and training find their ultimate realization in financial performance of industrial enterprises. The iterative process of monitoring innovation indicators comparative evaluation of current values of basic parameters, adequate reaction of the management of an industrial enterprise can afford to combine the processes of strategic planning and budgeting, to increase the effectiveness of the implementation of the development strategy, to ensure the acceleration of growth performance industrial enterprises.

Ключевые слова: бюджетирование, инновационное развитие, нематериальные активы, система ключевых сбалансированных показателей, промышленное предприятие, стратегическое планирование.

Keywords: a balanced system of key indicators, budgeting, innovation development, industrial enterprise, intangible assets, strategic planning.

Введение

В современных условиях деятельности рынок продукции промышленных предприятий постоянно изменяет свою конфигурацию, усложняется, темпы товарооборота ускоряются, вероятность составления достоверного прогноза развития падает, показатели объемов спроса и предложения демонстрируют высокую волатильность, интенсивность конкурентного противоборства возрастает в условиях существенного ограничения ресурсов [1,2].

Вышеозначенная ситуация приводит к необходимости принятия оперативных решений менеджментом в рамках определенной стратегии развития с учетом соблюдения бюджетной дисциплины. Действенные решения для обеспечения позитивной динамики развития должны базироваться на достоверной информации об изменениях внутренней и внешней среды промышленных предприятий.

Методика

В качестве одного из наиболее эффективных вариантов получения качественной информации о состоянии внутренней среды целесообразно использовать систему сбалансированных ключевых показателей (СКП) результатов деятельности [7] промышленных предприятий, которая формируется на базе четырех взаимосвязанных групп параметров, отражающих состояние бизнес-процессов: внутренней, клиентской, развития (обучения), финансовой.

Существо потребности формирования СКП отражает равновесие, которое необходимо соблюдать для координации краткосрочных и долгосрочных целей, финансовых и нефинансовых результатов, согласования внешних и внутренних факторов, основных и вспомогательных параметров.

Каждая из четырех взаимосвязанных групп СКП может состоять из 20–25 параметров. Последовательный процесс организации мониторинга СКП, сравнительной оценки текущих значений с базовыми параметрами, адекватной реакции менеджмента промышленного предприятия может позволить объединить процессы стратегического планирования и бюджетирования, повысить результативность реализации стратегии развития.

Отдельно следует остановиться на следующем моменте. Использование СКП может позволить получать оперативную и достоверную информацию о состоянии бизнес-процессов, а также реализовать мероприятия по обеспечению устойчивого функционирования и роста промышленного предприятия. Однако это ни в коей мере не гарантирует повышение конкурентоспособности по сравнению с другими предприятиями.

Инновация может быть разработана самостоятельно или перенята по рыночным или нерыночным каналам среди различных потребителей [1,6].

Только, взаимодействуя в единой системе, структурные компоненты инновационного потенциала промышленного предприятия позволяют получить синергический эффект, значительно

превышающий арифметическую сумму эффектов от функционирования отдельных составляющих [11].

Основная часть

Собственно инновационное направление развития, как правило, не вычленяется, не замеряется и, как следствие, целенаправленно не развивается. Именно вследствие этого возникает необходимость выделения в отдельное направление СКП и формирование особого акцента на развитии инновационной составляющей бизнес-процессов. Подобный подход, на наш взгляд, может способствовать резкому улучшению результативности деятельности промышленного предприятия (рис.1):

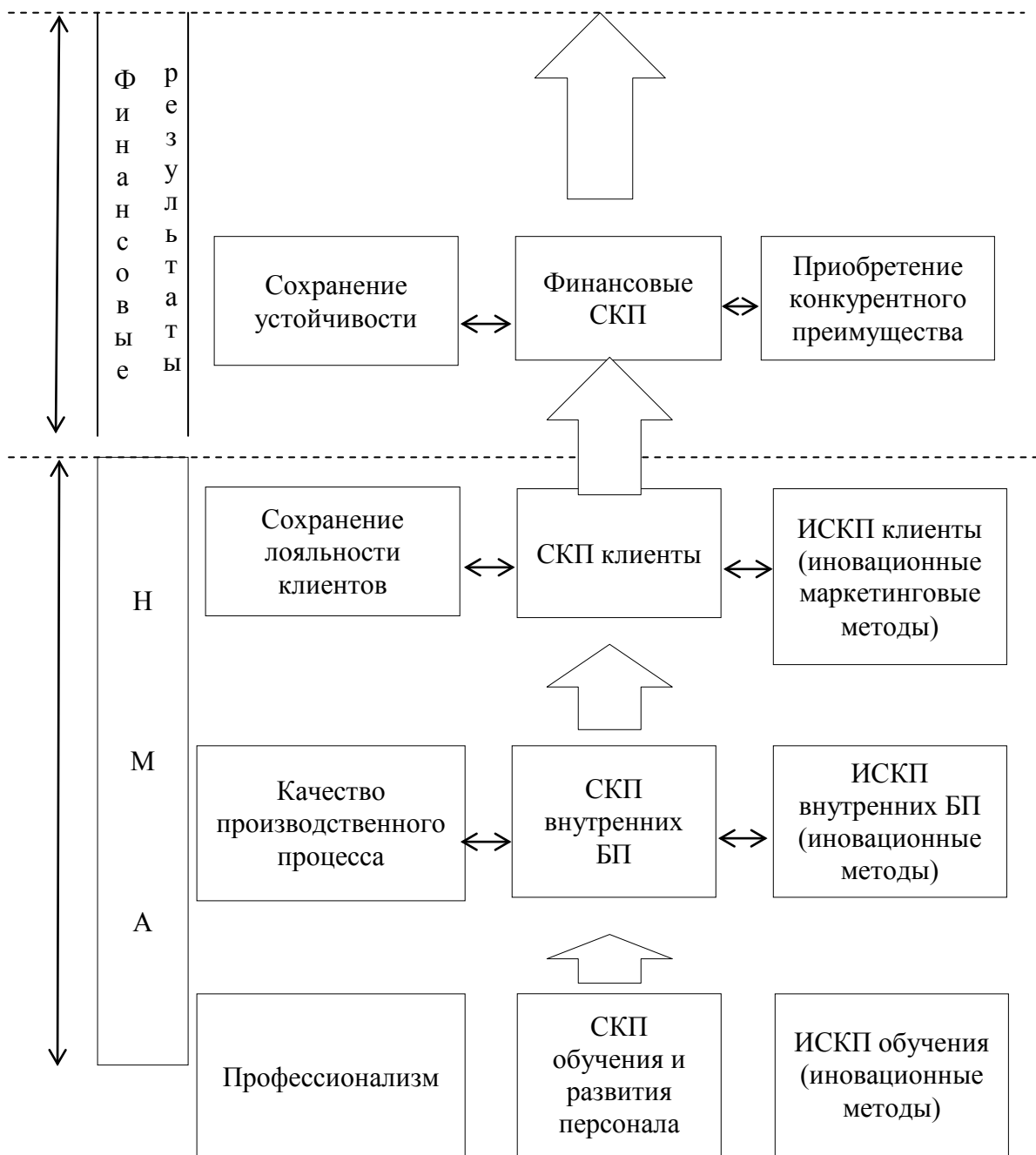




Рис. 1. Традиционные и инновационные СКП промышленного предприятия

Нематериальные активы (НМА) стратегического планирования в форме СКП внутренней, клиентской и обучения находят свою конечную реализацию в финансовых результатах деятельности промышленного предприятия. Способность менеджмента промышленного предприятия сконцентрировать в нужном направлении и использовать НМА в конкретных обстоятельствах рыночной ситуации приобретает более существенное значение, чем инвестиции и управление активами.

Внутренняя составляющая СКП предназначена для оценки степени удовлетворенности потребностей клиентов, что, в свою очередь, способствует достижению положительных финансовых результатов промышленного предприятия. Определение составляющей внутренних бизнес-процессов СКП предусматривает формирование стратегических целей промышленного предприятия, построение бизнес-карты, выбор внутренних СКП, установление их количественных величин и разработку комплекса внутренних преобразований. Конечной целью аналитического исследования внутренних СКП является предоставление достоверной информации для разработки алгоритма принятия решений корректировки внутренних бизнес-процессов. Основная задача состоит в реализации диагностической процедуры выявления отклонений и прогнозирования тенденций изменения параметров внутренних бизнес-процессов. Пример инновационных СКП (ИСКП) внутренней составляющей промышленного предприятия показан (рис.2) [7]:





Рис. 2. Пример ИСКП внутренней составляющей промышленного предприятия

В основном показатели клиентской ИСКП являются нефинансовыми и предназначены для отслеживания положения промышленного предприятия в определенных сегментах рынка, пример представлен (рис.3):

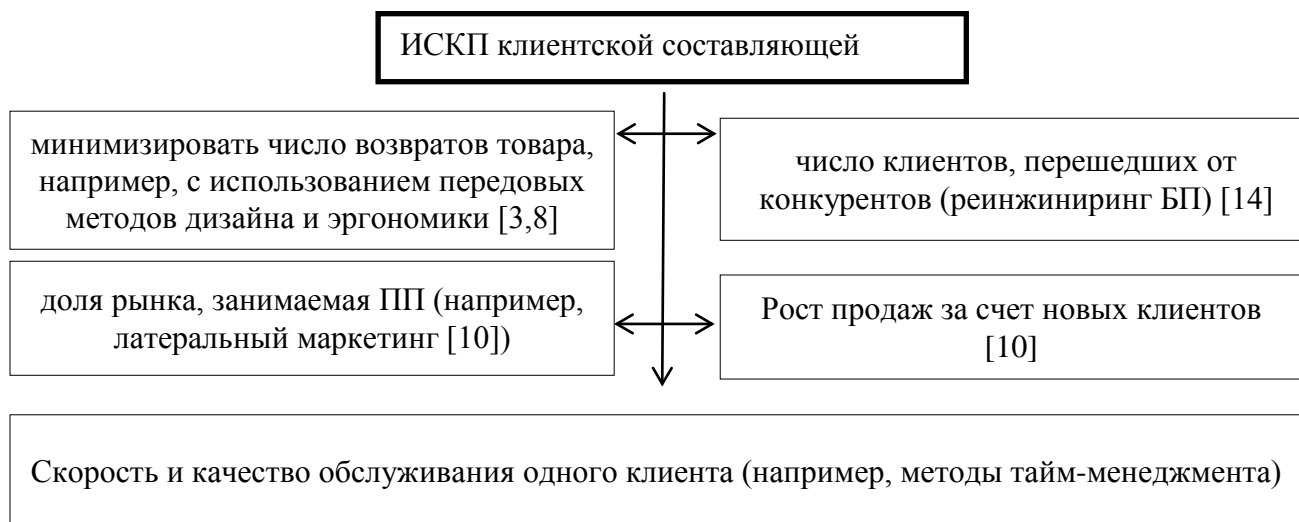


Рис. 3. Пример ИСКП клиентской составляющей промышленного предприятия

Составляющая развития ИСКП предполагает обучение и карьерный рост персонала. Это, в свою очередь, подразумевает процесс формирования НМА, которые являются главным источником устойчивого создания дополнительной стоимости для обеспечения конкурентного преимущества промышленного предприятия на рынке. ИСКП обучения предназначена для оценки процессов, в результате которых формируется стратегия развития. Они являются опережающими индикаторами (рис. 4) [6,7,12-13]:

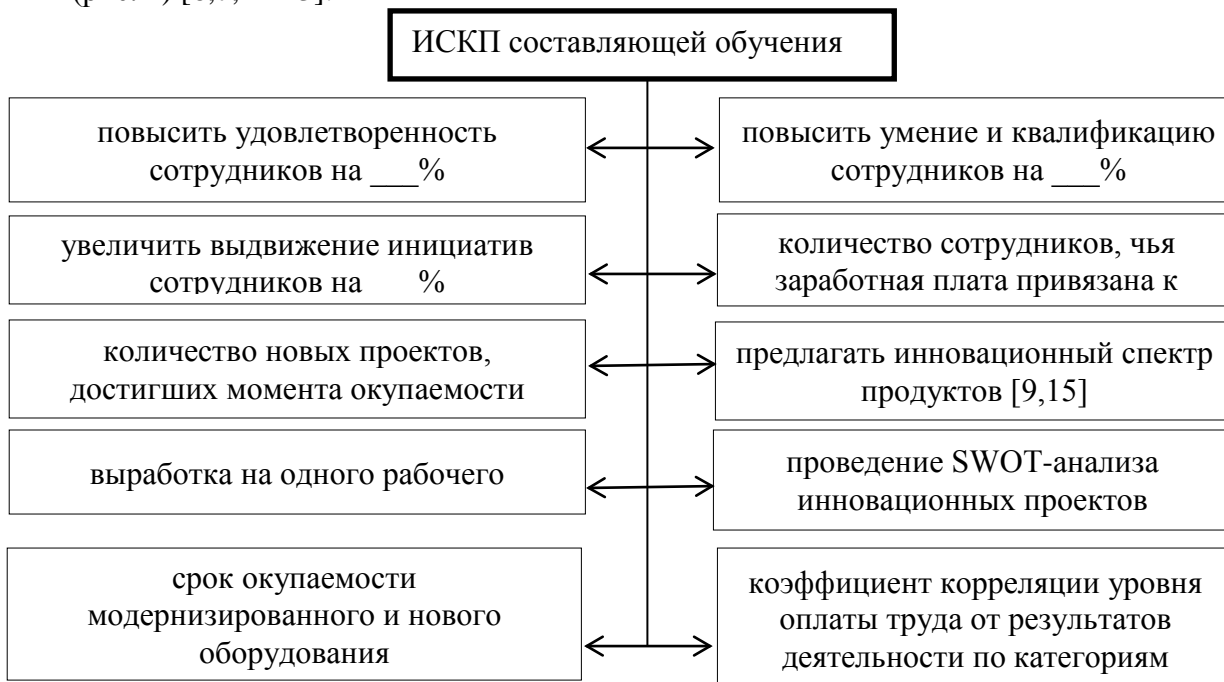


Рис. 4. Пример ИСКП составляющей обучения промышленного предприятия

Финансовые показатели СКП предназначены для оценки экономических результатов изменения бизнес-процессов (рис.5) [7]:

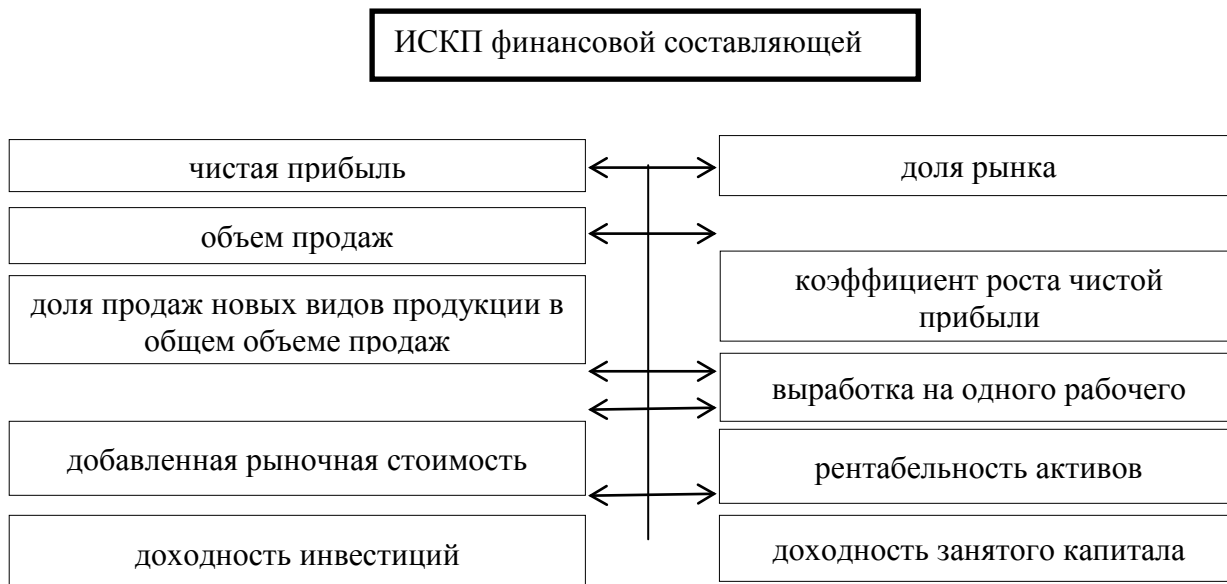


Рис. 5. Пример ИСКП финансовой составляющей промышленного предприятия

Выводы

Последовательный процесс организации мониторинга СКП, сравнительной оценки текущих значений с базовыми параметрами, адекватной реакции менеджмента промышленного предприятия может позволить объединить процессы стратегического планирования и бюджетирования, повысить результативность реализации стратегии развития;

Необходимость выделения в отдельное направление и особый акцент на развитии ИСКП может способствовать резкому улучшению результативности деятельности промышленного предприятия.

Список литературы:

1. Абрамов А.В. Инновационная экономика. СПб.: СПбГМТУ, 2013. 96 с.
2. Абрамов А.В., Алехин М.Ю. Инвестирование в инновационном предпринимательстве. СПб.: СПбГМТУ, 2012. 276 с.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 272 с.
4. Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: «Альпина бизнес Букс», 2005. 473 с.
5. Имаи М. Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 345 с.

6. Каган Е.Б. Ключевые аспекты оценки инновационного потенциала промышленного предприятия. URL: <http://conference.be5.biz/r2011/1096.htm>.
7. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: «Олимп Бизнес», 2006. 304 с.
8. Кобаяси И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 248 с.
9. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности: пер. с англ.: О. Кириченко; ред.: Е. Харитоновна. М.: Альпина паблишерз, 2010. 374 с.
10. Котлер Ф., Триас де Бес Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей. М.: Альпина Паблишер, 2010. 208 с.
11. Кочетков С.В. Управление развитием инновационного потенциала промышленных предприятий: автореф. дис. ... СПб.: ФГБОУ ВПО СПбГУЭФ, 2011. 52 с.
12. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. Ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 432 с.
13. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М.: ИКСИ, 2010. 312 с.
14. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Изд. Дом Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
15. Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления знаниями. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 272 с.

References:

1. Abramov A.V. *Innovacionnaja jekonomika*. [Innovation economy]. St.Peterburg, GMTU Publ., 2013. 96 p.
2. Abramov A.V., Alehin M.Ju. *Investirovanie v innovacionnom predprinimatel'stve*. [Investing in innovative entrepreneurship: monograph]. St.Peterburg, GMTU Publ., 2012. 276 p.
3. Andersen B. *Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya*. [Business processes. Tools improvement]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2004. 272 p.
4. Vumek D., Dzhons D. *Berezhlivoe proizvodstvo. Kak izbavit'sja ot poter' i dobit'sja procvetaniya vashej kompanii*. [Lean manufacturing. How to get rid of losses and to achieve prosperity of your company.] Moscow, Al'pina biznes Buks Publ., 2005. 473 p.
5. Imai M. *Gemba Kajdzen. Put' k snizheniju zatrat i povysheniju kachestva*. [Path to cost reduction and quality improvement]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Pubi., 2005. 345 p.
6. Kagan E.B. *Kljuchevye aspekty ocenki innovacionnogo potenciala promyshlennogo predpriyatija*. [Key aspects of the evaluation of the innovative potential of industrial enterprises.] URL: <http://conference.be5.biz/r2011/1096.htm>.
7. Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju*. [Balanced scorecard. From strategy to action]. Moscow, Olimp Biznes Publ., 2006. 304 p.
8. Kobajasi I. *«20 kljuchej k sovershenstvovaniyu biznesa. Prakticheskaja programma revoljucionnyh preobrazovanij na predpriyatijah»*. [20 keys to business improvement. Practical program of revolutionary transformations in enterprises]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2008. 248 p.

9. Kovi S.R. *Sem' navykov vysokoeffektivnyh ljudej. Moshhnye instrumenty razvitija lichnosti*. [Seven habits of highly effective people. Powerful tools for personal development]. Moscow, Al'pina pabliherz Publ., 2010. 374 p.
10. Kotler F., Trias de Bes F. *Lateral'nyj marketing: tehnologija poiska revoljucionnyh idej*. [Lateral marketing: search technology revolutionary ideas]. Moscow, Al'pina Pabliher Publ., 2010. 208 p.
11. Kochetkov S.V. *Upravlenie razvitiem innovacionnogo potenciala promyshlennyh predpriyatij./Avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni doktora jekonomicheskikh nauk po special'nosti 08.00.05*. [Management of development of innovative potential of industrial enterprises./The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of economic Sciences, specialty 08.00.05] . St.Peterburg, GUJeF, 2011. 52 p.
12. Lapidus V.A. *Vseobshhee kachestvo (TQM) v rossijskih kompanijah*. [Universal quality management (TQM) in Russian companies] / Gos. Un-t upravlenija, Nac. fond podgotovki kadrov. Moscow, Novosti Publ., 2000. 432 p.
13. Singo S. *Izuchenie proizvodstvennoj sistemy Tojoty s točki zrenija organizacii proizvodstva*. [Study of the production system of Toyota from the point of view of the organization of production]. Moscow, IKSI Publ, 2010. 312 p.
14. Hammer M., Champi Dzh. *Reinzhiniring korporacii. Manifest revoljucii v biznese*. [Reengineering the Corporation. The Manifesto of the revolution in business]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2007. 288 p.
15. Harrington Dzh., Voul F. *Sovershenstvo upravlenija znaniyami*. [The perfection of knowledge management]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ, 2008. 272 p.