Китова Ольга Викторовна
кандидат физ.-мат. наук, доцент, заведующая, кафедра информатики,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
соискатель,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ
Olga.Kitova@mail.ru

результат по графику

управление эффективностью продуктовых инноваций в корпоративных предпринимательских структурах

Аннотация

Рассмотрены методологические аспекты и методические рекомендации в области управления эффективностью продуктовых инноваций. Систематизированы основные показатели эффективности в сфере управления продуктовыми инновациями.

***Ключевые слова*:** продуктовые инновации, корпоративные предпринимательские структуры**,** предпринимательство, управление эффективностью (результативностью) продуктовых инноваций, ключевые показатели эффективности управления продуктовыми инновациями

Управление эффективностью (результативностью) продуктовых инноваций, в основе которого лежит совокупность соответствующих процессов, методов, метрик и информационных систем, обеспечивает достижение целей в сфере разработки и вывода на рынок новых продуктов и услуг наиболее эффективным способом в условиях оптимального использования ресурсов.

По фазам и этапам

Формами деятельности в области управления эффективностью продуктовых инноваций являются проекты, программы и технологии. Необходимо различать как технологии управления, так и программное обеспечение, поддерживающее данные технологии (информационные системы класса *Corporate Performance Management* и *Business Intelligence*, *ERP*-системы, *PLM*-системы, системы автоматизации управления проектами и программами, и т.п.). Данная деятельность предполагает как основные общие (теоретические и эмпирические) методы, так и конкретно-практические методы (методы маркетинга, менеджмента, финансового анализа, математики, информатики и др.).

Результатом является успешная реализация стратегии продуктовых инноваций

Таблица 1

Основные показатели эффективности в управлении продуктовыми инновациями

Направление	Показатель
1. Эффективность стратегии продуктовых инноваций	1.1. Объем продаж новых продуктов (в сравнении с плановыми показателями и с конкурентами)
	1.2. Доля новых продуктов в общем объеме продаж продуктовой линии/СБЕ/компании
	1.3. Чистая операционная прибыль от продажи новых продуктов (в сравнении с плановыми показателями и с конкурентами)
	1.4. Доля прибыли от новых продуктов в общей прибыли продуктовой линии/СБЕ/компании
	1.5. Интегральный показатель успешности и конкурентоспособности ценностного предложения компании по группам новых продуктов на основе балльных оценок (функциональность – цена – качество – сервис – условия продаж – маркетинговая поддержка)
	1.6. Рентабельность продуктовых инноваций (отношение финансового результата от продуктовых инноваций к соответствующим инвестициям)
	1.7. Отношение затрат на R&D к общему объему продаж компании
	1.8. Отношение затрат на разработку новых продуктов к объему продаж продуктовой линии/СБЕ/компании
	1.9. Экспертная оценка маркетинговой синергии портфеля новых продуктов и возможностей компании
	1.10. Экспертная оценка технологической и производственной синергии портфеля новых продуктов и возможностей компании
	1.11. Показатели технологического лидерства компании
	1.12. Доля доходов от продажи объектов интеллектуальной собственности в общем объеме продаж компании
	1.13. Доля инвестиций в разработку новых продуктов в общем объеме инвестиций компании
	1.14. Интегральные показатели привлекательности рынков для новых продуктов
	1.14. Показатели, отражающие долю рынка для новых продуктов
2. Эффективность управления портфелем продуктовых инноваций	2.1. Интегральные показатели эффективности инвестиций в портфель/группу инновационных проектов (*NPV, PI, IRR*, *PBP, ECV* и др.)
	2.2. Показатели своевременности вывода на рынок новых продуктов (*Time-to-Market*)
	2.3. Коэффициент реализации инновационного портфеля (показывает долю завершенных инновационных проектов от общего количества проектов, принятых к реализации)
	2.4. Коэффициент включения заявок в инновационный портфель (показывает количество поступивших на включение в инновационный портфель заявок, приходящееся на один реализованный инновационный проект)

Продолжение табл.

Направление	Показатель
	2.5. Коэффициент результативности внесения инновационных предложений в расчете на одного сотрудника (показывает количество предложений, включенных в инновационный портфель, поступивших от персонала компании в расчете на одного сотрудника)
	2.6. Показатели сбалансированности портфеля продуктовых инноваций, показывающие отношение количества проектов одного типа к проектам другого типа или к общему количеству проектов (определения баланса стратегически важных и обычных проектов, проектов с высоким и низким риском, баланса проектов между продуктовыми линиями и пр.)
	2.7. Интегральный показатель качества управления портфелем инновационных проектов (на основе балльных оценок с привлечением экспертов и данных бенчмаркинга)
3. Эффективность управления созданием инновационных продуктов	3.1. Интегральные показатели эффективности инвестиций в инновационный проект (*NPV, PI, IRR*, *PBP, ECV* и др.)
	3.2. Интегральный показатель качества управления инновационными проектами
	3.3. Коэффициент использования ресурсов, % (показывает отклонение от установленного бюджета на реализацию инновационных проектов)
	3.4. Коэффициент своевременности реализации проекта, % (показывает отклонение от сроков завершения инновационных проектов или стадий их реализации от календарного плана)
	3.5. Отклонение от прогнозного финансового результата проекта, % (отклонение от плановых значений *NPV* и/или других финансовых показателей)
	3.6. Интегральный показатель инновационности нового продукта (балльная оценка)
	3.7. Интегральный показатель конкурентоспособности и успешности нового продукта (на основе оценки компонентов ценностного предложения «функциональность-инновационность-цена-качество-сервис-условия продаж-маркетинговая поддержка»)
	3.8. Показатель качества проектной команды и обеспеченности ресурсами (балльная оценка)
	3.9. Показатели, отражающие уровень маркетинговой и технологической синергии для нового продукта
	3.10. Планируемая доля рынка для нового продукта
4. Эффективность организации (лидерство, корпоративная культура, инновационный климат, мотивация персонала, ИТ-поддержка)	4.1. Показатели уровня поддержки продуктовых инноваций со стороны руководства компании (балльные оценки)
	4.2. Показатели соответствия компетенции сотрудников требуемому уровню (балльные оценки)
	4.3. Показатели соответствия ИТ-поддержки процессов продуктовых инноваций требуемому уровню развития сервисов
	4.4. Индекс удовлетворенности потребностей сотрудников
	4.5. Интегральные показатели оценки корпоративной культуры и инновационного климата в компании (балльные оценки)

формами деятельности в области управления эффективностью продуктовых инноваций являются проекты, программы и технологии

и совершенствование производственной деятельности в данной области на основе правильно спроектированной и корректно функционирующей системы управления эффективностью продуктовых инноваций. Временн я структура управления эффективностью продуктовых инноваций включает в себя фазы, стадии и этапы. Основными фазами являются: фаза проектирования системы управления эффективностью продуктовых инноваций, технологическая фаза (результатом выступает реализация системы) и рефлексивная фаза с оценкой построенной системы и определением необходимости либо ее дальнейшей коррекции, либо построения новой системы и ее дальнейшей проверки.

Перечислим основные этапы проектирования системы управления эффективностью продуктовых инноваций:

1. Формулирование стратегии продуктовых инноваций, определение и декомпозиция целей, выделение стратегических инициатив.
2. Разработка системы ключевых показателей эффективности (*KPI*) в сфере продуктовых инноваций.
3. Формирование и внедрение системы ответственности за достижение целей и плановых значений *KPI* и связанной с ней системы мотивации персонала.
4. Разработка и внедрение систем сбора и анализа информации и предоставления отчетов.
5. Разработка и внедрение системы моделирования, тактического планирования, прогнозирования и бюджетирования, а также уточнения целей и соответствующих показателей эффективности в соответствии с рыночной ситуацией и достигнутыми результатами.
6. Реинжиниринг и автоматизация основных бизнес-процессов управления эффективностью продуктовых инноваций.

Группируем показатели

Система управления эффективностью продуктовых инноваций строится в рамках системы управления корпоративной эффективностью. В соответствии с авторскими методическими рекомендациями предлагается группировать систему показателей эффективности продуктовых инноваций по следующим направлениям (*табл.1*):

1) эффективность стратегии продуктовых инноваций;
2) эффективность управления портфелем продуктовых инноваций;
3) эффективность управления созданием инновационных продуктов;
4) эффективность организации (лидерство, корпоративная культура, инновационный климат, ИТ-поддержка и мотивация).

Такой подход обобщает метод *The Innovation Diamond*™, разработанный специалистами компании *Stage-Gate International* (4, 5), и легко интегрируется с существующими системами целевого управления.

Вывод

Предлагаемый подход может служить основой для построения системы управления эффективностью продуктовых инноваций в корпоративных предпринимательских структурах.

Литература

1. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management (Текст) / Под ред. Г.В. Генса – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Китова О.В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование (Текст). – М.: ИНФРА-М, 2009.
3. Китова О.В. и др. Системы управления эффективностью бизнеса (Текст) / Под науч. ред. Н.М. Абдикеева и О.В. Китовой. – М.: ИНФРА-М, 2009.
4. New Product Development: Process Benchmarks and Performance Metrics (Report) By Dr. Scott J. Edgett. June, 13. 2011. Published by Product Development Institute & APQC.
5. www.stage-gate.com (Электронный ресурс). – сайт компании Stage-Gate International.

КЭ

Olga V. Kitova
Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Chairholder, Chair of Informatics Plekhanov Russian University of Economics, Applicant, Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation

Product Innovations Efficiency Management in Corporate Business Structures

Abstract

Article considers methodological aspects and methodic recommendations in a field of product innovations efficiency management. Main factors of efficiency in a field of product innovations management are classified.

Keywords: product innovations, corporate business structures, entrepreneurship, management of efficiency (performance) of product innovations, key factors of product innovations effectiveness management