

G.A. Karpova, A.V. Kuchumov, M.V. Voloshinova, Ya.S. Testina
APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AS ELEMENT
OF CONTROLLING AT INNOVATION ENTERPRISE

Galina Karpova – Head of the Department of Economics and Management in Service Sector, St. Petersburg State University of Economics, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

Artur Kuchumov – senior lecturer, the Department of Economics and Management in Service Sector, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, Associate Professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

Marina Voloshinova - senior lecturer, the Department of Economics and Management in Service Sector, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, Associate Professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

Yana Testina – senior teacher, the Department of Country Studies and International Tourism, St. Petersburg State University, PhD in Economics, Associate Professor, St. Petersburg; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

The changes resulting from innovation processes, innovative ideas, technical and technological developments that make the basis for social and economic growth of national economy, determine the relevance of the research. An innovative way in the economy is to contribute to its intensive development, increasing the number of production companies and service sphere enterprises, improving the quality.

We consider the mechanisms of managing innovation entrepreneurship, the mechanism of organizing innovation activity, controlling. A strategic map of innovation enterprise has also been developed.

In the research, we have looked at the way of assessing the innovation entrepreneurial activity with the help of balanced scorecard and made certain conclusions concerning the prospects of a direction of innovation enterprise development.

Keywords: *balanced scorecard; innovation enterprise; innovation entrepreneurship; system of internal marketing; controlling; lifecycle of enterprise.*

Г.А. Карпова, А.В. Кучумов, М.В. Волошинова, Я.С. Тестина
ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ЭЛЕМЕНТА КОНТРОЛЛИНГА
НА ИННОВАЦИОННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Галина Алексеевна Карпова – зав. кафедрой экономики и управления в сфере услуг ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

Артур Викторович Кучумов – доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

Марина Владимировна Волошинова – доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

Яна Сергеевна Тестина – старший преподаватель кафедры страноведения и международного туризма ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

Актуальность исследования обосновывается тем, что в основе социально-экономического роста экономики страны лежат изменения, построенные на инноваци-

онных процессах, новаторских идеях, технических и технологических разработках. Инновационный путь в экономике должен способствовать интенсивному ее развитию, увеличению количества производственных предприятий, повышению качества и количества предприятий сферы услуг.

В статье рассмотрены механизмы управления инновационным предпринимательством, механизм организации инновационной деятельности, контроллинг, а также разработана стратегическая карта инновационного предприятия.

В ходе исследования был изучен способ оценки инновационной предпринимательской деятельности с помощью сбалансированной системы показателей (ССП) или *Balanced Scorecard (BSC)* и сделаны соответствующие выводы о перспективности направления развития инновационного предприятия.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей; инновационное предприятие; инновационное предпринимательство; система внутреннего маркетинга; контроллинг; жизненный цикл предприятия; сбалансированная система показателей.

Основой социально-экономического роста экономики страны должны стать перемены, которые будут строиться на инновационных процессах: активизации инновационной деятельности предприятия, новаторских идеях, технических и технологических разработках. Инновационный путь в экономике должен способствовать интенсивному ее развитию, увеличению количества производственных предприятий, повышению качества и количества предприятий сферы услуг.

Деятельность инновационных предприятий изучается достаточно давно в работах таких отечественных авторов, как В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Т.Г. Попадюк, В.Г. Медынский, Л.Г. Скамай, В.Ю. Фадеев, Н.Л. Удальцова, О.А. Голикова и многие другие. Повышенное внимание к этой теме обосновано осознанием необходимости совершенствования экономических процессов и явлений через призму инновационной деятельности.

Инновационное предпринимательство является особой формой коммерческой деятельности, которая, преследуя основную цель – получение прибыли, создает инновации и обеспечивает их распространение в национальной экономике и обществе [3. С. 67].

Российский бизнес постепенно начинает перестраивать свое мышление на стремление к внедрению инноваций, что приносит свои плоды. Согласно рейтингу самых инновационных компаний мира по версии *Forbes*, в 2017 году в ТОП-100 вошли два российских предприятия: ПАО «Магнит» и ПАО «Норникель», на 53 и 63

местах соответственно. Расчет рейтинга основывается на ожиданиях инвесторов и «инновационной премии» – разнице между капитализацией и дисконтированным денежным потоком от существующего бизнеса [4].

Для хозяйствующих субъектов необходимо задействовать всю совокупность существующих ресурсов для повышения эффективности функционирования его предпринимательской деятельности, основанной на инновационных процессах. Для управления инновационным процессом существует ряд экономических, политических, научно-технических инструментов.

При таком подходе система механизмов управления инновациями предпринимательством может быть представлена следующими функциональными группами (рис. 1).

Согласно рис. 1, совокупность механизмов управления инновационным процессом включает в себя следующие механизмы: организации инновационной деятельности, стимулирующие и технологические.

Механизм организации инновационной деятельности направлен на генерирование новых идей, технических и технологических решений и т.д. Для этого необходимо применение современных способов генерации идей, которые находятся в прямой зависимости от способа и размера финансирования проекта и временных затрат на него, обеспеченности процесса интеллектуальными, трудовыми и материальными ресурсами. Контроль за реали-

зацией этого механизма должен основываться на сопоставлении плановых и фактических результатов инновационной деятельности, а также же основных финансовых показателей.

Основной целью управления организацией является максимизация прибыли при минимизации затрат, тем не менее в сфере информационных технологий целями деятельности являются обработка и распространение информации. Именно в этой сфере предприятия чаще всего стремятся к созданию инноваций.

Основными задачами управления инновационным предприятием являются:

1. Анализ состояния внутренней и внешней среды инновационного предприятия.
2. Детальная оценка информационной, технологической и инновационной составляющей.
3. Формирование оптимальной концепции и выявление способов наиболее эффективного использования объекта, исходя из инновационной и экономической целесообразности.
4. Оптимизация использования технико-технологических ресурсов и производственных мощностей.

5. Использование инновационных технологий в проектировании и создании объектов.

6. Контроль качества. Разработка механизма контроля затрат при построении инновационного бизнеса.

7. Правовое обеспечение и поддержка.

8. Комплексное управление продажами и продвижением объекта на рынке.

9. Разработка организационного механизма управления предприятием, позволяющего адаптироваться к видоизменениям структуры под действием инновационных факторов.

К функциям инновационных предприятий относятся следующие:

- интегрирующая;
- координация деятельности предприятия по достижению целей с организациями-контрагентами в сфере инновационных технологий;
- информационно-сервисная (своевременное и точное предоставление необходимой информации руководству для принятия управленческих решений и их корректировки);
- регулирующая;
- реализация и подготовка иннова-

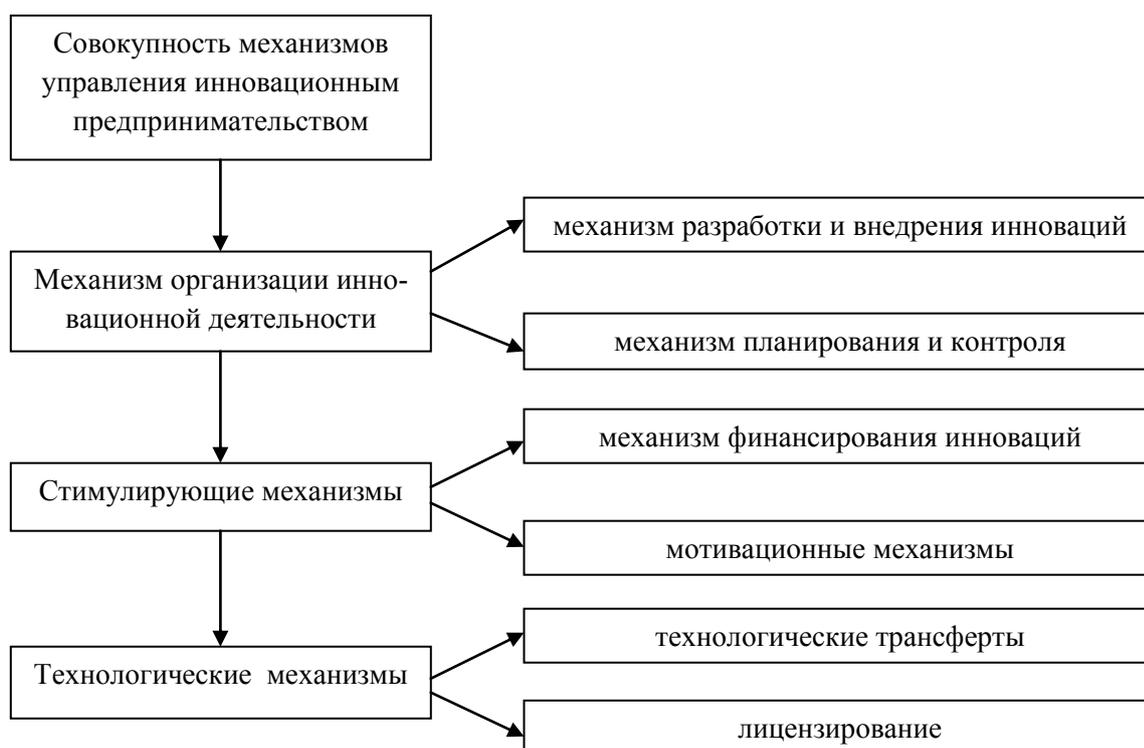


Рис. 1. Совокупность механизмов управления инновационным предпринимательством

ций;

- внедрение эффективных форм эксплуатации завершенных инноваций;
- обеспечение положительного имиджа компании.

Для оценки функционирования инновационного предпринимательства необходимо применять ряд показателей, характеризующих эффективность его финансово-хозяйственной и инновационной деятельности.

Современные компании все чаще внедряют в свою деятельность элементы контроллинга. Подобные тенденции стимулируют инновационную активность предприятий, и, следовательно, способствуют модернизации экономики России в целом [2].

Концепция контроллинга универсальна и может применяться для управления предприятием практически любой отрасли. Контроллинг представляет собой синтез планирования, учета, контроля, экономического анализа, организации информационных потоков, подготовки рекомендаций для принятия управленческих решений [1. С. 47].

Наиболее эффективным способом оценки инновационной предпринимательской деятельности является разработанная сбалансированная система показателей (ССП), или *Balanced Scorecard (BSC)*. Эта методика позволяет создать систему показателей, которая отразит взаимодействие стратегических и тактических целей предприятия, позволит объединить в себе все бизнес-процессы [5].

Необходимость применения данной методики обозначена следующими целями:

- 1) повышением эффективности взаимодействия с клиентской базой;
- 2) рациональным функционированием внутренних бизнес-процессов, увеличением финансирования;
- 3) совершенствованием работы персонала организации;
- 4) увеличением инновационной продукции, способствующей интенсивному развитию предприятия;
- 5) ростом финансового состояния

предприятия и его оздоровлению;

- б) улучшением технико-технологического состояния предприятия.

Методика оценки эффективности функционирования инновационной предпринимательской структуры включает в себя следующие этапы:

1. Анализ деятельности инновационного предприятия.
2. Определение блоков перспектив на основании выработанных целей деятельности предприятия.
3. Разработка стратегической карты.
4. Формирование системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) в соответствии с каждым блоком перспектив.
5. Определение системы интегральной балльно-рейтинговой оценки, на основании которой руководство может принять решение о положении предприятия в настоящий момент и способствовать принятию эффективных управленческих решений.

6. Выявление возможных отклонений и определение их причин.

Контроллинг на инновационных предприятиях на основе ССП представляет собой комплекс взаимосвязанных показателей деятельности организации по следующим блокам перспектив:

1. Финансы.
2. Клиенты.
3. Сотрудники.
4. Техничко-технологический блок.
5. Продукция.
6. Бизнес-процессы.

Для построения методики будем использовать показатели, отражающие инновационные воздействия на указанные блоки перспектив, так как основой инновационного предприятия является инновационная составляющая.

Данные мероприятия позволят более полно оценить деятельность инновационных предприятий в сфере информационных технологий, что приведет к повышению эффективности их функционирования, возможности отслеживать текущее и прогнозировать перспективное состояние.

Главной целью методики должна являться глобальная поддержка бизнес-про-

цессами, происходящими внутри предприятия, процесса разработки и внедрения инноваций.

Для внедрения сбалансированной системы показателей для инновационного предприятия необходимо разработать стратегическую карту, представим ее на рис. 2.

Система показателей является сбалансированной, так как все блоки взаимосвязаны между собой посредством бизнес-процесса разработки и внедрения инноваций.

ций.

Сбалансированную систему показателей как абсолютных, так и относительных для инновационного предприятия можно представить в нижеследующей таблице.

Между представленными выше факторами существует причинно-следственная взаимосвязь, которая влияет на результирующий фактор – эффективную деятельность инновационного предприятия.

Все разработанные элементы системы



Рис. 2. Стратегическая карта инновационного предприятия

Анализ эффективности функционирования инновационного предприятия на основе сбалансированной системы показателей

Наименование блока перспектив	Наименование показателя	Способ расчета
Финансы	Относительные показатели	
	Коэффициент инновационной независимости	Собственный капитал, направленный на финансирование инновационной деятельности / Общая сумма капитала, направленная на инновационную деятельность
	Коэффициент заемных средств, направленных на инновационную деятельность [6]	Заемный капитал, направленный на финансирование инновационной деятельности / Общая сумма капитала, направленная на инновационную деятельность или 1 – Коэффициент инновационной независимости
	Коэффициент государственного участия	Средства государства, направленные на финансирование инновационной деятельности / Общая сумма капитала, направленная на инновационную деятельность
	Коэффициент инновационных затрат	Затраты на инновационную деятельность / Общая сумма затрат
	Рентабельность инновационных затрат	Прибыль от реализации инновационной продукции / Затраты на инновационную деятельность
	Уровень затрат на 1 рубль инновационной продукции	Прибыль от реализации инновационной продукции / Выручка от реализации новой или усовершенствованной продукции
	Коэффициент затрат на патенты	Затраты на патенты / Затраты на инновационную деятельность
Коэффициент лицензионных доходов	Доход от продажи лицензий / Доход предприятия от инновационной деятельности	

Абсолютные показатели	
	Разница между отчетным и базисным периодом
	Разница между отчетным и базисным периодом
	Разница между отчетным и базисным периодом
	Разница между отчетным и базисным периодом
	Разница между отчетным и базисным периодом
	Разница между отчетным и базисным периодом
	Разница между отчетным и базисным периодом
	Разница между отчетным и базисным периодом
Клиенты	Относительные показатели
Коэффициент удовлетворенности клиентов инновационной продукцией	Количество клиентов удовлетворенных инновационной продукцией / Количество клиентов, приобретавших инновационную продукцию
Абсолютные показатели	
Количество новых клиентов	Разница между отчетным и базисным периодом
Число постоянных клиентов, обратившихся более одного раза за год	Разница между отчетным и базисным периодом
Сотрудники	Относительные показатели
Коэффициент персонала, занятого в инновационной сфере	Количество работников, занятых в инновационной сфере / Среднесписочная численность работников
Коэффициент персонала, имеющего ученую степень	Количество работников с ученой степенью / Количество работников, занятых в инновационной сфере
Коэффициент инновационных менеджеров	Количество менеджеров, занятых в инновационной сфере / Численность управленческого персонала
Коэффициент удовлетворенности персонала в инновационной деятельности	Количество сотрудников, удовлетворенных работой в инновационной сфере / Количество сотрудников, работающих в сфере инноваций
Абсолютные показатели	
Количество структурных единиц предприятия, занятых опытно-конструкторскими и научно-исследовательскими разработками	Разница между отчетным и базисным периодом
Численность работников, прошедших переподготовку и курсы повышения квалификации	Разница между отчетным и базисным периодом
Бизнес-процессы	Относительные показатели
Коэффициент имущества, предназначенного для разработок и внедрения инноваций	Стоимость оборудования, предназначенного для научно-исследовательских разработок / Общая стоимость оборудования
Коэффициент процессных инноваций	Количество процессных инноваций, внедренных на предприятии / Общее количество внедренных инноваций
Абсолютные показатели	
Стоимость имущества, предназначенного для разработок и внедрения инноваций	Разница между отчетным и базисным периодом
Количество модернизированного оборудования	Разница между отчетным и базисным периодом
Технико-технологический блок	Относительные показатели
Коэффициент приобретенных патентов	Число приобретенных патентов/ Общее количество инноваций, внедренных на предприятии
Коэффициент выставочной деятельности инновационного предприятия	Количество выставок, на которых была представлена инновационная продукция/ Общее количество выставок, в которых участвовало предприятие
Коэффициент собственных инноваций	Количество собственных разработок / Общее количество инноваций, внедренных на предприятии

Окончание таблицы

	Количество рабочих мест, оснащенных компьютерами	Количество компьютеров / Общее количество рабочих мест
	Количество технических сбоев	Количество дней простоя в связи со сбоем в системе/ общее кол-во дней в году
	Абсолютные показатели	
	Количество внедренных новшеств, разработанных самим предприятием	Разница между отчетным и базисным периодом
	Количество приобретенных патентов	Разница между отчетным и базисным периодом
	Число выставок и научных мероприятий, в которых предприятие принимало участие	Разница между отчетным и базисным периодом
Продукция	Относительные показатели	
	Коэффициент эффективности инновационных продуктов	Количество успешно внедренных инновационных продуктов / Число инновационных проектов, принятых к реализации на предприятии
	Коэффициент обновления продукции	Количество новой и усовершенствованной продукции / Количество устаревшей продукции
	Уровень новизны продукции	Выручка от реализации новой или усовершенствованной продукции/ Выручка от реализации всей продукции
	Абсолютные показатели	
	Количество продуктовых инноваций, внедренных на предприятии в отчетном периоде	Разница между отчетным и базисным периодом
	Количество рекламаций по инновационной продукции	Разница между отчетным и базисным периодом

контроллинга позволяют создать на инновационном предприятии сбалансированную систему показателей, основанную непосредственно на инновационной составляющей, что приведет к повышению конкурентоспособности предприятия, увеличению новаторства, росту прибыли и рентабельности.

Совершенствование сбалансированной системы показателей необходимо проводить в течение всего жизненного цикла, при этом оценивать динамику изменения показателей, а также выявлять причины отклонений.

Сбалансированная система показателей может также быть использована для развития системы внутреннего маркетинга на предприятии. Среди основных функций системы внутреннего маркетинга можно выделить следующие:

- функция снижения издержек;
- мотивационная функция, нацеленная на достижение более высокого уровня производительности труда;
- аналитическая функция, направленная на изучение структур и пропорций интернального рынка;
- функция управления системой

внутреннего маркетинга;

- коммуникативная функция.

Среди основных методов внутреннего маркетинга для внедрения системы сбалансированных показателей, позволяющих оценить внутреннюю среду инновационного предприятия можно выделить:

- методы первичных маркетинговых исследований, основанных на масштабных «полевых» выборках социально-психологических характеристик работников потребителей, способных гармонизировать характеристики внешних потребителей и персонала инновационного предприятия;
- методы установления и эффективного использования устойчивых длительных коммуникаций между внутренним и внешним потребителями внутреннего маркетинга;
- методы поддержания благоприятного общественного мнения на основе устойчивых коммуникаций;
- методы установления партнерских отношений с потребителем, основанные на углубленном изучении его проблем и совместном их решении.

Контроллинг можно рассматривать

как важный элемент системы внутреннего маркетинга на предприятии, позволяющей создавать конкурентные преимущества организации. В этом случае контроллинг по ключевым показателям имеет стратегическое назначение.

Таким образом, комплексный подход к внедрению сбалансированной системы показателей через внедрение системы внутреннего маркетинга на предприятии является перспективным направлением развития инновационного предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бойкова Ю.М., Боровкова В.А.* Разработка и внедрение системы контроллинга на торговых предприятиях // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2009. № 2. С. 47–55.

2. *Бойкова Ю.М., Боровкова В.А., Тестина Я.С.* Контроллинг в торговле. СПб.: Изд-во Астерион, 2012. С. 126.

3. *Довбий И.П., Ловтаков А.В.* Инно-

вационное предпринимательство в качестве феномена реализации национальных инновационных интересов // Креативная экономика. 2013. № 10 (82). С. 66–71.

4. *Кречетова А.* «Магнит» и «Норникель» вошли в список самых инновационных компаний мира по версии Forbes // Forbes: [сайт]. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii/348915-magnit-i-nornikel-voshli-v-reyting-forbes-100-samyh-innovacionnyh-kompaniy-mira> (дата обращения: 25.03.2018).

5. *Нивен Пол Р.* Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Днепропетровск: Баланс Бизнес-Букс, 2004. 328 с.

6. *Смолянова Е.Л.* Гармонизация промышленной и торговой политики предприятий на основе развития инновационной деятельности: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Воронеж. гос. технол. акад. Воронеж, 2009. 44 с.