

3.2. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ¹

Бердников В.В., к.э.н., доцент кафедры «Экономический анализ»;

Гавель О.Ю., доктор философии (PhD), старший преподаватель кафедры «Экономический анализ»

Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва

В статье рассматривается новый методический подход к системе оценки эффективности инновационной деятельности компаний реального сектора экономики, основанный на учете специфических особенностей бизнес-модели и стратегии развития компании. Особенности предлагаемой мультиспектральной модели оценки являются: идентификация ключевых показателей эффективности на различных этапах формирования и вывода на рынок нововведений, и стейкхолдерский подход к анализу их результативности. Реализация предложенной модели в практике управления инновационной деятельностью на различных уровнях её организации рассматривается как важный фактор конкурентного успеха стратегии устойчивого развития бизнеса. Её использование в контроллинге инновационной деятельности обеспечит повышение результативности и эффективности процессов накопления и использования инновационного потенциала организации

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализации развития экономики требование устойчивого развития бизнеса предполагает пересмотр взглядов на инновации как источник экономического роста и сопряженного с ним риска. Для этого необходимы разработка и применение нового информационно-аналитического инструментария эффективного управления инновационным процессом.

В книге известного специалиста в области стратегического анализа Р. Гранта выделены два основных понятия: изобретение и, собственно, инновация. Под изобретением понимается разработка новых товаров и процессов посредством создания новых знаний или благодаря новым комбинациям уже существующих. Инновации – это процесс коммерциализации изобретения посредством изготовления или продвижения нового товара или услуги или использования нового метода производства [14, с. 328-329]. Таким образом, в основе любой инновации лежит либо новое знание, либо комбинация уже существующих знаний, которые, благодаря преобразованию их в рыночный продукт, становятся востребованными и доступными для широкого круга потребителей. Необходимо отметить, что инновационность как характеристика компании, отражающая ее активность в области создания и вывода новшеств на рынок (интенсивность научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, НИОКР, и частота нововведений), еще не является гарантией ее устойчивого успеха.

Одной из причин этого явления, по нашему мнению, служит временной разрыв между периодами инвестирования финансовых средств в НИОКР и получением дохода от инноваций; другой – феномен консерватизма потребительских предпочтений или высокой цены на инновационный товар несет потенциал риска отказа потребителя от новшества. В результате инноватор может понести финансовые потери, порой критические для непрерывности его бизнес-деятельности, а финансовые бенефиции получают фирмы-последователи, а не пионеры. В этих условиях инновационный процесс как пе-

риод создания и коммерциализации нового продукта (услуги) и (или) временной интервал между авансированием капитала в знания до возврата средств за счет продажи продукции, товаров и услуг потребителям представляет собой достаточно сложный объект управления.

На важность инноваций как условия преодоления кризисных явлений экономического роста фирмы и обеспечения ему необходимой устойчивости обратил внимание Й. Шумпетер [38]. Позже проблеме инноваций в экономике внимание уделяли П. Друкер, П. Героский, Д. Александер, Н. Кондратьев, В. Полтерович, А. Юданов, М. Мельник и др. [1, 19, 24, 25, 26, 36, 37, 35]. Проведенные в Финансовом университете проф. А. Юдановым исследования подтвердили определяющее значение инноваций как условия устойчивого роста для организаций малого и среднего бизнеса в Российской Федерации [26]. Велико значение коммерчески успешных инноваций и для крупных компаний, что препятствует оттоку стоимости из их бизнеса на финансовые рынки [29].

Существует устоявшееся мнение, что в основе инноваций лежат такие нематериальные аспекты, как креативность персонала и рискованное поведение. В литературе также отмечается тот факт, что инновационность как характеристика компании свойственна, прежде всего, субъектам малого и среднего бизнеса. В крупных корпорациях основная масса менеджеров утрачивает предпринимательские способности, превращаясь в корпоративных бюрократов, что представляет существенное препятствие инновационному процессу [30, с.180-181]. Вместе с тем именно крупные фирмы имеют необходимые ресурсы для финансирования НИОКР, создания и коммерциализации новшества. Выходом из этого тупика могли бы стать смена поведенческих настроений руководителей компаний, их переход от пассивной стратегии надежд и ожиданий к более активному процессу управления инновациями. Одним из возможных вариантов решения этой проблемы, по мнению В.М. Полтеровича, может стать развитие индикативного планирования и введение технологических коридоров, принуждающих компании, занимающие монопольное положение на рынке, более активно участвовать в развитии национальной инновационной системе [24].

Отметим также, что результативность инновационного процесса на уровне отдельной организации предопределяется ее инновационным потенциалом, организационно-экономическим механизмом его использования и комплексом внешних и внутренних факторов, что становится условием устойчивой результативности экономического роста компании. Объектами планирования и контроля, таким образом, должны становиться факторы создания инновационного потенциала компании и инструменты его продуктивного использования, что и предопределяет результативность и эффективность инновационной деятельности компании.

В этой связи планирование деятельности отделов R&D и контроль инновационных процессов в рамках парадигмы адаптивного управления заслуживают пристального внимания. Как следствие, возникает необходимость в разработке принципиально новых подходов оценки результативности и эффективности инновационной деятельности, которые бы учитывали ее уникальную особенность – высокую неопределенность результатов и условий реализации инноваций. Результаты НИОКР и применения инноваций проявляются с существенной задержкой, что формирует потребность в качественно иной системе аналитических показателей для планирования, контроля и регулирования (координации) инновационной деятельности. Традиционные показатели инвестиционного анализа не могут рассматриваться как достаточный инструментарий для адаптивного управления, основанного на предвидении [8].

Особенность инноваций, которую необходимо отметить, – неявный характер ее результатов, возможность их использования для реализации иных проектов развития фирмы при достижении эффекта синергии. Процесс разработки цели, задач и средств оценки результатов деятельности в сфере инноваций имеет ряд особенностей, учет которых создает определенные проблемы при формировании информационно-аналитического инструментария:

¹ Статья выполнена за счет средств госбюджета по государственному заданию в соответствии с темой НИР «Методика анализа интегральной эффективности реализации инновационных проектов развития организаций реального сектора экономики» в Финансовом университете при Правительстве РФ в 2014 г.

- во-первых, традиционный бюджетинговый подход, использующий заранее определяемые целевые уровни ключевых показателей эффективности, может демотивировать персонал и руководителей структурных подразделений, сводя к минимуму его креативность. Цель бюджетного планирования – субоптимизация процессов с приданием чрезмерного значения достижению краткосрочных целей экономии в ущерб устойчивому развитию и экономическому росту бизнеса;
- во-вторых, высокая степень неопределенности коммерческого успеха конкретного инновационного проекта не позволяет использовать традиционные методы оценки проектной эффективности, основанные на дисконтировании денежных потоков.

Таким образом, необходимо решить следующие две задачи.

1. Разработать систему адаптивной оценки эффективности и результативности инновационной деятельности с помощью совокупности диагностических и прогностических индикаторов состояния и развития.
2. Предложить механизм (модель) использования результатов оценок для стимулирования инновационной деятельности компании и упреждающего реагирования на открывающиеся возможности и выявляемые угрозы, учитывающие плюрализм возможных сценариев использования новых знаний и изобретений для формирования устойчивых трендов развития.

Прикладные области применения оценок эффективности и результативности инновационной деятельности

Целью оценки состояния и перспектив развития инновационной деятельности является повышение эффективности и результативности предпринимаемых компанией действий в сфере инноваций. В рамках этой цели мы выделим ряд подцелей и задач.

С точки зрения перспектив устойчивого экономического роста бизнеса компании, мониторинг и оценка состояния инновационной деятельности и ее результатов могут быть использованы для:

- во-первых, распределения / перераспределения ресурсов (решения об участии или выходе из проектов, формирование и ликвидация рабочих групп, выделение ресурсов на перспективные проекты);
- во-вторых, оценки, продвижения и стимулирования персонала (карьерные перспективы, заработная плата, участие в проектах, распределение бонусов);
- в-третьих, внутренний контроль и координация деятельности (контроль, коррекция, реорганизация);
- в-четвертых, обучение / непрерывное развитие и повышение креативности персонала, его вовлечение в инновационный процесс (за счет доведения результатов деятельности до сотрудников).

Существуют свидетельства того, что концептуальное использование оценки результативности инновационной деятельности оказывает существенное влияние на лидерские качества работников, качественный отбор проектов и финансовую успешность инноваций [4, 7]. Процесс оценки и полученная по его результатам информация может служить импульсом для «развития и расширения управленческой базы знаний». Если сотрудникам компании предоставлен доступ к результатам оценки и организованы соответствующие обучающие циклы, то это открывает механизм внутрикорпоративного развития инноваций и может послужить импульсом для всеохватывающего организационного обучения.

В результате система аналитической оценки инновационной деятельности является импульсом и инструментом для:

- успешного проведения диагностики. Выявление и точное определение «узких мест» в инновационном потенциале компании в рамках непрерывного внутреннего аудита инновационной деятельности;
- осуществления координации и гибкой навигации в условиях открывающихся возможностей и возникающих ограничений. Непрерывное уточнение целей и задач, аналитическое обоснование направленных действий, ориентированных на текущую эффективность и стратегическую результативность;
- идентификации рисков. Выработка риск-ориентированной модели поведения, акцентирующей внимание персонала на актуальных действиях с учетом меняющихся приоритетов и задач инновационной деятельности;
- мотивации персонала. Создание креативной среды и соответствующих материальных и иных стимулов для вовлеченности персонала в инновационный процесс, роста его инновационной активности, что фокусирует внимание на рациональных действиях и приводит к повышению результативности и эффективности инновационной деятельности организации.

Основные уровни оценки эффективности и результативности инновационной деятельности

Оценка результативности и эффективности инновационной деятельности может осуществляться в рамках широкого спектра его субъектов. Этот спектр простирается от отдельных инновационных проектов на микроуровне и до макроуровня национальной (мировой) экономики. Результаты инноваций должны приводить к успеху на уровне фирмы, которая принимает на себя риски их реализации. В то же время компания может реализовать один проект, основанный на инновациях, или совокупность проектов, объединенных в программу, или участвовать в портфеле проектов, которые в свою очередь могут входить в те или иные программы.

Участие компании в инновационных программах или владение (управление) портфелем проектов может сочетаться с продолжающейся деятельностью, служащей катализатором и потребителем результатов инновационных проектов, оказывая прямое влияние на ее финансовое состояние и инвестиционную привлекательность. Использование единой системы индикаторов эффективности на различных уровнях организации ведения инновационной деятельности для целей прогнозирования и диагностики не может считаться верным, так как цели и области ответственности, состав и степень свободы распоряжения ресурсами на различных организационных уровнях существенно различаются.

Для целей диагностики результативности и эффективности инновационной деятельности были выделены следующие уровни оценки (рис. 1).

Уровень единичного инновационного проекта, как правило, рассматривается как элементарный, хотя в рамках проекта могут выделяться процессы и подпроцессы вплоть до рабочего места специалиста-инноватора, которые также становятся объектами планирования, мониторинга, контроля и регулирования. Проекты могут оцениваться на различных стадиях своего жизненного цикла от бизнес-идеи до вывода новой операционной бизнес-единицы, готового продукта, услуги или процесса. Наряду с определением технической сложности или степени инновационности основной целью становится прогноз потенциального рыночного успеха проекта на различных этапах его реализации. В связи с природой инноваций такие индикаторы результативности, как объем продаж,

являются величиной неизвестной до момента вывода их на рынок. Таким образом, в этом случае необходимым становится использование косвенных показателей характеристики результативности (оценка рисков реализации проекта, потребность в финансировании и фондировании, требования к квалификации работников и соответствие потребностям потенциального покупателя и др.). Перечисленные индикаторы относятся к компетенции менеджера проекта или сотрудника департамента стратегического развития, когда тем нужно принять решение о перераспределении ограниченных ресурсов, которое в конечном итоге ведет к решению управленческой дилеммы реализовать / отказать между проектами или сместить сроки реализации работ в рамках проекта.



Рис. 1. Уровни оценки результативности и эффективности организации инновационной деятельности

Инновационно-активные компании для диверсификации сопряженного с этой деятельностью риска, как правило, реализуют несколько инновационных проектов, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Инновационные проекты, базирующиеся на родственных базовых компетенциях, могут быть объединены в программы, которые также становятся объектами мониторинга и оценки. Критериями для объединения являются в основном техническое и тематическое сходство, а также возможные формы синергии между проектами.

С точки зрения управленческого контроля целесообразно оценивать именно программу в комплексе, а не отдельные ее составляющие. Такой подход позволяет учесть неотъемлемый риск, свойственный проектам. Например, последствия несвоевременного выполнения или отказа от проекта, характеризовавшегося ранее высокой степенью инновационности и, соответственно, риска, могут компенсироваться за счет участия организации в нескольких менее значимых, но надежных с позиций волатильности ожидаемых результатов проектов. Это создает необходимый стимул для сотрудников, ответственных за реализацию комплексной программы, в результате чего достигается комбинация высокорисковых проектов с более надежными, основывающаяся на общих результатах исследований и компетенциях. Такой подход повышает возможность маневра и сводит к минимуму риск реализации всей программы.

Портфель инновационных проектов охватывает проекты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. Как правило, формируют такой портфель либо венчурные фонды, либо крупные корпорации. Оценка результативности и эффективности на этом уровне проводится с двух позиций.

- Во-первых, все проекты и программы оцениваются в совокупности для выявления общей ценности проектов, находящихся в стадии развития.

- Во-вторых, оценке подвергается структура самого портфеля инноваций с позиций соответствия стадии развития экономики (сектора экономики) и риск-аппетита ключевых инвесторов.

В результате объектом оценки являются не только общие суммы потенциальных денежных поступлений и расходов, но и сбалансированность проектов с точки зрения сроков их реализации, технической и научно-технологической сложности, ожидаемой успешности на рынке и уровня риска. Перечисленные оценки могут сводиться воедино на практике при помощи графиков и схем процессов, использующих тот же логический подход, что и матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) (рост / доля рынка). Кроме того, инновационные портфели являются объектами качественной оценки с точки зрения их соответствия стратегии развития компании и ее бизнес-модели.

Хотя уровни отдельного проекта, программы, инновационного портфеля и компании в целом частично пересекаются, последний представляет собой отдельный, четвертый уровень оценки эффективности и результативности со своими специфическими субъектами. Как понятно из названия, оценка на этом уровне подразумевает целостную оценку всех инновационных действий и их результатов в рамках компании. Некорректно определять результативность и эффективность инновационной деятельности компании на основе анализа прибыли, формируемой за счет реализуемых ею новых продуктов и услуг. Тем не менее, такие подходы широко распространены в практике комплексной оценки проектов [22].

Оценке подлежат как компания в целом, так и ее инновационные подразделения, отдельные функциональные службы, такие, например, как центры R&D, где, собственно, воспроизводятся инновации. Такой подход к дальнейшему структурному разделению инноваций отражает концепцию организационного дуализма, лежащего в основе параллельного учета двух разнонаправленных аспектов:

- во-первых, исследования и создания новых рыночных продуктов, т.е. поиска новой информации, создания и развития новых идей и знаний;
- во-вторых, использования и капитализации знаний, т.е. вывода продукта на рынок и его коммерциализации.

Области оценки результативности и эффективности на уровне компании включают капитальные расходы и текущие затраты, параметры инновационного процесса и его результаты. Они также должны учитывать контекстные факторы, такие как организационная культура или стратегия инновационного развития. Используемые на практике показатели могут быть как общими и универсальными, например, доля товарных инноваций, так и частными и специальными, как склонность лиц, принимающих решения, к решительному, но рисковому поведению. Последней тенденцией в сфере оценки результативности и эффективности является концептуализация и оценка инновационного потенциала фирмы [38].

Такой подход будет далее рассматриваться как альтернативный при разработке информационно-аналитического инструментария оценки эффективности и результативности инновационной деятельности компании. При этом используется концепция открытых инноваций (open innovation), которая не ограничивается традиционными рамками фирмы [5].

Кроме уровней, сфокусированных на инновационной деятельности компании и внутри компании, существуют подходы к оценке эффективности инновационного про-

цесса на мезо- и макроуровнях. Они ориентированы на такие объекты, как состояние отрасли в целом, географического (территориального) сегмента и страны в целом, а также сложившихся технологических кластеров компаний: «газелей»; инновационно-активных компаний Новосибирского Академгородка; Томского национального исследовательского университета, г. Дубны и т.д. Это позволяет в рамках однородных совокупностей концентрировать внимание на небольшом числе оценочных показателей, используемых для оценки инновационного потенциала компаний, что обеспечивает необходимые уровни репрезентативности и информативности.

Ключевой целью такой оценки является аудит инновационной активности отраслей промышленности и агропромышленного комплекса, информирование о состоянии, тенденциях и перспективах развития разработчиков мероприятий государственной политики (министерств экономического и социального развития, регионального развития, финансов и других ведомств). В результате формируется информационно-аналитическая база для прогнозирования развития и оценки эффективности научно-информационной системы (НИС) на различных уровнях ее идентификации.

Принцип комплексности при оценке инновационной деятельности

Несмотря на наличие в практике управления инновациями оценочных показателей, они используются неупорядоченно, что не обеспечивает реализацию принципа комплексности. Как правило, в оценке преобладают финансовые, итоговые индикаторы результатов процесса. Для обеспечения принципа комплексности необходимо структурировать показатели по ряду критериев, обеспечив их систематизацию. Система показателей должна включать нефинансовые (организационно-технологические, социальные и экологические) оценки с выделением обобщающих, общих и частных индикаторов состояния (диагностические индикаторы), и прогностические показатели динамики развития (динамические индикаторы) инновационного процесса.

Одним из наиболее распространенных подходов при построении системы показателей комплексного экономического анализа является модель ресурсы – процессы – продукты – результаты (inputs – process – outputs – outcomes model, IP2Out Model), получившая широкое признание благодаря проф. Шеремету А.Д. [3]. Использование этого подхода к инновационной деятельности компании, ориентированной на создание и эффективное использование интеллектуального капитала, позволяет ее структурировать в виде динамической системы, ядром которой становится подразделение R@D [9, 10].

Результативность и эффективность его деятельности могут быть оценены посредством диагностики значений показателей конверсии делегируемых в распоряжение структурного подразделения ресурсов (финансовых, материальных, человеческих и иных) в инновационные продукты (патенты, товары, процессы и т.п.). Впоследствии эти продукты в свою очередь переходят в распоряжение производственного, маркетингового и других подразделений фирмы, что приводит к получению результатов следующего уровня, таких как продажи, экономия производственных или иных издержек, совершенствование потребительских свойств и качества продукции. Однако эта модель полагается на сложные контуры обратной связи и си-

стемное понимание инновационного процесса внутри компании, который далеко не всегда доступен для такого понимания и фактически не нужен для оперативного управления инновациями. Кроме того, в этом случае основное внимание уделяется достижению целевых уровней ключевых показателей эффективности, привязанных к деятельности подразделений R@D, что будет противоречить целям коммерциализации инноваций в тех компаниях, которые располагают прикладными инновационными центрами, ориентированными не на теоретические исследования, а на практические разработки и внедрение продуктов на рынок.

Другим методическим подходом к оценке результативности и эффективности инновационной деятельности является использование ориентированной на инновации системы взаимосвязанных показателей (innovation-centered balanced scorecard model, **ICBSM**). Основываясь на популярной в настоящее время концепции сбалансированной системы показателей, модель выделяет четыре основных перспективы для оценки инновационной деятельности:

- финансы;
- внутренняя среда (бизнес-процессы);
- инновации, развитие и обучение персонала;
- клиенты и потребители.

Одним из преимуществ данного подхода является объединение ключевых показателей эффективности в группы опережающих – прогностических (отражают ожидаемые результаты инноваций) и запаздывающих – диагностических (отражают состояние, но с эффектом времени) индикаторов [23]. Однако этот эффективный подход имеет определенные ограничения при его использовании для мониторинга и прогнозирования результативности и эффективности инновационной деятельности. Он не учитывает такие аспекты оценки, как соответствие поставленным стейкхолдерами целям развития, управление знаниями (например, увеличение и использование внутрифирменной базы знаний). Тем не менее, как IP2Out Model, так и ICBSM имеют большое значение для обеспечения эффективного управления инновационным процессом.

Наряду со ставшими традиционными в анализе и оценке инновационной эффективности и результативности методиками, повышенное внимание вызывает подход, основанный на использовании специфических сфер оценки инновационной деятельности. Основанная на использовании экспертных оценок, применении метода Дельфи предлагаемая модель выделяет шесть ключевых областей мониторинга и оценки, связанных с инновационной деятельностью фирмы. Для обеспечения универсальности практического использования в этой модели опущен ряд моментов традиционных кибернетических моделей управления, таких, как, например, контуры обратной связи. Это обусловлено тем, что основные модели управления инновациями ощутимо различаются и формируются в первую очередь в контексте используемых информационно-аналитических технологий.

Перечень и приоритетность видов деятельности в рамках инновационного процесса могут значительно варьировать в зависимости от специфических особенностей организаций и проектов. При этом успешность управления ими определяется конечным числом факторов, которые, собственно, и составляют основу этого оценочного подхода. Предлагаемая модель оценки эффективности инноваций отражает перенос приоритетов с факторов

успешности реализации инноваций (коммерческая эффективность) на измерение потенциала создания инноваций (технологическая и социальная эффективность) и его использования для удовлетворения потребностей стейкхолдеров. Такой подход в полной мере соответствует современной парадигме управленческого учета [13, 34].

Концентрация внимания аналитика на оценке состояния инновационного потенциала организации (статический аспект) и возможностях его роста, повышения результативности использования в будущем (динамический аспект), а также сопряженных с реализацией альтернативных управленческих решений рисков, вызывает необходимость внимательного изучения результатов исследований в области генезиса инноваций и теории организаций [2, 12, 18, 19, 21, 36]. Недостаточная интегрированность методов информационно-аналитической поддержки адаптивного управления в практику управления жизненным циклом инноваций вызывает определенные трудности у аналитиков и контроллеров при попытке практической реализации стейкхолдерской модели управления инновациями. Использовать множественную шкалу оценок с переменным составом индикаторов для оценки результативности инновационного процесса гораздо сложнее, чем просто подсчитать количество поданных патентных заявок, полученных патентов, доходов от их использования или передачи. Таким образом, традиционные модели оценки эффективности инноваций в неполной мере соответствуют требованиям системы управления в условиях быстрых изменений в связи с тем, что они не охватывают все необходимые аспекты и временные ракурсы оценки и уделяют слишком большое внимание финансовым аспектам инновационной деятельности. Устранить этот недостаток возможно, применяя интегральную оценку различных областей инновационного процесса (с позиций интересов ключевых стейкхолдеров), т.е. интегрированную стейкхолдерскую модель оценки инновационной деятельности (integrated stakeholder management the innovation model, *ISMIM*). Применение стейкхолдерского подхода к оценке эффективности инноваций позволяет свести к минимуму риски, связанные с финансированием и осуществлением инновационной деятельности, коммерциализацией ее результатов. Такой подход соответствует требованиям формирования условий для достижения устойчивого экономического роста бизнеса [16].

Модель включает шесть сфер измерений и оценки эффективности инновационной деятельности. Фокус внимания контроллера в ней переведен с традиционных фиксированных показателей эффективности, интенсивности и результативности инновационной деятельности на оценку результативности осуществляемых действий и критических факторов успеха реализации инновационной задачи, т.е. реализует принцип многоаспектности анализа (рис. 2). Вместе с тем, каждый из видов результата оценивается с позиций соответствия его достижения интересам стейкхолдеров, что отвечает за снижение вероятности риска конфликта интересов при формировании и коммерциализации инновации, что соответствует взглядам на социально-ответственную экономику.

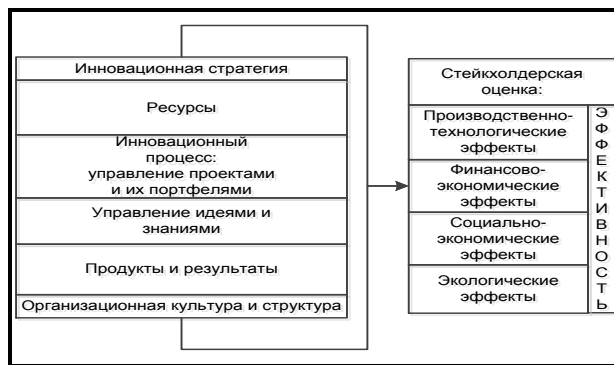


Рис. 2. Мультиаспектная модель оценки результативности и эффективности инновационной деятельности

Ключевые инновационные аспекты управления инновациями размещены в центре рисунка, а контекстные факторы – на периферии. В свою очередь результаты оцениваются путем соответствия стейкхолдерских интересов с позиций ожидаемых производственно-технологических, финансово-экономических, социальных и экологических последствий разработки и реализации той или иной инновации, в пределах реализуемой программы или портфеля.

Предложенный подход охватывает все этапы инновационного процесса, начиная от сбора и анализа информации на первом этапе (ресурсы и идеи) – аспект экономичности, оценку механизмов преобразования идей и ресурсов в продукт посредством конкретных процессов – аспект продуктивности, т.е. конверсия ресурсов в продукты, и реализация результатов через призму удовлетворения потребностей стейкхолдеров – аспект результативности. Таким образом, *ISMIM* ориентирована на оценку динамики между начальными и конечными стадиями инновационного процесса и наблюдение за их состоянием.

Динамическая оценка изменений в полной мере соответствует современному взгляду на фактор времени, как наиболее ценный и ограниченный ресурс в любом бизнесе [30]. Мониторинг таких областей оценки инновационного процесса, как инновационная стратегия, состояние критических факторов успеха, управление идеями, необходимо проводить в режиме реального или нужного времени. Мониторинг продуктов и результатов (финансовых, технологических, социальных и экологических) требует некоторого периода накопления данных и, таким образом, предполагает применение запаздывающих индикаторов. Поэтому в системе аналитических индикаторов оценки преобладают опережающие показатели, которые, наряду с запаздывающими (диагностическими), составляют панель управления инновационного менеджера.

ISMIM ориентирована на основной оценочный уровень – организацию, что представляет повышенный интерес для большинства стейкхолдеров бизнеса. Тем самым предполагается формулировка и последующее выполнение требований к необходимому раскрытию информации в интегрированной отчетности, а сама аналитическая оценка может быть выполнена не только в интересах инвесторов, но и конкретной группы заинтересованных лиц.

Объектами оценки являются прежде всего инновационный потенциал компании, результативность и эффективность его использования. Интегральный ха-

рактер модели позволяет раскрывать и оценивать показатели уровней инновационных портфеля, программы и проекта. Таким образом, предлагаемый подход к мониторингу и диагностике оптимален для решения задач управления инновациями на уровне организации, позволяя оценивать не только внутреннюю, но и внешнюю среду фирмы, динамику и результаты использования инновационного потенциала в виде инновационных продуктов и критических факторов успеха.

Система показателей измерения инновационной активности и результативности, практика их применения и направления совершенствования

Оценочные показатели в контексте контроллинга в первую очередь предназначены для отражения отдельных элементов управляемого процесса для мониторинга эффективности и прогнозирования результативности. Использование системы показателей как индикаторов состояния или (и) динамики развития управляемого процесса дает возможность контроллеру комплексно охватить все аспекты инновационного процесса как совокупности четких и нечетких взаимосвязей во внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта через элементарные, поддающиеся измерению единицы наблюдения. Эти единицы (элементы), в свою очередь, могут стать базой для глобальной оценочной системы в соответствии с *ISMIM*.

Традиционные оценочные показатели в сфере инновационной деятельности ориентированы либо на измерение инновационной активности, как правило, через понесенные затраты на НИОКР, либо на измерение финансовой отдачи этих затрат, что связано с преобладанием затратного подхода в оценке результативности и эффективности.

Во внутрифирменном контексте задачами инноваций является в первую очередь создание конкурентных преимуществ в виде снижения операционных издержек по продолжающейся деятельности и получения экономических дополнительных выгод от освоения новых технологий, продуктов и услуг. Обобщение практик хозяйствования инновационно-активных компаний, входящих в группу «Российские технологии», показало, что использование абсолютных оценочных показателей по-прежнему остается приоритетным на уровне фирмы при планировании и контроле инновационных процессов. Однако оценка инноваций исключительно по конечным результатам имеет свои минусы. Главный из них – отсутствие учета разрыва во времени между созданием инновационного потенциала компании и результатами его использования, а также недостаточная детализация факторов, столь необходимая для оперативного управления инновационным процессом.

Разделение инновационной деятельности на ряд областей и использование сбалансированной системы показателей оценки позволяет преодолеть ограничения, связанные с применением стандартных оценочных подходов. Такой альтернативный способ предполагает применение совокупности косвенных факторов, влияние которых на успешность инновационной деятельности компаний доказано эмпирически. Полученная при подобном подходе система оценочных показателей более детализирована, что позволяет использовать ее для прямого контроля и управления. Часть этих показате-

лей, структурированных по шести областям, описанным в предложенном выше подходе, представлена ниже. При этом одни индикаторы являются результатом концептуальных разработок, тогда как другие представляют собой более привычные абсолютные или относительные показатели, используемые для оценки инновационной деятельности (например, процент роста продаж после внедрения нового продукта).

В силу того, что существует некий разрыв между нормативной (то, что должно быть оценено) и описательной (то, что на самом деле измеряется) сторонами оценки инновационной деятельности, такая структуризация представляется важной. Поскольку существует значительное число плано-контрольных показателей оценки, не имеющих под собой адекватного теоретического обоснования, или признанных непригодными на практике, компании, используя их, оперируют показателями, которые не способны точно оценить ни факторы создания инновационного потенциала, ни результаты его успешного использования. В качестве примера можно привести затраты на инновации или интенсивность НИОКР, столь любимые менеджментом государственных компаний. Несмотря на это, они широко используются в практиках управления инновациями аудиторскими и консалтинговыми фирмами, что связано с высокой живучестью устаревших взглядов на управление инновациями.

Обобщение данных статистики по инновационно-активным фирмам показывает, что в реальности наблюдается u-образная зависимость между интенсивностью НИОКР (затраты в млн. руб.) и эффективностью разработки новой продукции (дополнительные денежные поступления от продажи новой продукции). Не отрицая значимость капитальных затрат на R&D, такой подход является затратным: не существует четкой зависимости между размером затрат и будущими результатами от реализации проекта, в инновациях чрезвычайно велико значение интуиции. Оправданий для широкого использования таких показателей эффективности не существует.

В то же время успешные в области инноваций компании используют собственные информационно-аналитические разработки, имеющие характер пауза, не нашедшие пока еще широкого применения в сфере практики мониторинга и оценки инновационной деятельности. Внимательное изучение и творческая адаптация и применение новейших теоретических разработок в практике оценочной деятельности имеет хорошие перспективы повышения управляемости инновационной деятельностью.

Система показателей оценки результативности инновационной стратегии может основываться на технологии т.н. психометрии, когда подчиненные оценивают своих руководителей с точки зрения лидерских качеств или их действий в части постановки и реализации задач инновационного развития организации (создания и использования инновационного потенциала). Кроме того, деятельность руководителей может оцениваться с позиций их индивидуальных предпочтений при отборе к финансированию инновационных проектов. Практика хозяйствования свидетельствует, что во многих организациях отсутствуют специальные функциональные подразделения, занимающиеся исключительно инновациями, что усложняет идентификацию сфер ответственности за реализацию проектов.

Рассмотрим аспект ресурсного обеспечения проектной деятельности. Достаточность ресурсов может быть оценена с использованием различных шкал, например, такой, как шкала оценки инновационного рабочего поведения. Этот интегральный показатель включает 10 индикаторов, охватывающих четыре области оценки (выявление идей, генерация, защита и развитие, реализация идей), которые оцениваются руководителями по пятибалльной шкале Лайкерта (никогда – всегда) (табл. 1).

Таблица 1

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Результаты сравнительного анализа вариантов применения	Области оценки	
	Характер поведения работника	Интенсивность НИОКР
Варианты показателя	Насколько часто сотрудник находит варианты нового решения поставленной перед ним задачи? Каков вклад работника в развитие новых идей? Степень поддержки предлагаемых новаций работником?	Соотношение между приростом бюджета на НИОКР и его результативностью. Влияние дополнительного вовлечения материальных и человеческих ресурсов в НИОКР и влияние на его результаты
Преимущества	Понятность восприятия и простота измерения	Простота измерения
Недостатки	Высокий элемент субъективизма	Отсутствие учета фактора «разрыва» во времени в R&D
Итог оценки сравнительной эффективности	Очень эффективны – рекомендуются для широкого использования	Эффективны – рекомендуются для экспертной оценки

Применявшие на практике этот подход эксперты отметили его простоту и наглядность. Напротив, показатель интенсивности НИОКР имеет определенные ограничения при его использовании на этапе целеположения. Среди специалистов встречается непонимание того, как тот или иной вариант распределения бюджета на НИОКР может становиться оценкой результатов деятельности инновационного центра (табл 2).

Таблица 2

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И КУЛЬТУРЫ

Результаты сравнительного анализа вариантов применения	Области оценки	
	Характер организационной структуры	Организационная культура
Варианты показателя	Стремление рабочей группы находить ответы на возникающие вопросы развития. Степень понимания целей сотрудниками группы. Уровень восприятия риска новшества	Учет мнения работника руководителем группы. Частота и характер консультаций с работниками при решении корректировки плана работ. Делегирование полномочий работнику на самостоятельное решение

Результаты сравнительного анализа вариантов применения	Области оценки	
	Характер организационной структуры	Организационная культура
Преимущества	Понятность восприятия и простота измерения	Понятность восприятия и простота измерения
Недостатки	Не выявлено	Не выявлено
Итог оценки сравнительной эффективности	Рекомендуется для широкого использования	Рекомендуется для широкого использования

Оценка эффективности организационной структуры и культуры может быть проведена с помощью использования опросных листов для рядовых сотрудников, которые используют инновационный потенциал фирмы (см. табл. 2). Для этих целей сотрудников просили дать общую оценку организационного климата или стиля поведения их руководителей (тип лидерства). По результатам сравнительного анализа применения этих индикаторов установлено, что имеется тесная связь их позитивной динамики с уровнем успешности инновационной деятельности компании. Это позволяет рекомендовать их к применению для управления инновационным процессом.

Ключевыми оценочными показателями в области управления знаниями и идеями являются количество предложенных новаций и их результативность (табл. 3). Однако без идентификации механизма и регламента четкого определения того, как оценить приращение знаний, и что подразумевается под определением «высококачественная идея», компании рискуют перейти на стимулирование «вала» большого числа малоперспективных идей с низким потенциалом приращения знаний. Так, например, определение эффективности работы НИОКР по числу патентных заявок, приводит к распылению сил и средств, направляемых в R&D.

Таблица 3

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИДЕЯМИ И ЗНАНИЯМИ

Результаты сравнительного анализа вариантов применения	Области оценки	
	Управление знаниями и идеями	Управление идеями
Варианты показателя	Процент проектов с привлечением потребителей на этапе их разработки. Количество отобранных и профинансированных идей. Доля проектов, реализуемых с привлечением университетов	Число новаций, предлагаемых рабочими группами в процессе НИОКР. Количество полученных за период патентов. Среднее время от подачи заявки идеи до стадии ее проектного развития.
Преимущества	Понятность восприятия и простота измерения	Простота измерения
Недостатки	Не выявлено	Отсутствие жесткой регламентации с возможностью четкого определения качества новаций и ценности патента
Итог оценки сравнительной эффективности	Рекомендуется для широкого использования	Рекомендуется для экспертной оценки

Значимость патентов для формирования критических факторов успеха бизнеса существенно различается. Она сильно варьирует в зависимости от фазы цикла развития отрасли, специфики самого бизнеса и форм организации рабочих групп. Поэтому достижение определенного числа зарегистрированных патентов должно быть лишь дополнительной целью.

Применение показателя степени вовлеченности потребителей в проектную деятельность, напротив, способствует активизации инновационной деятельности, что делает его привлекательным при постановке и контроле достижения целей. В то же время в пользовательском контексте к нему следует относиться с определенной осторожностью, так как процесс трансфера технологий от потребителя всегда имеет определенные ограничения, обуславливаемые спецификой его интересов.

Таблица 4

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Результаты сравнительного анализа вариантов применения	Области оценки	
	Проектный мониторинг	Проектный контроль
Варианты показателя	Число переданных на уровень операционных бизнес-единиц проектов. Сумма дополнительных средств, выделяемых для успешной реализации проектов сверх ранее утвержденного бюджета.	Доля проектов, запускаемых в реализацию в соответствии с ранее определенным графиком. Доля инноваций, введенных на рынок первыми / / следующими за лидером
Преимущества	Понятность восприятия и простота измерения	Простота измерения
Недостатки	Не выявлены	Применение негативно сказывается на гибкости управления
Итог оценки сравнительной эффективности	Рекомендуется для использования в мониторинге	Рекомендуется преимущественно для ретроспективного анализа и итогового контроля

Отдельный инновационный проект традиционно рассматривается как объект планирования и контроля. Правильный выбор индикаторов для планирования и мониторинга реализации проекта чрезвычайно важен для принятия упреждающих корректирующих решений, направленных на формирование наилучших результатов в складывающихся условиях. Традиционные показатели проектного анализа, основывающиеся на временных и финансовых критериях, вызывают неоднозначную оценку со стороны экспертов. Так, например, показатель «процент проектов, запущенных в соответствии с графиком», равно как и «лидерство по времени вывода нового изделия на рынок» больше подходят для того, чтобы ускорить инновационный процесс в организации. При этом они не отражают уровень неопределенности и новизны, характерный для инноваций. Кроме того, выход на рынок раньше конкурентов не всегда гарантирует получения высокой прибыли, а неоправ-

данная поспешность при реализации проекта может негативно отразиться на многих его параметрах, включая качество и вклад в формирование инновационного потенциала компании. При этом такие показатели, как «количество успешно переданных для дальнейшего развития проектов» или «дополнительные средства, выделенные инновационным проектам», напротив, экспертами были отмечены как положительно влияющие на эффективность управления проектами (табл. 4).

Следующей областью оценки является диагностика эффективности управления портфелем проектов. Эти показатели ориентированы, прежде всего, на совокупность (пулы) инновационных проектов компании, и представляют оценку преимущественно финансовых последствий для их участников.

Таблица 5

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

Результаты сравнительного анализа вариантов применения	Области оценки	
	Мониторинг портфеля	Анализ портфеля
Варианты показателя	Количество проектов, инициируемых структурными подразделениями и реализуемыми совместно с R&D. Сбалансированность проектного портфеля (соотношение различных по стоимости, доходности и риску проектов, обеспечивающих максимум доходности в пределах риск-аппетита)	Индекс прибыльности инвестиций (соотношение NPV и инвестиционных затрат). Дисконтированная стоимость совокупности реализуемых проектов.
Преимущества	Обеспечение рациональности и адаптивности в сфере инноваций	Простота измерения
Недостатки	Отсутствие учета влияния качества портфеля на развитие инновационного потенциала компании	Негативно сказывается на гибкости управления, препятствует реализации низкобюджетных проектов
Итог оценки сравнительной эффективности	Рекомендуется для широкого использования в мониторинге портфеля	Рекомендуется для оценки краткосрочных «спекулятивных» инвестиций

Данная группа показателей вызывает негативную оценку у большинства экспертов-практиков в сфере инноваций. Причиной послужило то, что они характеризуются: либо как слишком непрактичные для применения в крупных организациях; либо как излишне общие, не учитывающие факторы риска вывода инноваций на рынок. Например, восприятие продукта потребителями, степень соответствия потребностям (в случае разработки «продуктовой платформы») и др. В то же время индикатор «сбалансированности портфеля», т.е. конкретный подбор элементов портфеля проектов с целью распределения рисков, был признан наиболее удачным для измерения эффективности инновационного процесса в компаниях с децентрализованной структурой управления

(табл. 5). Фактическая оценка может быть проведена при помощи графиков и схем процессов, использующих тот же логический подход, что и знаменитая Бостонская матрица (рост / доля рынка).

Для оценки продуктов и результатов инновационной деятельности в практике контроллинга широко применяются такие показатели, как «общий объем продаж», «рентабельность продаж» или «относительная экономия затрат». Однако с точки зрения целеполагания, эти показатели являются ориентиром для проектной деятельности компании в целом, либо для ее операционных бизнес-единиц (**SBU**), но не для R&D. Например, выручка от реализации новых товаров и услуг так и не стала рекомендуемым большинством экспертов показателем. В то же время, такой показатель, как число потребителей, лояльных к новому продукту в момент его вывода на рынок, характеризуется как наиболее важный для оценки продуктово-клиентского восприятия инновации. Индикатор «доля коммерчески успешных проектов» был признан эффективным экспертами для ориентированных на рынок инновационных центров (инжиниринговые услуги), а не «чистых» НИОКР. Показатель «число стартапов или проектов-ответвлений, возникших в ходе инновационного процесса» получил смешанные оценки (табл. 6). Последний индикатор признан ограниченно применимым в технологических или инфраструктурных проектах. При этом в ряде компаний проекты-ответвления характеризовались как упущенные возможности.

Таблица 6

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ
ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ/РЕЗУЛЬТАТЫ**

Результаты сравнительного анализа вариантов применения	Области оценки	
	Продукты	Результаты
Варианты показателя	Доля выручки от продаж новых товаров. Количество стартапов или проектов-ответвлений, возникающих в результате инновационного процесса	Рост объема продаж, рентабельности и текущих затрат потребителя за счет использования инновационного продукта. Число последователей. Доля коммерчески успешных проектов
Преимущества	Простота измерения	Простота измерения
Недостатки	Негативное влияние на управляемость портфелем. Игнорирование требований отдельных стейкхолдеров	Субъективность оценки некоторых параметров. вследствие использования оценочных показателей
Итог оценки сравнительной эффективности	Рекомендуется для использования в оценке инновационности продуктовой линейки компании	Рекомендуется для оценки результативности и эффективности управления инновациями

Практическое применение системы оценки эффективности инновационной деятельности

Приведенные выше подходы к отбору ключевых показателей эффективности могут быть представлены в

качестве универсальных блочных модулей при создании универсальной оценочной системы для измерения эффективности инноваций. Однако и здесь имеет место разрыв между процедурой оценки и следующими за нею корректирующими действиями, которые, в идеале, должны быть ее результатом.

Система оценки эффективности инновационной деятельности может применяться для целей диагностики текущей ситуации за счет идентификации «узких мест» и слабых сторон компании в инновационной сфере. Одновременно, выявляя наиболее перспективные проекты, изучая и тиражируя лучшие практики организации их ведения и управления, такие действия позволяют повышать результативность и эффективность инновационного процесса за счет постоянной корректировки приоритетов и целей развития на основе нового видения требований стейкхолдеров, повышая мотивацию персонала. Это не только стимулирует рост инновационного потенциала компании, но и обеспечивает успешную диффузию инноваций в практику бизнеса, что, собственно, и является основным драйвером развития инновационной деятельности.

Для достижения этих целей необходимо сконцентрировать внимание на вопросах диагностики, координации (уточнение локальных целей и задач), наблюдении (мониторинге) и, собственно, организации процесса (корректирующие действия). Каждое из этих направлений управленческой деятельности характеризуется своей спецификой, а интеграция фаз цикла управления обеспечивает синергетический эффект и комплексность результатов, формируемых для каждой из групп стейкхолдеров.

Диагностика состояния и выявление проблемных областей развития

Основной сферой применения системы оценочных показателей на практике является диагностика. Использование диагностических показателей позволяет оценить деятельность R&D и иных структурных подразделений, задействованных в инновационном процессе, с различных сторон, что обеспечивает получение целостной картины состояния инновационной деятельности в организации и соответствие направлений ее развития интересам ключевых стейкхолдеров. Для более детального анализа сбор данных, преобразование их в аналитическую информацию и сама оценочная процедура могут быть ограничены конкретными направлениями оценки или структурной / функциональной частью компании, например, подразделением R&D, конкретной стратегической бизнес-единицей (**SBU**) и т.д.

Так, например, при проведении аудита инновационной культуры рациональным выбором могут быть показатели из блоков «Организационная культура и структура» и «Ресурсы». Для комплексной оценки рекомендуются пространственный и динамический бенчмаркинг. Тенденция к снижению или сравнительно низкие значения индикаторов свидетельствуют о необходимости изменений или корректировки в организационной культуре. Таким же образом инновационная деятельность, интерпретируемая как зависимая переменная, может служить критерием для оценки результатов тех или иных действий управленческого характера. Несмотря на то, что причинно-следственный анализ сложен в осуществлении из-за значительного числа влияющих факторов, его применение для оценки эффективности инновационной деятельности весьма эффективно даже на уровне установления вербальных связей, ко-

торые впоследствии могут конкретизироваться в стохастические модели внутрифирменной инновационной системы. Применение такой модели обеспечит, с одной стороны, возможность оценки инновационного потенциала организации, а, с другой -- выявление уровня и резервов повышения эффективности его использования.

Идентификация драйверов (факторов) и типа взаимосвязей требует наличия достаточного временного ряда наблюдений при условии стабильности бизнес-модели компании. Таким образом, оценка состояния и эффективности инновационной деятельности не должна быть разовым мероприятием. Ее проведение необходимо с определенной периодичностью, которая зависит от состояния внешней среды. Интервал оценки может сов-

падать с периодом формирования управленческой отчетности и (или) интегрированной отчетности в организации. При условии наличия прогноза (плана) развития НИОКР и разработанных на уровне компании паспортов показателей, имеется возможность обеспечения сопоставимости получаемых в процессе инновационно-инвестиционной деятельности результатов.

Формализацию и практическое использование прогностико-диагностической модели целесообразно провести на основе идеологии стоимостной цепочки инноваций (innovation value chain, **IVC**), что позволяет выявлять слабые стороны инновационной системы компании и определять вероятные стратегические разрывы (рис. 3).

	Структура подразделения	Фирма	Внешняя среда	Отбор	Развитие	Диффузия	Выявление и ликвидация разрывов
Ключевые вопросы	Способно ли подразделение самостоятельно генерировать перспективные идеи ?	Генерируются ли перспективные идеи на внутри фирменном уровне	Эффективны ли отбор и субсидирование новых идей ?	Есть ли доступ к достаточному числу источников идей вне фирмы?	Насколько успешно идеи реализуются в виде новых продуктов, компаний и/или модельных проектов?	Насколько успешно идеи распространяются внутри компании и выходят на рынок ?	
КПЭ	Количество качественных идей, предложенных конкретным подразделением	Количество качественных идей, предложенных на внутрифирменном уровне	Количество качественных идей, полученных извне	Процент финансируемых идей, окупивших себя. Число месяцев до первой продажи	Процент профинансированных идей, окупивших себя. Число месяцев от возникновения идей до первой продажи	Доля внедрения на целевой рынок, в канал продвижения, аудиторию. Число месяцев до распространения продукта/идеи	
	ДО ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕИ			МАТЕРИАЛИЗАЦИЯ ИДЕИ		РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИДЕИ	

Рис. 3. Модель стоимостной цепочки создания и коммерциализации инноваций

Диагностика состояния и эффективности использования инновационного потенциала с использованием модели стоимостной цепочки инноваций (IVC model, **IVCM**) может проводиться с позиций трех составных этапов инновационного цикла: генерирование идей, материализация идей и распространение идей. Благодаря формированию корректных опросных листов на каждом этапе аудита эффективности, возможно выявить пробелы и «бутылочные горлышки» в каждой компоненте, что обеспечивает своевременную идентификацию рисков снижения эффективности инновационной системы и возможность перераспределения ресурсов в перспективные или проблемные области [17, 20]. Модель представляет инструмент идентификации возможностей и рисков и предупреждающего реагирования на них, что в полной мере соответствует парадигме упреждающего бизнеса [32, 27]. Заложённая в ней логика обеспечивает комплексный подход к оценке эффективности инновационной деятельности и имеет определяющую роль в реализации риск-ориентированной стратегии управления инновационным процессом на уровне организации.

Применение **IVCM** является инструментом визуализации и аналитического осмысления проблемных областей и открывающихся возможностей в инновационной деятельности компании. Лежащая в ее построении логика подтверждает факт того, что комплексный подход к оценке эффективности инновационной деятельности может играть определяющую роль в реализации риск-ориентированной стратегии управления инновационным процессом на уровне организации.

Постановка, корректировка и координация целей

Наряду с выполнением диагностических задач, оценочные показатели также могут использоваться для постановки целей развития на различных уровнях организации инновационного процесса (от компании в целом

до рабочего места исследователя). Это направление использования ключевых показателей эффективности наиболее распространено на предприятиях промышленности как дополнение к традиционным финансовым, операционным и частичным бюджетам. Определение целевых уровней ключевых факторов и соответствующих им индикаторов состояния и развития позволяет впоследствии проводить оценку достижения глобальных и локальных целей. Существуют разнообразные методы, стимулирующие достижение целевых уровней ключевых индикаторов состояния и развития сотрудниками организации, основанные на индивидуальном и групповом стимулировании [11, 28].

Формы поощрения могут варьировать от, например, денежного вознаграждения и до расширения зоны ответственности, предоставления большей самостоятельности, общефирменного признания новаторских заслуг со стороны топ-менеджеров компании с присвоением работнику почетного звания. Применение к сотрудникам различных штрафных санкций за недостижение целевых уровней ключевых индикаторов эффективности стоит проводить с большой осторожностью: инновационная деятельность связана с существенной неопределенностью и высокой степенью риска. Использование системы контроля, основанной на страхе вероятных потерь, может снизить креативность сотрудников. По мнению Г. Хэмела, использование системы, строящейся на механизме команд и контроля, говорит о глубоком недоверии к компетенциям сотрудников и их ответственности [33, с. 41-58].

Придание чрезмерного значения санкциям как инструменту для получения вынужденного согласия работников приводят к отказу сотрудников от инициативы, что губительно для результативности инновационной деятельности и конкурентного успеха компании в будущем. Поэтому, чтобы уйти от необходимости находить

компромисс между дисциплинированностью и инновационностью, система контроля в инновационной деятельности должна больше полагаться на самоконтроль и экспертные оценки и меньше – на ведомственный контроль. Т.е. вопрос должен быть поставлен не «Как должен был сделать, но не сделал?», а «Мог сделать, но не сделал?». В этих условиях, основанная на экспертных оценках и ассиметричная система вознаграждения, предоставляющая стимулы для достижения целей, но не включающая штрафы в случае их недостижения, представляется наиболее приемлемым вариантом для стимулирования инновационной активности персонала и повышения его лояльности, что не менее важно для исследуемой нами сферы, чем следование ранее утвержденным регламентам.

Таблица 7

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Объекты целеположения	Цель – повышение эффективности затрат на инновационную деятельность				
	Ключевые показатели эффективности ² :				
	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5
Компания в целом	+	+	+	+	-
Линейные и функциональные структурные подразделения	-	-	-	+	+
Центр инновационного развития (R&D)	+	+	+	-	-
Проектная группа	-	-	-	+	-
Рабочая группа	-	-	-	-	+

Для использования ключевых показателей эффективности инновационной деятельности на систематической основе в качестве объектов целеположения и координации, целесообразно использовать матрицу, устанавливающую взаимосвязь между показателями инновационной активности и результатами деятельности отдельных организационных и (или) функциональных подразделений (табл. 7).

Рабочие цели должны определяться и доводиться до отдельных сотрудников, занятых в инновационной сфере, профильных рабочих групп всего инновационного подразделения (R&D), или тех организационных единиц, которые выводят инновационные продукты и услуги на рынок. Процесс целеположения и каскадирования, а также согласования целей имеет принципиальное значение, поскольку далеко не каждый ключевой показатель эффективности подходит для использования на том или ином организационном уровне. В его основу может быть положено оптимальное сочетание ответственности каждого организационного элемента с его фактическим вкладом в достижение цели.

Доведение одной и той же цели, (например, достижение определенного количества успешно переданных в подразделения для дальнейшей реализации

проектов законченных разработок, **KPI 2** в табл. 7) одновременно для двух исполнителей (например, для инновационного центра и для основной компании) должно быть обосновано. С одной стороны, наличие подобной общей цели может способствовать преодолению обычной разобщенности между занимающимися инновациями подразделениями и выполняющими ключевые функции (например, маркетинг и продажи, обслуживание) линейными подразделениями, что является критическим для успеха инноваций. С другой – степень влияния на достижение общих целей на различных уровнях организации инновационного процесса в компании существенно различается. Следующим принципом целеположения является обеспечение сбалансированности общих и индивидуальных целей. Наличие индивидуальных целей обеспечивают персонафикацию ответственности сотрудников, тогда как общие цели ставятся в том случае, когда текущая инновационная задача требует участия различных сторон. При этом необходимо ограничиваться принципом минимальной достаточности. В том случае, если сама общая система оценки является объемной, то число выбранных показателей, непосредственно связанных с поставленными целями, не должно превышать семи на одного сотрудника с указанием двух-трех основных, подлежащих внешнему контролю.

Мониторинг состояния

Мониторинг состояния представляется необходимым элементом эффективной системы управления инновациями. Его целями может быть наблюдение за состоянием внешней и внутренней среды, бизнес-процессами, контролируемые компанией и внешними по отношению к компании процессами, имеющими принципиальное значение для успешного выполнения инновационных программ развития. Любое существенное отклонение от ранее определяемого через «облако индикаторов» целевых значений ключевых показателей эффективности должно предполагать анализ последствий таких отклонений. Механизм анализа отклонений и вероятных последствий достаточно хорошо изложен в научно-практических публикациях ряда авторов [19, 20]. Перспективным направлением является применение рефлексивного мониторинга при наблюдении за сложными экономическими системами [6, 8].

Корректирующие действия и организация их исполнения

Процесс целеположения сам по себе приносит большую пользу для последующей координации действий. Их идентификация, структурирование и доведение до исполнителей фокусируют внимание последних на текущую эффективность и перспективную результативность инновационного процесса. Предлагаемый подход рекомендуется для создания системы мотивации персонала различных структурных подразделений, развития у него чувства сопричастности к достижению общих целей инновационного развития компании. При этом корректирующие и координирующие действия преследуют цель повышения экономичности и продуктивности инновационного процесса. Постановка целей, делегирование правомочий и определение пределов ответственности и стимулов их достижения позволяют разработать эффективную систему навигации в инновационной деятельности.

² **KPI 1** – удельный вес продаж (выпуска) новой продукции, %; **KPI 2** – количество успешно переданных в подразделения для дальнейшей реализации проектов законченных разработок, ед.; **KPI 3** – прибыль в расчете на одну тысячу рублей капитальных затрат, ассигнованных на финансирование НИОКР, руб.; **KPI 4** – доля снижения текущих эксплуатационных затрат за счет использования инновации в производственном процессе, %; **KPI 5** – число коммерчески успешных рационализаторских предложений, ед.

В компаниях, использующих авторитарный тип управления, постановка целей инновационного развития производится сверху вниз, а контроль их достижения осуществляется на регулярной основе с применением традиционной бюджетной модели. Такая модель свойственна крупным государственным компаниям («Газпром», «Роснефть», «РЖД» и др.), главной целью которых является выполнение социальных функций, а не достижение максимального экономического роста на основе интенсивных факторов развития. Поэтому с учетом особенностей бизнеса отбираются специфические оценочные показатели и задаются их целевые значения. По истечении определенного времени текущая ситуация оценивается и сопоставляется с ожидаемым видением. Такой подход к координации целей оставляет мало свободы для выбора вариантов действий персоналу, оставляет за рамками допустимых действий любые творческие инициативы.

Обеспечение обратной связи происходит путем формирования итоговых отчетов, а ключевые показатели эффективности используются как инструменты для установления фиксированных целей и выявления индивидуальных достижений.

Более прогрессивной, по нашему мнению, является демократическая модель управления инновациями, основанная на целеположении снизу вверх. Оценивая реальные возможности развития, структурные подразделения заявляют о перспективных проектах развития, которые, после внутреннего аудита формируют проектный портфель, который даже сам по себе представляет весьма ценный нематериальный актив. Часть из этих проектов, соответствующая приоритетам и возможностям развития в рамках средне- и долгосрочного периода развития, принимается к реализации. Осуществление НИОКР производится в тесной связи между работниками линейных и функциональных подразделений (инициаторов проектов) со специалистами подразделения исследования и разработок (R&D), осуществляющих функции координатора инициатив (компания «СИБУР», например). Административный контроль в таких организациях все больше уступает самоконтролю, а для мотивации эффективных действий в области инноваций предлагается модель оценки отклонений от значений, определяемых на основе имитационных моделей как «максимум из возможного в складывающихся условиях».

При использовании демократической модели управления инновациями широкое применение могут найти различные методы психометрии (например, шкалы «инновационного рабочего поведения»), включающие также и элементы самооценки со стороны сотрудников, что в дальнейшем может служить базой их карьерного развития. В общем, это более интерактивный и «мягкий» метод для управления и контроля инновациями. Кроме того, он позволяет выработать адекватные стимулы и индивидуальные рычаги мотивации, развивая при этом инновационный потенциал компании.

Инновационные рабочие группы в рамках **SBU** или инновационные организационные подразделения (R&D) должны вовлекаться во внутрифирменную конкуренцию с использованием принципов внутрифирменного коммерческого расчета. Коллективы организационных единиц, добившихся наилучших результатов, получают вознаграждение: В качестве методики оценки сравнительной эффективности структурных

подразделений и рабочих групп целесообразно использовать внутренний бенчмаркинг. Этот инструмент не должен становиться источником внутренних конфликтов и инициаций фальсификации результатов НИОКР, а использоваться для выявления и изучения лучших практик для последующего их преобразования в полезные знания и нематериальный актив компании.

Сопоставление результатов оценки инновационной деятельности с отраслевыми конкурентами или лидерами в области инноваций из других отраслей может стимулировать укрепление корпоративного духа и способствовать повышению результативности инновационного процесса. Это достигается методами внешнего бенчмаркинга. Однако, поскольку подобная информация чаще всего не является публичной, база данных для подобного сравнения зачастую может оказаться излишне отвлеченной или слишком общей для корректной оценки инновационной деятельности фирмы.

Направления использования перечисленных аналитических инструментов координации действий не исчерпываются вышеперечисленными примерами. Конкретный выбор наиболее подходящего для конкретной организации метода инициации правильных действий основывается на ее культуре, устройстве, сфере деятельности и наборе применяемых в контроллинговой подсистеме управления оценочных показателей.

Сторонники классического управленческого контроля придают особое значение конечным результатам инновационной деятельности. Выраженные в абсолютных показателях (число полученных патентов, доля новых продуктов в линейке или выручка от реализации новых продуктов, например) такие цели являются конечными измерителями успеха в области инноваций, однако на деле, ориентируют усилия персонала на достижение краткосрочных, а в ряде случаев и невыполнимых целей. Эта практика, получившая название принуждения к инновациям, как правило, не приносит организациям ее использующим ожидаемых бенефиций. Например, широко известным, является негативный опыт компании GM по «отвоевыванию» рынка сбыта легковых автомобилей в США у японских конкурентов, приведшая ее к финансовому краху на рубеже 2008/2009 гг. Новая продукция, по сути, являлась рейсталлингом прежней, а стимулирование ее продаж подорвало маржинальность продукции.

В то же время демократическая модель управления инновационным процессом, основывающаяся на использовании оценочного подхода и предполагающая стимулирование в зависимости от поведения, предлагая при этом мягкий вариант для активизации работников, сосредотачивает внимание на показателях, на достижение которых сотрудники имеют непосредственное влияние.

Таким образом, эти конфликтующие точки зрения представляют две различные парадигмы: ставшую классической - авторитарную, основанную на доводимых до работников в рамках традиционного бюджетинга целевых значений ключевых показателей эффективности и жесткой системе внутреннего контроля, и демократическую, основанную на поиске потенциальных возможностей развития и идентификации связанных с их использованием (или неиспользованием) рисков, пытающуюся повысить эффективность деятельности путем создания оптимальных условий для развития инноваций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях повышения роли инноваций в бизнесе, как основного драйвера его устойчивого роста, возникает необходимость в разработке и применении новых подходов к оценке их результативности и эффективности инновационной деятельности, учитывающих специфику, связанную с высокой долей неопределенности осуществления и формируемых во временном горизонте организационно-технологических, социально-экономических и иных результатов.

Использование модели комплексного анализа эффективности и результативности инновационной деятельности обеспечивает весомые преимущества при проведении диагностики, постановке и корректировке целей, мониторинге их исполнения и обосновании корректирующих действий. Модель предполагает шесть объектов измерения, что обеспечивает контроллеру полезный для упреждающего реагирования на открывающиеся возможности и возникающие риски аналитический инструментарий.

При выборе индикаторов оценки для включения их в панели управления контроллеры должны соблюдать баланс между необходимостью иметь достаточно широкий набор областей оценки и опасностью формирования избыточного числа показателей состояния и развития инновационного процесса, совместное применение которых снижает информативность восприятия каждого из них. Для целей создания эффективной системы мотивации работников НИОКР следует избегать индикаторов, связывающих их инициативу бюджетными ограничениями, что препятствует повышению креативности и лояльности работников, провоцируя их на манипуляции с отчетностью. Организация инновационного процесса в компаниях, как правило, сопряжена с долгосрочными инвестициями, не способными обеспечить моментальную отдачу. Состав проектов, их профиль и масштабы предопределяются стратегическими целями бизнеса, которые должны отражать требования его ключевых стейкхолдеров. Результатами инвестиций в инновационную деятельность становятся инновационный потенциал фирмы, определяемый, наряду с бизнес-моделью, как ее ключевой нематериальный актив. Доходность этого актива может обеспечиваться при его использовании в организации бизнес-процессов, контролируемых компанией, так и за счет передачи прав третьей стороне на договорных условиях. Тем самым достигается участие инновационно-активной компании в так называемых «решетках» создания стоимости, что обеспечивает сокращение периода возврата на инвестиции и контроль за технологическим уровнем развития компаний – прямых конкурентов.

При оценке доходности инновационного потенциала необходимо принимать во внимание как текущие, так и ожидаемые операционные и инвестиционные результаты. Оценка ожидаемых результатов должна проводиться на основе применения в прогностическом анализе имитационных моделей доходности с анализом их устойчивости на изменение состояния среды. Использование прогностических стохастических моделей обеспечивает контроллерам возможность проведения сравнительного проектного анализа затрат-результатов и риска, сопряженного с их осуществлением.

Для корректной оценки результативности и эффективности инновационной деятельности контроллерам необходимо разрабатывать внутрифирменные регламенты с уточнением форм и структуры итоговой и прогнозной отчетности по проектам.

В регламентах необходимо фиксировать используемые техники оценки результатов (например, субъективная оценка руководства; оценка независимой третьей стороной; обратная связь от внутренних или внешних потребителей; объективная оценка на основании количественной шкалы). Система оценочных показателей для оценки инновационной деятельности должна удовлетворять следующим основным требованиям:

- сбалансированности, т.е. содержать количественные и качественные, финансовые и нефинансовые, прогностические и диагностические индикаторы состояния и развития инновационного процесса;
- прозрачности, что предполагает открытость регламента расчета плановых - целевых и отчетных - диагностиче-

ских показателей, доводимых до объекта управления, и возможность напрямую влиять на их достижение;

- гибкости, что позволяет их корректировать в случае изменения условий развития, корпоративных целей и модели бизнеса;
- комплексной, что обеспечивается моделированием связей между различными уровнями инновационной деятельности во времени и пространстве, позволяющей учитывать происходящие изменения во внутренней и внешней бизнес-среде;
- ориентацией на интересы различных групп стейкхолдеров, что ограничивает риски, связанные с неприятием инноваций потребителями и регуляторами. Тем самым, обеспечивается баланс интересов между внешними и внутренними выгодоприобретателями бизнеса, а также стоимостью риска и прогнозом доходности;
- стимулирующим его влияние на развитие компании на основе инновационных драйверов.

Основным фактором успеха разработки и применения системы оценки эффективности инновационной деятельности должен стать учет специфических особенностей конкретной организации. Среди них в первую очередь следует выделить: цели развития и основные области применения в процессе оценки; особенности бизнес-модели и риск-аппетит инвесторов; инновационную стратегию; размеры бизнеса компании и ее организационную культуру; отраслевые условия и особенности организации инновационного процесса. Использование предлагаемой системы комплексного анализа в практике контроллинга инновационной деятельности будет способствовать устойчивому развитию компании за счет накопления инновационного потенциала и повышения эффективности его использования.

Литература

1. Абалкин Л. и др. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения [Текст] / Л. Абалкин, Н. Кондратьев, Ю. Яковец, Н. Макашева. – М. : Экономика, 2002. – 768 с.
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д.А. Аакер ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
3. Баканов М.И. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. \ М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – 4-е изд., перераб. и испр. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 480 с.
4. Бариленко В.И. и др. Аналитическое обеспечение инновационного развития бизнеса [Текст] : монография / В.И. Бариленко, О.В. Ефимова, В.В. Бердников, Ч.В. Керимова ; под ред. проф. В.И. Бариленко. – М. : Экономическая газета, 2013. – 304 с.
5. Бердников В.В. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей [Текст] / В.В. Бердников, О.Ю. Гавель // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №3. – С. 283-294.
6. Бердников В.В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №3. – С. 304-313.
7. Бердников В.В. Контроллинг персонала и его роль в повышении его стратегической эффективности агробизнеса [Текст] / В.В. Бердников // Вектор науки Тольяттинского госуд. ун-та. – 2011. – №2. – С. 143-146.
8. Бердников В.В. Рефлексивный мониторинг – эффективный инструмент контроллинга инновационно-инвестиционных проектов [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №5. – С. 285-291.
9. Булыга Р. Интеллектуальный капитал человека [Текст] / Р. Булыга, П. Кохно // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2007. – №11. – С. 4-11.
10. Булыга Р.П. Экономическая стратегия России на основе теории прибавочной стоимости К. Маркса [Текст] / Р.П. Булыга, П.А. Кохно // Проблемы современной экономики. Евразийский междунар. науч.-аналит. ж-л. – 2008. – №1. – С. 105-113.
11. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI [Текст] / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 224 с.

12. Гавель О.Ю. Аналитическое обоснование риск-ориентированных бизнес-стратегий развития агробизнеса [Текст] / О.Ю. Гавель // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №5. – С. 54-75.
13. Гаррисон Р. и др. Управленческий учет [Текст] / Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр ; пер. с англ. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 592 с. (Классика МВА).
14. Грант Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант ; пер. с англ. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
15. Друкер П.Ф. Классические работы по менеджменту [Текст] / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. ; Московская школа управления «Сколково». – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 220 с.
16. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход [Текст] / О.В. Ефимова // Экономический анализ. Теория и практика. – 2013. – №45. – С. 26-40.
17. Иванова Е.И. и др. Аудит эффективности в рыночной экономике [Текст] : учеб. пособие / Е.И. Иванова, М.В. Мельник, В.И. Шлейников ; под ред. С.И. Гайраджи. – М. : КНОРУС, 2007. – 328 с.
18. Ильенкова Н.Д. Риски инновационных проектов и их особенности [Текст] / Н.Д. Ильенкова // Инновационный менеджмент / под ред. С.Д. Ильенковой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 105-127.
19. Мельник М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации [Текст] : учеб. / Мельник М.В., Бердников В.В. – М. : Эксмо, 2011. – 560 с.
20. Мельник М.В. Экономический анализ в аудите [Текст] : учеб. пособие / М.В. Мельник, В.Г. Когденко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 543 с.
21. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру [Текст] / Генри Минцберг ; пер. с англ. – М. : Эксмо. – 464 с.
22. Ольве Н.-Г. и др. Оценка эффективности компаний. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст] / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с.
23. Ольве Н.-Г. и др. Баланс между стратегией и контролем [Текст] / Нильс-Горан Ольве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
24. Полтерович В.М. Проблема формирования национальной инновационной системы [Текст] / В.М. Полтерович // Экономика и математические методы. – 2009. – №2. – С. 3-18.
25. Полтерович В.М. Принципы формирования национальной инновационной системы [Текст] / В.М. Полтерович // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №11. – С. 8-19.
26. Полуниин Ю. Средний бизнес и консервативные экономические ценности [Текст] / Ю. Полуниин, А. Юданов // Эксперт. – 2014. – №26. – С. 13-21.
27. Раналиве В. Предвидение: новая эволюционная упреждающая модель бизнеса [Текст] / В. Раналиве ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008. – 240 с.
28. Рапапорт А. Как привязать оплату труда руководителя к результату [Текст] / Альфред Рапапорт // Система оплаты труда : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 212 с. – (Классика Harvard Business Review).
29. Сливоцки Адр. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? [Текст] / Адр. Сливоцки ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
30. Сури Р. Время – деньги. Конкурентное преимущество быстрореагирующего производства [Текст] / Р. Сури ; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 326 с.
31. Хитер К. Экономика отраслей и фирм [Текст] : пер. с англ. : учеб. пособие / Кен Хитер. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 480 с.
32. Хоуп Дж. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов [Текст] / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.
33. Хэмел Г. Борьба за будущее. Управление в условиях неопределенности [Текст] / Г. Хэмел, К. Прахалад ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с. – (Классика Harvard Business Review).
34. Шеремет А.Д. и др. Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова ; под ред. А.Д. Шеремета – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2005. – 344с.
35. Alexander D., Flynn J., Linkins L. Innovation and global market in the pharmaceutical industry // Review of Industrial Organization. 1995. Vol. 10. Pp. 187-207.
36. Drucker P. The age of discontinuity: new Brunswick. NL add London: Transaction Publishers, 1993. Pp. 56-57.
37. Geroski P., Shhwalbach J. (eds.) Entry and market contestability: an international comparison. 1991. Blackwell
38. Schumpeter J. Capitalism, socialism and democracy. Alien and Unwin. 1942.
39. Inventions and globalization: Innovation potential by countries Presented by András VEDRES PhD, the president of IFIA. <http://www.inventionifia.ch/office/August/Innovation%20potential%20by%20countries.pdf>

Ключевые слова

Инновационная деятельность; инновационный потенциал; эффективность; оценка; система показателей; методика; мониторинг; модель.

Бердников Виктор Вячеславович

Гавель Ольга Юрьевна

РЕЦЕНЗИЯ

Развитие современной экономики требует смены модели ее развития с основанной на вовлечении в бизнес дополнительных ресурсов - экстенсивной, на инновационную модель, основанную на создании и коммерциализации новых знаний. Именно такая смена может обеспечить устойчивый рост продуктивности и результативности бизнеса, реализацию интересов ее ключевых стейкхолдеров. Разработка и применение новой бизнес-модели предполагает изменение системы менеджмента инноваций: отказа оценки инновационной деятельности компании как «неизбежного зла» с позиций его влияния на текущие финансовые результаты, оценки ее эффективности и результативности через призму роста инновационного потенциала компании и влияния его на ценность компании с позиций общества, руководителей и работников. Смена модели развития бизнеса предполагает поиск и применение нового информационно-аналитического инструментария, обеспечивающего реализацию новых целей развития в процессе его планирования и контроля. Статья Бердникова В.В. и Гавель О.Ю. как раз заполняет этот вакуум и представляет упорядоченный системный взгляд на проблему мониторинга и оценки эффективности инновационной деятельности при реализации парадигмы устойчивого развития бизнеса на основе знаний.

Композиционно статья представляет собой введение, логически связанные между собой разделы и выводы. Во введении обосновывается актуальность и цели исследования, а также особенности авторского подхода к решению проблемы. В основном содержании статьи рассматриваются диалектика методологии, методики и практики реализации инновационных проектов развития организаций реального сектора экономики, формируется вывод об условиях эффективного применения административной и демократической моделей планирования и контроля при реализации инновационных планов развития компаний. В выводах сформулированы основные полученные результаты исследования, а также предложены практические рекомендации по совершенствованию системы информационно-аналитического сопровождения проектной деятельности, ориентированные на повышение ее результативности и эффективности.

В качестве результатов, имеющих научное и практическое значение можно отметить:

- доказательство в пользу необходимости применения комплексной оценки эффективности и результативности инновационной деятельности, как уникального объекта управления;
- определение инновационного потенциала, как результата инновационного процесса в организации, предопределяющего основной критический фактор успеха и конкурентоспособности компании на рынке;
- доказательство о некорректности применения традиционного инструментария инвестиционного анализа, основанного на временной оценке денежных потоков для мониторинга и контроля инновационной деятельности;
- систему показателей, основанных на мониторинге и оценке выделенных авторами шести областей инновационной деятельности, выводимых в панели управления с учетом уровней организации деятельности и степени зрелости менеджмента компании;
- вывод о необходимости учета особенностей объекта, субъекта и условий реализации инновационного процесса и разрабатываемых продуктов при выборе частных показателей для мониторинга его эффективности;
- заключение о необходимости при оценке доходности инновационного потенциала принимать во внимание не только текущие, но и ожидаемые операционные и инвестиционные результаты. При этом оценку ожидаемых результатов предложено осуществлять на основе применения имитационных моделей доходности с дополнительным анализом их устойчивости на изменение состояния экономической среды.

Законченность и наличие конечных результатов исследования делает его полезным для научных и практических работников. Статья В. В. Бердникова и О. Ю. Гавель соответствует профилю журнала «Аудит и финансовый анализ» и рекомендуется к публикации.

Булыга Р.П., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Аудит и контроль» Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва.