



УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ІННОВАЦІЙ ЗА ЗБАЛАНСОВАНОЮ СИСТЕМОЮ ПОКАЗНИКІВ

Іванков В.М.,

здобувач ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

- А** Досліджені основні характеристики управлінського обліку інноваційної збалансованої системи показників, систематизовані загальні підходи до побудови такої системи з метою забезпечення інформаційних потреб стратегічного менеджменту інновацій.
- В** Управлінський облік інновацій, збалансована система показників інновацій, ключові показники інноваційної діяльності.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ ИННОВАЦИЙ ПО СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Иванков В.Н.,

соискатель ГБУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

- А** Исследованы основные характеристики управленческого учета инновационной сбалансированной системы показателей, систематизированы общие подходы к построению такой системы с целью обеспечения информационных потребностей стратегического менеджмента инноваций.
- В** Управленческий учет инноваций, сбалансированная система показателей инноваций, ключевые показатели инновационной деятельности.

MANAGEMENT ACCOUNTING OF INNOVATIONS BASING ON THE BALANCED SCORECARD

Ivankov V.M.,

External PhD Student of SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"

- A** The article deals with the investigation of main characteristics of management accounting basing on innovative balanced scorecard. In addition, the author systematized general approaches to creation of this system in order to satisfy the information needs of the strategic management of innovations.
- B** Management accounting of innovations, balanced scorecard of innovations, key indicators of innovative activity.

Постановка проблеми

Умови високої невизначеності зовнішнього середовища, прискорені темпи технологічного розвитку зробили інновації головним інструментом виживання промислових підприємств у конкурентному середовищі. Для функціонування в таких умовах необхідна ефективна модель управлінського обліку інновацій, яка якісно забезпечуватиме формування і реалізацію стратегії розвитку підприємства, що дозволить досягти найкращих результатів у його діяльності.

Наразі існує багато облікових концепцій, що враховують інформаційні потреби стратегічного менеджменту інновацій шляхом розробки великої кількості показників, які фіксуються в цих методиках і звітах компаній. Дослідження різних підходів до управлінського обліку інновацій у системі стратегічного менеджменту сприятиме побудові його ефективної моделі.

Аналіз останніх джерел та не вирішені раніше частини загальної проблеми

Дослідженням стратегічної концепції збалансованої системи показників присвячували свої роботи відомі вітчизняні та закордонні вчені, такі як Аакер Д.А., Аверчев, І.В., Браун М.Г., Востряков О.В., Гаррісон Р., Денисенко М.П., Каплан Р.С., Малярець Л.М., Нортон Д.П., Пармендер Д., Ротер М., Шершньова З.Є., Хервиг Р. Фридаг та багато інших.

Окрім того, окремим питанням побудови управлінського обліку стратегічного спрямування присвячені роботи вітчизняних і закордонних вчених, таких як Бутинець Ф.Ф., Гуцайлук З.В., Голов С.Ф., Мних Є.В., Пилипенко А.А., Нападівська Л.В., Ніколаєва О.Е., Тарасенко Н.В., Шайкан А.В., Шевчук В.Р., Цал-Цалко Ю.С., Чумаченко М.Г., Урд К. та інших.

Однак слід зауважити про недостатнє розроблення кола питань, пов'язаних із побудовою управлінського обліку інновацій за збалансованою системою показників, що відповідало б сучасним потребам стратегічного менеджменту інноваційної діяльності.

Мета статті

Дослідити характеристики сучасної облікової концепції стратегічного менеджменту збалансованої системи показників *Balanced Scorecard (BSC)* та на її основі систематизувати загальні підходи до побудови управлінського обліку інновацій з метою забезпечення інформаційних потреб інноваційного менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Управління сучасним бізнесом неможливе без визначення стратегії розвитку підприємства, постановки цілей, завдань та контролю за їх виконанням. Стратегічний менеджмент підприємств у своїй роботі використовує три моделі стратегій, виходячи з теорії структуризації стратегії Майкла Портера [1, с. 287] та Майкла Трейсі й Фреда Вирсеми [2, с. 104], а саме:

- «*диференціація*» (М. Портер) або «лідерство за продуктом» (М. Трейсі і Ф. Вирсема) прагнуть створювати інноваційну продукцію за рахунок початкового фінансування дослідно-конструкторських робіт, результатом яких є просування нових продуктів і послуг на ринок;
- «*лідерство за витратами*» (М. Портер) або «*операційна досконалість*» (М. Трейсі і Ф. Вирсема) пропонують клієнту недорогий, простий, стандартизований продукт помірної якості з обмеженими асортиментом і сервісом та приділяють основну увагу оптимізації виробничих і логістичних процесів;
- «*концентрація*» (М. Портер) або «*близькість до клієнта*» (М. Трейсі і Ф. Вирсема) налагоджують довгострокові відносини зі своєю цільовою групою клієнтів, працюють переважно у вузьких нішах і створюють продукти, максимально адаптовані до потреб конкретної цільової групи.

Хоча лише перша модель вказаних стратегій передбачає постійне визначення інноваційних цілей підприємством, оскільки результатом їх досягнення є поява на споживчому ринку нових продуктів та послуг, однак дві останні моделі також мають включати у свої стратегії цілі, пов'язані з інноваціями, для утримання підприємствами конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Ефективність стратегічного управління підприємства, що визначає для успіху своєї діяльності інноваційні цілі, багато в чому залежить від якості інформації щодо інноваційного процесу, яка формується в системі управлінського обліку.

На сьогодні найпоширенішим інструментом управлінського обліку, що враховує різні стратегічні цілі і завдання підприємства у мінливому конкурентному середовищі, є збалансована система показників (*Balanced Scorecard – BSC*), засновниками якої були Роберт Каплан і Дейвід Нортон [3, 4].

Вказана система переводить місію і загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення визначених установок, оскільки органічно поєднує фінансові й нефінансові характеристики діяльності підприємства, що робить її дієвим інструментом оцінки ефективності та моніторингу виконання корпоративної стратегії розвитку.

Збалансована система показників отримала цю назву, оскільки вона пропонує таку структуру для опису стратегій створення вартості, що включає в себе елементи, які характеризують чотири оперативні аспекти діяльності підприємства (перспективи в термінах *BSC*): «фінанси»; «клієнти і ринок (продукти)»; «внутрішні бізнес-процеси»; «навчання (персонал) і розвиток (ресурси зростання)».

Складова фінанси містить відстрочені показники успіху організації, де стратегія описує, як підприємство збирається забезпечувати стійке зростання вартості бізнесу.

Успішне співробітництво з цільовими клієнтами є основним компонентом поліпшення фінансових результатів, де клієнтська складова визначає пропозицію споживчої цінності для цільового сегмента ринку, що є центральним елементом стратегії.

Внутрішні бізнес-процеси створюють і надають пропозицію цінності клієнта. Результат внутрішніх процесів – випереджаючий показник майбутніх покращень параметрів клієнтської та фінансової складових.

Складова навчання і розвитку описує, як люди, технології та загальна атмосфера сприяють реалізації стратегії. Покращені показники цієї складової є випереджаючими індикаторами для складових внутрішніх бізнес-процесів, клієнтської та фінансової.

Цілі чотирьох взаємозалежних складових є ланцюгом причинно-наслідкових зв'язків, що формують вартість бізнесу підприємства.

Активне використання інновацій у вирішенні стратегічних завдань сприяє поліпшенню показників складової навчання і розвитку, що, у свою чергу, забезпечує ефективність внутрішніх

бізнес-процесів, які реалізують успіх для клієнтів і власників підприємства.

У зв'язку з цим багато вчених [3, 4, 5, 6, 7] пропонують різні підходи до побудови управлінського обліку за збалансованою системою показників, аналіз яких дозволив нам розробити і запропонувати організаційні підходи до побудови управлінського обліку інновацій за даною методикою.

Так, нами в межах цієї концепції інноваційний процес розглядається як вид одного із внутрішніх бізнес-процесів, що є інструментом створення вартості бізнесу, який органічно розкривається через взаємопов'язані цілі стратегії розвитку підприємства в трьох інших аспектах (перспективах) його оперативної діяльності: «клієнти», «фінанси» та «навчання і розвиток».

На наш погляд, процес побудови управлінського обліку інновацій за збалансованою системою показників на підприємствах необхідно починати з визначення основних напрямків інноваційного розвитку, де встановлюються інноваційні цілі, завдання та ідентифікуються зв'язки між ними.

Інноваційні цілі встановлюються за чотирма аспектами (перспективами) оперативної діяльності підприємства: мета у відносинах з клієнтами, цілі у сфері фінансів, цілі щодо навчання і розвитку персоналу та цілі в організації інноваційного процесу як виду внутрішнього процесу, досягнення яких необхідне для реалізації обраної стратегії розвитку.

При установці інноваційних цілей за чотирма аспектами (перспективами) оперативної діяльності необхідно керуватися інформацією, що зібрана в результаті оцінки оточуючого середовища підприємства. Це насамперед дані про внутрішній інноваційний потенціал підприємства, вимоги замовників до інновацій, тенденції зміни кон'юнктури ринку інновацій тощо. Встановлені інноваційні цілі доцільно пов'язати з основними цілями підприємства залежно від обраної стратегії розвитку, інакше створення нововведень може виявитися марним.

Інноваційні цілі повинні піддаватися аналізу і перегляду, щоб відповідати змінам внутрішнього та зовнішнього навколишнього середовища. Це дозволить запобігти непродуктивним витратам на реалізацію тих цілей, що не відповідають умовам інноваційно-орієнтованої ринкової економіки.

Оскільки інноваційні цілі залежать одна від одної та мають причинно-наслідкові зв'язки з інноваційними цілями у чотирьох аспектах (перспективах) діяльності, необхідно визначити зв'язки між ними, для чого складається стратегічна карта, що дозволяє встановити комунікації між структурними підрозділами для досягнення максимального

ефекту від впровадження інновацій в основну діяльність підприємства, сформувати правильне розуміння інноваційних цілей у стратегії розвитку підприємства та визначити їх взаємний вплив.

Нами встановлено, що основою управлінського обліку інновацій є визначення стратегічних цілей, завдань та формування ключових показників (критеріїв) діяльності підприємства як факторів, що визначають у першу чергу кількісну та якісну оцінку інноваційного процесу, як внутрішнього процесу, що створює вартість бізнесу та встановлює взаємозалежність інноваційних цілей між трьома іншими аспектами (перспективами) діяльності підприємства: клієнтами, фінансами та навчанням і розвитком.

Тому метою управлінського обліку інновацій за збалансованою системою показників є побудова облікового забезпечення економічною інформацією інноваційних менеджерів, що враховує стадії інноваційного процесу:

1. Пошук та генерація нових ідей, оцінка можливостей їх використання.

2. Формування інноваційного портфелю (спільний (об'єднаний) план інноваційних проектів).

3. Реалізація інноваційного проекту (проекування і розвиток).

4. Просування нових продуктів і послуг на ринок.

Перша стадія інноваційного процесу передбачає пошук ідеї нового продукту, що можуть надходити з різних джерел. Так, відділи досліджень і розробок або розвитку генерують їх на підставі вже наявного досвіду і технологічних можливостей інноваційних процесів та наявних продуктів. Також необхідно використовувати зовнішні джерела – науково-дослідні інститути, лабораторії, університети й особливо постачальників та клієнтів [3, 4]. Крім того, аналізується інформація про споживчі потреби замовників в інноваційній продукції та інформація щодо потенційних конкурентів такої продукції, що дозволяє визначитися з майбутніми інноваційними проектами.

На цій стадії управлінський облік інновацій має забезпечувати збір інформації щодо нових ідей для створення нових продуктів і послуг із внутрішніх та зовнішніх джерел, на основі якої здійснюється встановлення інноваційних цілей та їхніх показників фінансового і нефінансового характеру.

Друга стадія інноваційного процесу пов'язана з обранням проектів для фінансування. Треба з'ясувати, який проект потрібно відкласти або вилучити, а який виключити. Менеджерам необхідно також визначити, чи здійснюватимуться роботи компанією самостійно, із залученням

внутрішніх ресурсів чи із залученням сторонніх організацій (аутсорсинг), чи спільно з іншими підприємствами, що мають ліцензію. Результатом такого моніторингу має стати спільний (об'єднаний) план інноваційних проектів, що визначить формування інноваційного портфелю (науково-дослідних робіт, дослідно-конструкторських робіт та різних досліджень і розробок), що фінансуються організацією, та розкриє специфічні цілі, які мають бути досягнені після завершення вказаних робіт, необхідні ресурси, а також співвідношення внутрішніх і зовнішніх резервів [3, 4].

Інноваційний портфель підприємства може складатися з різноманітних інноваційних проектів: великих і дрібних, близьких до завершення і тих, що тільки починаються, довгострокових і короткострокових. Ретельний та всебічний аналіз і відбір інноваційних проектів дозволяють оптимізувати склад портфеля.

Формування інноваційного портфеля – це важливий аспект побудови управлінського обліку інновацій за збалансованою системою показників, де облікова інформація має допомагати визначати співвідношення між типами проектів, пов'язувати їх у спільну бізнес-стратегію, співвідносити кожний проект із конкретними продуктами та їх ринками збуту, розподіляти й узгоджувати економічні та фінансові ресурси з метою гарантування своєчасного виконання кожного проекту окремо та інноваційного портфелю загалом.

На основі облікової інформації відбувається уточнення інноваційних цілей і завдань економічного суб'єкта, їх порівняння з можливостями підприємства, визначення способів виконання поставлених завдань та корегування встановлених показників. Також облікова інформація необхідна для розробки цільових показників результативності реалізації інноваційних проектів, установки їхніх базових (нормативних) значень, планування витрат на інновації, визначення передбачуваного рівня доходу, прогнозування обсягів і джерел фінансування новацій, визначення термінів виконання робіт та інше.

Третя стадія інноваційного процесу передбачає реалізацію інноваційних проектів, що є серцевиною всього комплексу створення нових продуктів та послуг, який пропонує споживчому ринку нові концепції та є сукупністю різних видів діяльності і складається з кількох етапів: формування концепції розвитку; планування розробки продукту; проектування продукту та процесу його виробництва.

Формування концепції розвитку передбачає вивчення результатів ринкових досліджень,

конкурентних продуктів, технології і виробничої потужності з метою визначення базової архітектури нового продукту. Ця стадія починається з розробки концепції, у тому числі властивостей і функціональних характеристик продукту, оцінюються витрати виробництва, ціна продукту і цільовий сегмент споживчого ринку.

Планування розробки продукту враховує тестування правильності концепції продукту, моделюючи його, здійснює фінансове планування і розрахунок початкових інвестицій.

Детальне технічне проектування продукту та процесу його виробництва здійснюється за повторюваним циклом: конструювання – побудова – тестування, що включає розробку і конструювання робочої моделі нового продукту, потрібного оснащення й обладнання для серійного виробництва та здійснюється, доки не будуть досягнуті бажані характеристики продукту, його функціональність, собівартість і якість.

На цій стадії інноваційного процесу облікова інформація дозволяє здійснювати поточний контроль реалізації інноваційного проекту і, за необхідності, коригувати інноваційні цілі та завдання підприємства відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов ринкового середовища.

На *четвертій стадії* інноваційного процесу починається пробне виробництво з метою остаточного узгодження технічних умов процесу, встановлюється прототип серійного обладнання, визначається відповідність технології виробництва заявленому обсягу, функціональному рівню та стандартам якості, перевіряються можливості постачання матеріалів та комплектуючих за специфікацією, строками та визначеною ціною.

На цій заключній стадії облікова інформація, крім традиційних потреб управління щодо процесів постачання, виробництва й збуту продукції, дозволяє оцінити і проконтролювати досягнення встановлених інноваційних цілей підприємства, а також мотивувати працівників за результатами досягнення цих цілей.

Кожна стадія інноваційного процесу передбачає формулювання інноваційних цілей підприємства та контроль їх досягнення на основі ефективного облікового забезпечення. Вираження інноваційних цілей підприємства відбувається в конкретних показниках фінансового і нефінансового характеру, що необхідні для оцінки ступеня їхньої досяжності та періодичного уточнення (перегляду й змінювання) за всіма чотирма аспектами (перспективами) діяльності: «навчання та розвиток», «внутрішній (інноваційний) процес», «клієнти», «фінанси».

Після того як встановлені інноваційні цілі підприємства, розробляються цільові показники їх вираження, що є кількісними і якісними критеріями, які дозволяють оцінювати ступінь досягнення інноваційних цілей економічного суб'єкта, а також їх результативність. При цьому кожній інноваційній цілі має відповідати один або кілька цільових показників у розрізі чотирьох аспектів (перспектив) діяльності: «навчання та розвиток», «внутрішній (інноваційний) процес», «клієнти», «фінанси».

Для розроблених цільових показників інноваційних цілей підприємства необхідно встановити їхні базові (нормативні, планові) значення, які мотивуватимуть співробітників на їх досягнення, оскільки кожен зможе зрозуміти, яких результатів він повинен прагнути, щоб позитивно вплинути на процес розробки і реалізації інновацій. Порівняння базових (нормативних, планових) значень показників з фактичними результатами дасть можливість виділити показники, що потребують особливої уваги.

Для того щоб управлінський облік інновацій за збалансованою системою показників став дієвим інструментом стратегічного менеджменту, необхідно пов'язати систему мотивації працівників з показниками результативності досягнення інноваційних цілей. При цьому необхідно визначити, яким чином досягнення встановлених базових значень впливатиме на оплату праці працівників, які займаються розробкою і реалізацією інноваційних проектів. З цією метою необхідно здійснити розподіл відповідальності за досягнення інноваційних цілей підприємства і відповідних їм базових значень показників результативності між керівниками за ієрархічним принципом управління. Така позиція дозволить оцінювати роботу менеджерів зі змінами підконтрольних їм показників і тим самим мотивувати їх на досягнення інноваційних цілей підприємства.

Для здійснення контролю досягнення встановлених базових значень показників, який дозволить оперативно реагувати на відхилення від заданих значень, мають бути складені управлінські звіти на основі представленої облікової інформації. Це передбачає: збір інформації про фактично досягнуті результати реалізації інноваційних цілей, виявлення позитивних та негативних відхилень їхніх базових значень від фактичних, визначення причин та наслідків таких відхилень, представлення зазначеної інформації керівникам відповідних рівнів управління, підготовку проекту рішення щодо мотивації персоналу.

Особливість управлінського обліку інновацій за збалансованою системою показників полягає

у тому, що він дозволяє своєчасно виявляти суттєві відхилення й оцінювати їхній вплив на ступінь досягнення інноваційних цілей підприємства. При цьому застосовується циклічний підхід організації обліку, тобто після виявлення та аналізу відхилень, за необхідності, коригуються інноваційні цілі підприємства, базові значення показників результативності з метою актуалізації впливу інноваційного середовища.

Отже, розробку цільових показників результативності реалізації інноваційних проектів та їхніх базових (нормативних, планових) значень необхідно здійснити з урахуванням особливостей інноваційного процесу та керуватись методикою побудови збалансованої системи показників у розрізі чотирьох аспектів (перспектив) діяльності: «навчання та розвиток», «внутрішній (інноваційний) процес», «клієнти», «фінанси». Вказані показники мають відповідати основним інноваційним цілям економічного суб'єкта та служити інструментом контролю їх досягнення. При цьому розроблені базові (нормативні, планові) показники та їхнє значення мають періодично переглядатися для внесення відповідних змін.

Деякі типові інноваційні цілі за чотирма аспектами (перспективами) діяльності підприємства та показники контролю їх досягнення на основі проведеного нами дослідження різних наукових джерел [3, 4, 5, 6, 7] та особистих пропозицій наведені у таблиці 1 (стор. 40).

Показники фінансової складової дозволяють оцінювати результати реалізації інноваційних проектів.

Показники клієнтської складової дозволяють визначати ступінь задоволеності споживачів інноваційною продукцією.

Показники внутрішніх (інноваційних) процесів дозволяють оцінювати, наскільки підприємство готове впроваджувати інновації. Показники цієї групи необхідно формувати у взаємозв'язку з показниками клієнтської складової, що дозволить менеджерам визначати найбільш важливі внутрішні процеси, які необхідно вдосконалювати для задоволення потреб замовників.

Показники навчання та розвитку персоналу дозволяють оцінювати, наскільки інноваційний потенціал співробітників відповідає поставленим інноваційним цілям підприємства.

Перелік запропонованих показників не є вичерпним і повинен коригуватися залежно від потреб менеджерів в інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованих тактичних і стратегічних управлінських рішень у галузі інновацій.

ТИПОВІ ЦІЛІ ТА ПОКАЗНИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ

Таблиця 1

ІННОВАЦІЙНІ ЦІЛІ ЗА АСПЕКТАМИ (ПЕРСПЕКТИВАМИ) ДІЯЛЬНОСТІ	ПОКАЗНИКИ
1	2
Перспектива 1: Фінанси	
Підвищення ефективності інвестицій у розробку і розвиток нових продуктів та послуг	<ul style="list-style-type: none"> • Рентабельність витрат на розвиток технологій; • реальні і заплановані терміни беззбитковості; • доходи від роялті та ліцензування патентної діяльності; • доходність інвестицій за інноваційним проектом
Зростання доходів від наявних клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • Доходи і прибуток від наявних клієнтів і продуктів, випущених за останні 12 місяців; • зростання продажів наявним клієнтам
Зростання доходів від нових клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • Доходи і прибуток від нових клієнтів і нових продуктів; • рентабельність продажу інноваційної продукції
Перспектива 2: Клієнти	
Запропонувати нові функціональні характеристики продуктів/послуг	Специфічні характеристики нових продуктів/послуг (такі як енергоємність, теплоутворення, швидкість, яскравість)
Поширити продукти/послуги в нові сегменти ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість нових сфер застосування базового продукту; • доходи від нових ринків і сегментів ринків
Здійснити істотне зростання власної частки ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість замовників інноваційної продукції; • відсоток продажів інноваційної продукції у загальному обсягу продажів
Забезпечити задоволення потреб замовників	<ul style="list-style-type: none"> • Задоволення вимог замовників до інноваційної продукції; • кількість реклаमाцій до інноваційної продукції
Перспектива 3: Внутрішній (інноваційний) процес	
3.1. Використання інноваційних ідей та можливостей	
Передбачати майбутні потреби клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • Час, проведений з ключовими клієнтами для з'ясування їхніх майбутніх можливостей і потреб; • число або відсоток нових проектів, заснованих на ідеях та інформації, отриманих від клієнтів
Виявляти і розвивати нові, більш ефективні або безпечні продукти	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість нових проектів або концепцій, представлених для розробки; • кількість нових послуг, що мають додану вартість
3.2. Управління інноваційним портфелем	
Активно керувати інноваційним портфелем для досягнення високої продуктивності та прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> • Реальне та бажане співвідношення інноваційних проектів; • співвідношення витрат на кожен проект (реальне та бажане); • технологічний рейтинг (незалежний огляд технологічних можливостей, що проводиться колегами); • чиста приведена вартість окремого проекту з інноваційного портфелю
Промувати наявні базові продукти та послуги на нові та наявні ринки	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість проектів, прийнятих до виконання і пов'язаних з уже наявними базовими продуктами, метою яких є проникнення на нові ринки; • кількість проектів, пов'язаних із пролонгацією життєвого циклу продукту

Продовження табл.1

1	2
<i>3.3. Реалізація інноваційних проектів (проектування і розвиток)</i>	
Ефективно управляти інноваційним проектом (процес проектування та розвитку)	<ul style="list-style-type: none"> • Число патентів; кількість посилань на них (патент цитування); • результативність (відсоток проектів, що прогресують від стадії до стадії); • кількість проектів, які зазнали перегляду та змін
Скоротити часовий цикл процесу проектування та розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Число проектів, виконаних у строк; • середній час, витрачений у ході проекту на розробку, тестування і запуск нового продукту; • загальні часові витрати (концепція для ринку)
Управляти затратами процесу проектування та розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Обсяг капітальних інвестицій в основні засоби для виробництва нової продукції; • реальні витрати на кожну стадію проекту порівняно з бюджетом
<i>3.4. Просування нових продуктів і послуг на ринок</i>	
Швидкий запуск нових продуктів	<ul style="list-style-type: none"> • Час від старту пілотного проекту до виходу виробництва на повну потужність; • число циклів перепроєктування; • кількість нових продуктів, що запуснені в серійне або пілотне виробництво
Ефективне виробництво нових продуктів	<ul style="list-style-type: none"> • Виробничі витрати на нові продукти (реальні порівняно із запланованими); • кількість випадків браку і повернень від клієнтів; • своєчасність випуску інноваційної продукції; • задоволеність клієнта новим продуктом або кількість скарг; • кількість нещасних випадків, пов'язаних із виробництвом нового продукту
Ефективний маркетинг, розподіл та продаж нових продуктів	<ul style="list-style-type: none"> • Піврічний дохід, отриманий від продажу нового продукту (реальний порівняно із запланованим); • кількість випадків відсутності нового продукту чи невиконання замовлень
<i>Перспектива 4: Навчання та розвиток</i>	
Стати експертом у галузі інновацій	Наявність стратегічних компетенцій на ключових позиціях підрозділу розробок і розвитку
Створити продуктивні міжфункціональні і міждисциплінарні команди	<ul style="list-style-type: none"> • Відсоток співробітників відділу розробки і розвитку, що продуктивно працюють у міждисциплінарних і міжфункціональних командах; • відсоток співробітників відділу розробки і розвитку, здатних ефективно керувати проектами
Застосовувати комп'ютерні технології для створення віртуальних моделей і прототипів	Відсоток співробітників відділу розробки та розвитку, які мають знання і доступ до сучасних інструментів моделювання
Активно використовувати нові розробки науково-технічної спільноти	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість нових ідей, отриманих із зовнішніх джерел; • огляд наявних наукових і технологічних можливостей, що проводиться колегами
Зміцнювати інноваційну культуру	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість працівників, зайнятих розробкою новацій; • кількість розроблених об'єктів права власності; • кількість навчених працівників, які займаються розробкою інновацій; • витрати на підготовку персоналу, який займається розробкою інновацій; • опитування працівників про організаційну культуру з інновацій та змін

Висновки

Концепція збалансованої системи показників *Balanced Scorecard (BSC)* може використовуватися як основа для побудови управлінського обліку інновацій, що дозволяє переводити місію і загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань та показників фінансового і нефінансового характеру, які визначають ступінь досягнення вказаних установок, відстежуючи які керівництво компанії може приймати рішення, спрямовані на максимізацію ринкової вартості бізнесу.

Враховуючи різні підходи до побудови управлінського обліку за збалансованою системою показників, нами встановлено, що основою управлінського обліку інновацій за цією концепцією є визначення стратегічних цілей, завдань та формування ключових показників (критеріїв) діяльності підприємства як факторів, що визначають у першу чергу кількісну і якісну оцінку інноваційного процесу як внутрішнього процесу створення вартості, що встановлює взаємозалежність інноваційних цілей стратегії розвитку підприємства між трьома іншими аспектами (перспективами) оперативної діяльності підприємства: «клієнти», «фінанси» та «навчання і розвиток».

- | | |
|---|---|
| 1. Майкл Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Издательство: «Альпина Паблишер», – 2011. – 454 с. | пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: «Олимп-Бизнес», 2007. – 482 с. |
| 2. Майкл Трейси, Фред Вирсема. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке [Текст]: пер. с англ. / М. Трейси, Ф. Вирсема. – М.: Издательство: «Вильямс ИД», – 2007. – 304 с. | 5. Уорд Кит. Стратегический управленческий учет [Текст]: пер. с англ. / Кит Уорд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 448 с. |
| 3. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст]: монография / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: «Олимп-Бизнес», 2008 (М.). – 294 с. | 6. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им [Текст]: пер. с англ. / Э. Нили. – Днепропетровск: Издательство «Баланс Бизнес-Букс», 2003. – 400 с. |
| 4. Каплан Р.С. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст]: | 7. Дэвид Парментер. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст]: пер. с англ. / Д. Парментер. – М.: Издательство: «Олимп-Бизнес». 2008. – 288 с. |

- | | |
|--|---|
| 1. Michael Porter. Competitive strategy. Methodology of analyses of branches and competitors [Text]: translated from English / M. Porter. – М.: Publishing house: Alpina Publisher. – 2011. – 454 p. | David P. Norton. – М.: Olimp-Business, 2007. – 482 p. |
| 2. Michael Treacy, Fred Wiersema. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market [Text]: translated from English / M. Treacy, F. Wiersema. – М.: Publishing house: Williams PH. – 2007. – 304 p. | 5. Ward Keith. Strategic Management Accounting [Text]: translated from English / Keith Ward.– М.: Closed Joint Stock Company "Olimp-business", 2002. – 448 p. |
| 3. Kaplan, R.S. Balanced Scorecard. From the strategy to action [Text]: monography / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – М.: Olimp-Business, 2008 (M.) – 294 p. | 6. Nili A. A prism of efficiency: Balanced scorecard for measuring success in business and management [Text]: translated from English / A. Nili – Dnepropetrovsk: Publishing house "Balance Business-Books", 2003. – 400 p. |
| 4. Kaplan, R.S. Strategic card: transformation of intangible assets into tangible results [Text]: translated from English / Robert S. Kaplan, | 7. David Parmenter. Key performance indicators. Development, implementation and usage of critical indicators [Text]: translated from English / D. Parmenter. – М.: Publishing house: Olimp-business. 2008. – 288 p. |

Дата подання рукопису: 03.02.2015 р.