

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Кильдияров Б.М.**, аспирант ФГБОУ ВПО  
«Башкирский государственный университет»

*На основе анализа сбалансированной системы показателей эффективности, предложенную Р. Капланом и Д. Нортон, автор осуществил ее адаптацию в интересах инновационного развития предприятий радиоэлектронной промышленности, определив для этого необходимые шаги.*

**Ключевые слова:** инновационное развитие, радиоэлектронная промышленность, сбалансированная система показателей.

UDC 001.895

## BALANCED SCORECARD INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF ELECTRONIC INDUSTRY

**Kildiyarov B.M.**, post-graduate student FGBOU VPO  
«Bashkir State University»

*Based on the analysis of balanced scorecards proposed by Kaplan and David P. Norton, the author adapted it for the benefit of innovative development of enterprises of electronic industry, defining the necessary steps to do so.*

**Keywords:** innovation development, radio electronics, Balanced.

В конкурентной среде финансовые показатели не являются адекватными критериями для оценки и направления стратегического движения предприятий. Существующие подходы к оценке деятельности предприятий радиоэлектронной промышленности (РЭП), опирающиеся в первую очередь на финансовые показатели, устарели. Они действуют с отставанием и не способны вовремя оценить прибыль или урон, нанесенный деятельностью руководства в данный финансовый период. Финансовые критерии показывают только часть истории о прошедшем периоде и не дают представления о том,

какие действия необходимо предпринять в будущем для того? чтобы создавать стоимость.

Современная система оценки инновационной деятельности [1] предприятия РЭП, которая может лечь в основу системы стратегического планирования, должна быть, несомненно, многофункциональной и отвечать требованию равновесия между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности предприятия. Подобная система может служить для формулировки стратегии и управления процессом ее реализации.

Сегодня предприятия РЭП находятся в эпицентре революционных преобразований. На смену эпохе промышленной конкуренции идет эпоха конкуренции информационной. В настоящий момент способность мобилизовать и в полной мере использовать свои нематериальные активы приобрела более важное значение, чем инвестиции и управление реальными активами. Нематериальные активы дают возможность: сохранять и развивать потребительскую базу; внедрять новые продукты; производить продукцию высокого качества по низкой цене; мотивировать работников для постоянного совершенствования умений, навыков, качества выполняемой работы.

Значительным шагом вперед в области оценки деятельности предприятия стала попытка разработать сбалансированную систему показателей эффективности (далее – ССП), предпринятую рядом ученых и предпринимателей под руководством Р. Каплана и Д. Нортон [2]. Однако результаты этих исследований можно назвать «сырыми». Не смотря на детализацию, это скорее концепция, чем законченная методика и, безусловно, она не может напрямую применяться на отечественных предприятиях.

Эта система сохраняет традиционные финансовые параметры [3], которые отражают исторический аспект уже свершившихся событий. Это, несомненно, важно для предприятий промышленной эпохи, однако такие финансовые критерии не годятся для управления и оценки деятельности компаний

в век информации, которая направлена на создание стоимости посредством инвестирования в клиентов, поставщиков, работников, производство, технологию и инновационные проекты.

ССП дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели такой системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждого конкретного предприятия и рассматривают его деятельность по четырем критериям: финансовому, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала.

В современных условиях технологического прорыва система показателей должна разрабатываться как для самого предприятия, так и для реализации инновационных проектов.

ССП в интересах инновационного развития должна строиться с учетом следующих направлений анализа ключевых показателей:

- связи между стоимостными и не стоимостными величинами измерения;
- стратегическим и оперативным уровнями управления;
- прошлыми и будущими результатами;
- внутренними и внешними аспектами деятельности;
- связи показателей результирующих процессов и показателей вспомогательных процессов.

Для того, чтобы построить ССП в интересах инновационного развития предприятий РЭП, необходимо выполнить следующую последовательность шагов.

1. Сформулировать дополнительные количественные измерители инновационных процессов.
2. Сформировать технологию планирования, учета, контроля и анализа этих показателей.
3. Сформировать методическую базу анализа и прогнозирования показателей.

4. Выстроить новые методы воздействия на процесс со стороны руководства (управление мотивацией).

5. Подготовить регламентирующие документы.

Отличительной особенностью предлагаемой автором «ССП в интересах инновационного развития предприятий РЭП» состоит в том, что инновационная деятельность, присутствующая в классической ССП, для предприятия РЭП рассматривается как отдельная (особая) часть всей системы показателей.

В классической модели ССП составляющей «Бизнес-процессы» отводится роль описания всей совокупности бизнес-процессов на предприятии [4]. Однако процессы, непосредственно связанные с планированием инновационной деятельности [5], конструкторской разработкой и созданием новых продуктов, не выделены в отдельную составляющую структуру ССП. Автор считает целесообразным введение дополнительной «инновационной» составляющей ССП. Вопрос о введении такой составляющей может принести положительный эффект. Он является прерогативой заинтересованных сторон со стороны руководства предприятия, ориентированных на инновационный «рывок».

Вводимая дополнительная составляющая ССП должна описывать как технологическую специализацию предприятия, так и процессы стратегического планирования, проектирования и создания радиоэлектронной продукции.

Предлагается назвать ССП-составляющую как «Инновационное развитие». При этом показатели, которые относятся к составляющей «Бизнес-процессы» в части инновационного развития, должны быть выведены в группу показателей, относимых к составляющей «Инновационное развитие». В таблице 1 приведены примеры показателей ССП, используемых для инноваций, которые можно отнести к составляющей «Инновационное развитие».

**Показатели ССП инновационного развития предприятия  
в общей системе показателей**

<b>Показатели инновационного развития предприятия</b>	<b>Подсистемы показателей</b>
Отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых идей	Единая система управления инновационной деятельностью
Время, прошедшее с момента подачи идеи, до момента запуска инновационного проекта	
Научно-технический эффект	
Доля внутренних затрат на НИОКР и приобретение технологий в общих затратах на производство	Финансовая подсистема
Обеспеченность интеллектуальной собственностью	
Наукоемкость выпускаемой продукции	
Доля затрат на приобретение нематериальных активов в общих внутренних затратах на НИР	
Доля затрат на повышение квалификации и обучение кадров в общем объеме затрат на НИР	
Государственные источники финансирования НИОКР	
Доля занятых исследованиями и разработками в общей численности персонала предприятия	Кадровая подсистема
Обеспеченность кадрами высшей квалификации	
Уровень зарплаты научно-технич. специалистов	
Технико-технологическая база, предназначенная для НИОКР	Материально-техническая подсистема
Прогрессивность оборудования	
Модернизация оборудования	
Коэффициент освоения новой техники	
Показатель освоения новой продукции	
Рентабельность инновационной продукции	
Доля инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции	Маркетинговая подсистема
Количество новых продуктов (услуг) введенные компанией на рынок за N последних лет.	
Расходы на информационную деятельность	Управленческо-информационная подсистема

Как видно из таблицы 1, показатели, относимые к составляющей ССП «Инновационное развитие», могут быть критически важными для успеха инновации на промышленном предприятии РЭП при достижении предписанных инновационной стратегией целей. Поэтому введение составляющей ССП «Инновационное развитие», наряду с составляющими «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Обучение», в случаях разработки ССП для инновационной стратегии на промышленном предприятии представляется высокой степени целесообразным и обоснованным.

#### Список литературы

1. Крюкова Т.М. Совершенствование системы оценки эффективности инновационной деятельности промышленных предприятий в современных условиях: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. – Нижний Новгород, 2009.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2003.
3. Логвинова Т.В. Трансформация функций стратегического управления финансами предприятия // Финансовый менеджмент, 2007. – № 1.
4. См.: Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
5. Хотяшева О. В. Стратегическое планирование инновационной деятельности. Ч. 1. // Менеджмент сегодня, 2004. – № 4.