

## Стратегические инновации как элемент ключевых факторов успеха организации

© 2014 Варламов Семен Александрович

Самарская академия государственного и муниципального управления

443084, г. Самара, ул. Стара-Загора, д. 96

E-mail: varli2011@mail.ru

Рассматриваются современные стратегические инструменты, такие как стратегические карты и ключевые показатели в системе сбалансированных показателей. В ней выделены факторы развития инновационных проектов. Объяснена необходимость использования бенчмаркинга, системы показателей для оценки успеха компании. Выявлены основные ошибки при разработке инноваций.

*Ключевые слова:* система сбалансированных показателей (ССП), ключевые факторы успеха (КФУ), стратегические инновации, стратегические карты, ключевые показатели, инновационные проекты, бенчмаркинг.

Среди наиболее эффективных современных стратегических инструментов можно выделить стратегические карты и ключевые показатели в системе сбалансированных показателей.

Проект построения системы сбалансированных показателей (ССП) начинается с разработки и построения стратегических карт, которые в сжатом и наглядном виде представляют стратегию организации. В большинстве случаев у российских организаций нет опыта самостоятельно осуществить, описать и формализовать стратегии. Поэтому проекты по построению СПП представляют проекты по разработке стратегии. При этом отсутствует не только методологическая помощь, но и креативные идеи по развитию собственного бизнеса. Такие работы требуют времени, и поэтому срок выполнения проекта может быть увеличен уже на начальном этапе реализации данного проекта.

Если стратегия уже сформулирована и записана, то именно построение стратегических карт - одна из сложнейших задач. Сократить стратегию до 5-7 стратегических целей довольно сложно, а еще сложнее привести их к виду гипотез с причинно-следственными связями. Во многих случаях результатом "мозгового штурма" (единственного применимого на этом этапе проекта) являются карты, очень похожие на типовую стратегическую карту, предложенную Р. Капланом и Д. Нортоном в своей книге<sup>1</sup>. Довольно типовой проблемой при разработке стратегических карт для организаций в условиях отечественной экономики выступает отсутствие стратегии предприятия по отношению к своим подразделениям, службам или отделам.

Когда карта сформирована, следующим этапом является выбор показателей<sup>2</sup>, осуществить который бывает сложно по таким причинам:

- не всегда получается определить ключевые факторы успеха (КФУ) для достижения поставленных целей;
- отсутствуют методы для их измерения;
- не всегда понятен алгоритм или способ получения данных для расчета значения КФУ;
- стоимость сбора и обработки данных по показателю может превысить всю выгоду от внедрения СПП;
- многие показатели проекта не имеют своей истории и, как следствие, трудно запланировать их целевые значения;
- ряд показателей не может быть определен по причинам высокой стоимости получения информации, бесполезности для управления, неправильной мотивации.

Из вышесказанного следует, что проект необходимо начинать не со всей системы показателей, а лишь с ее части. Остальные показатели будут вводиться с того момента, когда будет информация, необходимая для анализа. Таким образом, проект внедрения СПП имеет большой риск стать долгосрочным стратегическим проектом и часто просто не внедряется.

Помимо четырех составляющих (финансовая составляющая, клиентская составляющая, внутренние процессы, кадры и инфраструктура), предлагается ввести пятую - стратегические инновации, позволяющие определить приоритетные направления развития организации. Стратегическими инновациями в данном случае являются не только разработки новых продуктов или услуг, а внедрение инноваций во всех областях деятельности - работа с новыми продуктами, бизнес-процессами, партнерства, клиенты, сбыт, работа с персоналом и т.д. В финансовой проекции это две цели - реализация стратегий

устойчивого развития и прибыльного роста. Для осуществления стратегии развития предприятия требуется увеличение рентабельности основного капитала и также эффективное использование активов, а для реализации стратегии прибыльного роста необходимо стимулирование увеличения доходов и повышение ценности для клиентов.

В “клиентской” проекции следует выделить клиентскую базу, включающую взаимоотношения с клиентами; бренд, который влияет на имидж предприятия; сохранение клиента данного сегмента рынка, включающее характеристики продукта, цену и качество; создание потребительской ценности, здесь необходима дифференциация и диверсификация продукции.

В проекции “внутренние процессы в операционном менеджменте и логистика предприятия” должны совершенствоваться бизнес-процессы, разрабатываться новые бренды и способы управления рисками для предотвращения негативных моментов в деятельности предприятия. Также сюда относятся маркетинг взаимоотношений и кастомизация, т.е. процесс разработки упаковки, комплектности и т.п., социальные процессы, т.е. безопасность, здоровье, окружающая среда.

В проекции “кадры и инфраструктура” рассматриваются организационный капитал, включающий стратегический портфель; человеческий капитал, включающий менеджмент знаний и культуру предприятия; информационный капитал, охватывающий ключевые компетенции и развитие информационной базы. Человеческие ресурсы являются основным объектом стратегического управления, они представляют собой одну из ведущих характеристик населения как производителя духовных и материальных ценностей и включают совокупность различных качеств людей.

Для реализации инновационных проектов выделим в составляющей “стратегические инновации” следующие факторы развития:

1. Рентабельность инновации - превышение фактического дохода от вывода нового продукта на рынок над плановым показателем в результате более эффективного выхода на рынок.

2. Новые продукты за последние 3-5 лет - сравнение результатов своей организации с результатами конкурентов или же со своими результатами предыдущих лет.

3. Инновационные идеи, выдвинутые сотрудниками в течение последних месяцев, - наблюдение за инновационной активностью сотрудников для достижения наилучших результатов.

4. Повышение рыночной стоимости организации - именно стратегические инновации обеспечивают дополнительные конкурентные преимуще-

ства организации и позволяют опередить сред-неотраслевой рост рынка.

5. Выручка от реализации новых продуктов из общего объема прибыли за последние 3-5 лет.

6. Бенчмаркинг - непрерывный процесс оценки уровня продукции, методов работы, изучающий и оценивающий работу в других организациях с целью использования полученных знаний в деятельности своей организации.

7. Время вывода нового товара (услуги) на рынок - время, прошедшее с момента ввода нового предложения до запуска инновационного проекта, чем меньше времени мы на это затрачиваем, тем эффективнее реализуется инновационный проект.

8. Использование конкурентных преимуществ организации, так как место организации на рынке говорит о ее выборе клиентами, чем выше статус, тем лучше воспримут инновационный проект на рынке.

9. Доля реализованных инновационных идей из общего числа выдвинутых предложений - чем больше, тем эффективнее организация управляет своими идеями.

10. Качество информационного обеспечения организации и учет пожеланий клиентов - без четкой информации как о внутренней, так и о внешней среде, эффективного внедрения инновации не получится, а пожелания, которые выдвигаются клиентами, могут стать эффективными инновационными идеями.

На сегодня все большее число специалистов признают важность стратегических инноваций. В большинстве организаций нет ничего похожего на настоящие инновационные системы и процессы, которые могли бы охватить всю организацию и в которых участвовал бы каждый сотрудник. Сегодня все большее число организаций рассматривает инновации только как процесс выработки множества стратегических решений, в последующем внедряются те решения, которые дают максимум результата, т.е. инновации для них всего лишь разработка новых продуктов. Чтобы процесс разработки и внедрения инноваций был более эффективным, надо использовать систему показателей для оценки успеха на каждом этапе.

Стратегические инновации предполагают разнообразие, логическую последовательность. Руководству нужно много экспериментировать для достижения наилучшего результата. В каждой организации должен быть ответ на такой вопрос: “Какими способами мы можем полностью изменить нашу компанию и отрасль в целом в течение нескольких ближайших лет?” Для ответа на этот вопрос в организации необходи-

мо иметь портфель инновационных решений и необходимо, чтобы каждое отдельное инновационное решение дополняло один общий инновационный процесс. Таким образом, высшее руководство перестает быть единственным автором стратегии, а становится скорее ее “редактором”. Чтобы процесс разработки и внедрения инновации был более эффективным, надо использовать систему показателей для оценки успеха на каждом этапе.

Развитие способности внедрения инновации аналогично процессу, используемому организацией при внедрении, развитии и поддержании других компетенций, таких как системы бережливого производства или системы комплексного управления качеством. В таких случаях, как и в случае с налаживанием процесса внедрения инноваций, наиболее сложной проблемой является постоянная поддержка со стороны персонала. Необходимо использование системного подхода, направленного на поэтапное превращение процесса внедрения инноваций в основную компетенцию.

Современные концепции разработки инновационных направлений развития организации не обходятся без такого понятия, как форсайт - “взгляд в будущее”. Форсайт - это систематические попытки оценить долгосрочные перспективы науки, технологий, экономики и общества, чтобы определить стратегические направления исследований и новые технологии, способные принести наибольшие социально-экономические блага. Стратегический анализ становится неотъемлемой частью форсайт-технологий, совершенствование стратегического управления инновационными процессами связано с разработкой его новых инструментов и методов. Современные форсайтные разработки тесно связаны с техникой сценарного планирования.

Стратегические инновации выражают интересы организаций, которые внедряют инновации в бизнес-процессы. Система факторов задает определенную базу принятия управленческих решений, и почти все инновационные проекты имеют долгосрочную перспективу и высокий риск. Разработанная система организации является инструментом, с помощью которого в организации поддерживается система инновационного менеджмента, но только отношение управленческой команды к инновациям служит необходимым условием, без которого инновационный процесс в организации нельзя начать.

Четко сформулированные цели побуждают сотрудников стремиться к выполнению поставленных задач.

Существует пять основных недочетов, которые могут помешать правильной разработке инновации:

1. Много показателей, т.е. ошибка состоит в том, что предприятие стремится сделать много, но за короткий срок или от нежелания избавиться от старых методов, показывающих свою непригодность на практике. При применении сложной системы показателей появляются большие затраты рабочего времени на сбор информации, которые потом считаются неудобными для восприятия. Таким образом, чем понятнее показатели инноваций, тем лучше разрабатываются грамотные стратегии для их достижения. Инновации должны соотноситься с принятой в организации системой финансовых и других внутриорганизационных показателей. Показателей инновации не должно быть больше 8-10.

2. Неправильная точка зрения на инновации, так как многие компании рассматривают инновации как проекты, управлять которыми нужно в соответствии с общепринятыми методами управления. В этом случае оценка успешности инноваций включает “классические” финансовые показатели (NPV, IRR, срок окупаемости инвестиций и т.п.). Но инновациями является непрерывный процесс развития и отбора инновационных идей, которые рождают и создают новые проекты, поэтому применять “классические” показатели к измерению инноваций некорректно.

3. Инновации разрабатываются и используются отдельным подразделением организации, т.е. очень часто инновационные программы внедряются отдельными департаментами (например, отделом маркетинга или другим отделением), но в этом случае инновации используются для работы данного департамента, но не всей компании, а значит, не считаются стратегически важными. В этом случае инновационные программы не охватывают жизнь всего предприятия.

4. Предприятие делает акцент на снижении издержек и наибольшее внимание уделяет отчету о прибылях и убытках, но также необходимо изучать и потребности клиентов и их удовлетворение с использованием инновационных методов. Но практика наиболее успешных предприятий говорит о том, что снижение затрат является следствием влияния интеллектуальных и организационных усилий на качество реализованного продукта, а также ожидания покупателей.

5. Многие организации просто боятся вводить какие-то изменения в свою деятельность, так как цели могут быть не достигнуты и предприятие потерпит фиаско. Поэтому необходимо

относиться к инновационной деятельности как к ценным знаниям, которые можно использовать для прогнозирования целей, сравнения показателей. Таким образом, необходимо поощрять и успехи, и неудачи команд. Подобный подход оправдан при сильной увлеченности и преданности персонала инновационным идеям.

Кроме того, для более четкого стратегического анализа необходимо разрабатывать стратегические карты для дочерних предприятий и подразделений организации, чтобы была возможность выявить слабые звенья предприятия и направлять силы на их развитие.

Исходя из результатов анализа практики стратегического управления, к объекту можно отнести деятельность персонала управления по реализации функции стратегического управления.

Стратегическая карта позволяет донести сведения до определенных подразделений и сотруд-

ников организации, где им отведена ключевая роль в реализации стратегии. Стратегические карты могут быть созданы на любом уровне управления, и каждый представитель определенного уровня сможет увидеть свое место на общей стратегической карте и составить личную ССП.

Таким образом, ССП является не просто средством группировки ключевых показателей, а подразумевает концентрацию усилий при разработке стратегий, их деление на стратегические цели, отображающие различные стратегические аспекты.

<sup>1</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. М., 2004.

<sup>2</sup> Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достичь результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. 3-е изд. М., 2006.

*Поступила в редакцию 02.12.2013 г.*