



ресурсах. Кроме того, инициирование планирования иных смежных ресурсов и затрат, например, на обеспечение техники безопасности и охраны труда при развитии персонала, на подготовку и обеспечение рабочих мест, также относится к обеспечению кадровой безопасности.

Таким образом, рассматривая не процедуру, а элементы планирования персонала, прямо связанные с безопасностью компании, можно сделать вывод о том, что от того, насколько полно будут учтены эти ресурсы, насколько полно и качественно такие планы будут отрабатываться и насколько результат будет соответствовать плану и прогнозам, настолько критично можно подходить и к оценке деятельности службы персонала. Планирование персонала – это отправная точка обеспечения кадровой безопасности, и этому этапу работы с «живым ресурсом» необходимо уделить достойное внимание.

#### Примечания

<sup>1</sup> Следует отметить, что выделяют следующие составляющие экономической безопасности организации: финансовая, силовая, технико-технологическая, политико-правовая, экологическая, информационная.

<sup>2</sup> См.: Воробьев И. Кадровая безопасность организации // Управление компанией. 2007. № 9. С. 56.

<sup>3</sup> Около 80% ущерба материальным активам компаний наносится их собственным персоналом. Только 20% попыток взлома сетей и получения несанкционированного доступа к компьютерной информации приходит извне. Остальные 80% случаев спровоцированы с участием персонала компаний.

<sup>4</sup> С точки зрения безопасности в подходе к трудовому взаимодействию присутствует одна маленькая и не всегда заметная деталь – каждый кандидат на вакансию, каждый работник предприятия должен ежеминутно рассматриваться в том числе и как источник риска, источник потенциальной угрозы. Таким источником риска может быть не только работник с низкой квалификацией, но и работник, обладающий высоким профессионализмом, который не может применить свои профессиональные навыки, не доволен своей работой и условиями труда, не имеет четко и однозначно закрепленных юридических правоотношений, неадекватно оценивает результаты труда и т.д.

<sup>5</sup> Если подобная система критериев кажется сложной и громоздкой, то это означает, что предприятие еще не доросло до такой количественной оценки своей деятельности и такого способа прогнозирования проблем.

УДК 338.2(075.8)

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

С.Ю. Чанышева

Саратовский государственный университет  
E-mail: sveta-levinskaya@yandex.ru

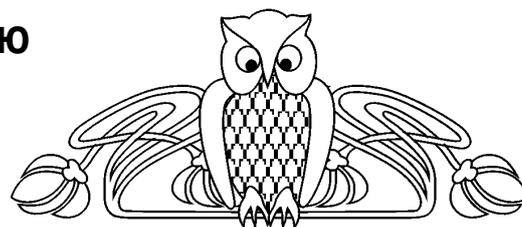
В статье рассматриваются теоретические и методические вопросы при использовании инновационного подхода к управлению стратегическим развитием предприятия. Проводится анализ эффективности при внедрении системы сбалансированных показателей на ОАО «Роберт Бош Саратов». Использование данного метода управления позволяет предприятию повысить рост стоимости предприятия и улучшить ключевые показатели финансово-экономической деятельности.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, инновационный процесс, управление стратегическим развитием, система сбалансированных показателей, оптимизация управленческих процессов.

#### The Innovation Approach to Management of Industrial Company's Strategic Development

S.Yu. Chanysheva

The article touches upon the theoretical and methodological aspects of innovation approach to management of strategic development at industrial enterprises. The analysis of Balanced Scorecard introduction efficiency (for ex. Public JSC "Robert Bosch Saratov) is presented



(given). The application of this method enables to increase the company's value growth and improve key performance indicators of financial and economic activity of the enterprises.

**Key words:** innovation, innovation activity, innovation progress, to manage the stratedical progress, system of balance indexes, optimization of the systems –and-procedures development.

Рыночная среда оказывает сильное воздействие на необходимость изыскания, а также реализацию возможностей создания и поддержания конкурентных преимуществ. Использование этих возможностей обеспечивает способность предприятия противостоять в конкурентной борьбе, поэтому лидирующие позиции будут занимать только те организации, которые ориентируют свою деятельность на инновационное развитие.

Основу инновационной политики на промышленных предприятиях ведущих отраслей, как правило, создают инновации-продукты. Это залог их конкурентоспособности и экономического развития. Но главными по значимости следует



считать управленческие инновации, так как именно они создают предпосылки для осуществления всех остальных видов инноваций.

Инновационная деятельность, связанная с разработкой, использованием и усовершенствованием системы управления, посредством которой осуществляется производственная составляющая, является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Она заключается в эффективном и рациональном управлении любыми операциями, имеющими ключевое значение для клиентов и предприятия. Инновации в бизнес-процессах являются составляющей процесса инновационного развития предприятия, именно поэтому прежде чем перейти непосредственно к инновациям в сфере управления предприятием необходимо определиться с такими понятиями, как инновация и их характеристика, инновационная деятельность и ее характеристика, инновационный процесс. Анализ сущности и содержания данных экономических категорий позволяет раскрыть современную концепцию осуществления инновационного развития хозяйствующего субъекта.

Впервые определение «инновация» появилось в научных исследованиях XIX в. Оно сводилось к введению некоторых элементов одной системы в другую. Со временем толкование и основные подходы к трактовке этого понятия претерпели значительные изменения.

Понятие «инновация» (от англ. *innovation*) в буквальном смысле означает нововведение, введение новаций или введение новшеств. Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление. Нововведение можно определить как новшество, независимо от типа, переданное в сферу практического использования. Таким образом, с момента принятия к распространению новация приобретает новое качество – становится инновацией.

В науку впервые это понятие было введено в 1911 г. Й. Шумпетером. Он определил инновации как новые комбинации изменений в развитии производства и рынка. Й. Шумпетером были выделены пять типичных основных изменений: использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля/продажа); внедрение новой продукции с новыми свойствами; использование нового сырья; изменения в организации производства и управления предприятием; появление новых рынков сбыта.

Несмотря на то, что термин «инновации» прочно устоялся в экономической науке, единого определения для него до сих пор не существует. В табл. 1 представлены различные формулировки этого понятия, данные отечественными и зарубежными специалистами.

Таблица 1

Определение понятия «инновация»<sup>1</sup>

Автор	Определение	Примечание
Валдайцев С.В.	Инновация – освоение новой продуктовой линии, основанной на специально разработанной оригинальной технологии, которая способна вывести на рынок продукт, удовлетворяющий не обеспеченной существующим предложением потребности	К инновациям стоит относить любые усовершенствования продукции, технологических процессов, организации производства, труда, организационной структуры и системы управления
Шмуклер Й.	Инновация – это производимый предприятием новый товар или услуга, либо использование методов или средств, которые являются для него новыми и производят технические перемены	Справедливо указывается на то, что инновация имеет адресный характер, т.е. относительно данной системы инновациями являются любые изменения, отличные от существующей на практике
Жиц Г.И.	Инновации – целевое изменение любой социально-экономической системы, которая развивается в условиях высокой степени неопределенности, позволяющее изменить количественные и качественные параметры этой системы и вывести их на уровень, соответствующий мировому	Автором отмечено, что инновации характерны для любой системы, имеют рискованный характер и в результате ее использования должен быть получен эффект
Завлин П.Н. Казанцев А.К. Миндели Л.Э.	Инновация – использование в любой сфере общества результатов интеллектуальной (научно-технической деятельности) для совершенствования процессов деятельности и его результатов (производство, экономические, правовые, социальные отношения, область науки, культуры, образования и другие сферы деятельности общества)	Использование результатов инноваций должно привести к получению экономической выгоды

Автор	Определение	Примечание
Ильенкова С.Д. (в соответствии с руководством Фраскати)	Инновация – конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам	Инновацию можно определить как любое нововведение, создание чего-то нового в широком смысле: начиная от нового продукта и заканчивая изменением системы взаимоотношений между людьми
Коробейников О.П. Трифилова А.А. Коршунов И.А.	Инновация – новый или усовершенствованный продукт или технология, созданный в результате использования новшества и реализуемый на рынке или внедренный в производственную, управленческую или иную деятельность	Не отмечены информационные инновации
Лапин В.Н.	Инновация – комплексный подход создания, распространения и использования нового практического средства для лучшего удовлетворения известной потребности людей	Отмечается развивающийся характер инноваций, но при этом смешиваются понятия «новация» и «нововведение»
Медынский В.Г.	Инновация – это обновление основного капитала (производственных фондов) или производимой продукции на основе внедрения достижений науки, техники, технологий; это закономерный, объективный процесс совершенствования общественного производства	Результатом практического использования нововведений является не только появление новых товаров и технологий
Словарь «Научно-технический прогресс»	Инновация – результат творческой деятельности, направленный на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных форм и т.д.	На этапе разработки и создания новация еще не приобретает форму инновации
Морозов Ю.П.	Инновация – прибыльное использование новаций в виде новых технологий, видов продукции, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого и иного характера	Необходимо различать результаты использования инноваций и сами инновации, которые не обязательно реализуются на рынке, но приводят к изменениям количественных и качественных параметров системы, также способствуют получению эффекта (экономического, социального, научно-технического и др.)
Лемерль П.	Инновация – новый продукт или услуга, способ их производства, новшество в организационной, финансовой, научно-исследовательской и других сферах, любое усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат или дополнительный элемент для такой экономии	В данном определении смешаны результаты использования нововведений и сами нововведения, поскольку создание нового продукта, услуги являются не инновацией, а результатом ее использования
Санто Б.	Инновация – общественный-технический-экономический процесс, практическое использование идей и изобретений, которое приводит к созданию лучших по свойствам изделий, технологий, ориентирована на экономическую выгоду, прибыль, добавочный доход, охватывает весь спектр видов деятельности – от исследований и разработок до маркетинга	Инновации – это результат, нашедший себе практическое применение в общественном производстве

Исходя из приведенных данных таблицы, можно сделать вывод, что наиболее распространены следующие точки зрения на понятие «инновации»:

- инновация как результат творческого процесса в виде новой продукции (техники), технологии, метода, системы управления;
- инновация как процесс введения новых

изделий, элементов, подходов, принципов вместо действующих;

- инновация как сложный процесс практического использования новой идеи, охватывающей весь спектр видов деятельности и приносящий экономический, социальный, экологический, научно-технический или другой вид эффекта.



Наиболее обобщающее определение инноваций дано Ф.Ф. Бездудным, Г.А. Смирновой: «Инновация – это процесс реализации новой идеи в любой сфере жизни и деятельности человека, способствующей потребности на рынке и приносящей экономический эффект»<sup>2</sup>.

Инновационную деятельность предприятия можно рассматривать с двух точек зрения:

– как средство обеспечения стратегического преимущества компаний, для которых инновации не являются основным видом бизнеса;

– как вид бизнеса, продуктом которого являются конкретные научные инновации, научно-технические и иные результаты, которые могут использоваться как основа нововведений в других отраслях.

Использование инноваций как способа достижения конкурентных преимуществ очевидно. М. Портер отмечал, что «... компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы. После того как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удержать их только с помощью постоянных улучшений... Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций»<sup>3</sup>.

Характерной чертой любой инновационной деятельности выступает выявление инновационных идей и реализация заложенного в них потенциала. Исходя из этого, инновационную деятельность можно охарактеризовать как комплекс мероприятий, направленный на практическое использование научных, научно-технологических результатов имеющегося интеллектуального потенциала с целью создания нового или усовершенствованного продукта, технологического процесса, методов организации производства, труда, организационной структуры и систем управления.

Инновационный процесс – понятие более широкое. Он заключается в целенаправленном и организационном поиске изменений, а также в систематическом анализе потенциала этих изменений как источника социальных и экономических нововведений.

В общем виде инновационный процесс состоит в получении и распространении изобретений, новых технологий, видов продукции и услуг, решений производственного, финансового, административного или иного характера и других результатов интеллектуальной деятельности с целью получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого эффекта.

Довольно часто в практике ведущих развитых стран для определения состава инноваций применяется следующая простая схема ответов на вопросы: Что производить? Как произво-

дить? Для кого производить? В зависимости от ответов на эти вопросы формируется та или иная классификация инноваций, с точки зрения того, что они изменяют на предприятии. Как правило, это предполагает пять основных видов инноваций: инновации продукции, инновации процессов (технологические), инновации персонала (человеческого фактора), инновации управленческой деятельности и организационные инновации.

Основу инновационной политики на промышленных предприятиях ведущих отраслей создают инновации-продукты. Это залог их конкурентоспособности и экономического развития. Но главными по значимости следует считать управленческие инновации, так как именно они создают предпосылки для осуществления всех остальных видов инноваций.

Одним из таких инновационных средств управления является система сбалансированных показателей (ССП), успешно внедренная на ОАО «Роберт Бош Саратов». Данный инновационный проект является частью реализации системы управления группой компаний «Роберт Бош ГмбХ» (Германия), обеспечивающей развертывание целей ОАО «Роберт Бош Саратов» на основе видения головного предприятия.

Данный метод используется на уровне головного предприятия и является инструментом сбора и анализа информации, принятия управленческих решений. Она, несомненно, обеспечивает стратегическое направление развития концерна. Целями использования СПП является донесение стратегии предприятия не только до уровня высшего руководства каждого из подразделений, но и до каждого работника, обеспечение четкого понимания персоналом миссии, стратегии «Роберт Бош ГмбХ», реализованных в системе показателей. Данная система является эффективным инструментом, обеспечивающим корпоративное управление «Роберт Бош ГмбХ».

В системе сбалансированных показателей на уровне предприятия «Роберт Бош Саратов» используются уже существующие методики. Идеология построения системы строиться по принципу «сверху – вниз».

Во всем процессе планирования, сбора и анализа информации постоянно участвуют три различные типа рабочих групп:

1) группа Лидеры (ГМ, координируют деятельность по формулированию целей с советом директоров Роберт Бош ГмбХ);

2) главная рабочая группа (разрабатывают и анализируют системы показателей, предоставляют обработанную информацию ГМ);

3) группа по изменениям (рядовые менеджеры отделов TER, SOE, CFA, QMM, PER, CLP).

Все цели, сформулированные в СПП, распределяются на направления деятельности «Роберт Бош Саратов», которые необходимы для реализации общей стратегии корпорации. Здесь исполь-



зована классическая, предложенная Нортонем и Капланом, схема направлений, сгруппированных по четырем стратегическим темам (рис. 1). Их проекция наиболее полно охватывает общую корпоративную стратегию компании.

В центре находятся миссия и стратегия «Роберт Бош Саратов». Эти параметры взаимосвязаны с такими элементами, как финансы (отображают инвестиционную привлекательность предприятия), клиенты и рынок (что привлекает покупателей и каковы основные конкурентные преимущества), процессы и качество (с помощью чего предприятие обеспечивает конкурентные преимущества), а также трудовые ресурсы (необходимость повышения квалификации кадров,

внедрение технологий в технологический процесс). Всё это в совокупности направлено на достижение миссии предприятия и лежит в основе стратегического управления.

Согласно схеме, представленной на рис. 1, успехи «Роберт Бош Саратов» в стратегической теме «Сотрудники/ресурсы» являются предпосылкой для достижения успехов в стратегической теме «Процессы/качество». В свою очередь успехи компании в стратегической теме «Процессы/качество» являются предпосылкой в достижении успехов в стратегической теме «Клиенты/рынок». Успехи в стратегической теме «Клиенты/рынок» – необходимое условие для достижения финансовых целей проекции «Финансы».

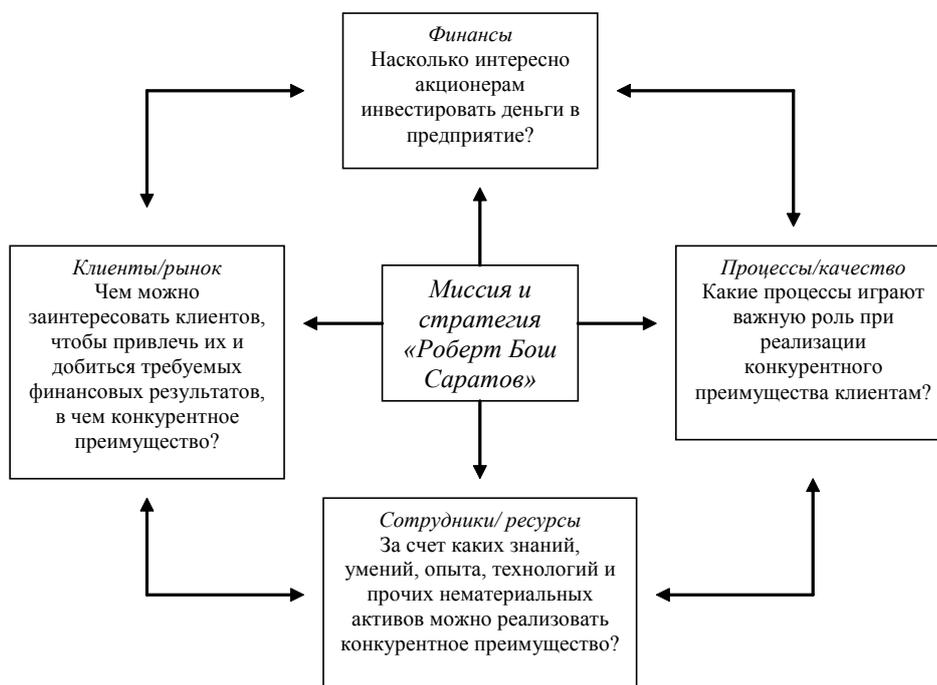


Рис. 1. Стратегические направления деятельности ОАО «Роберт Бош Саратов»

Другими словами, чем лучше квалификация персонала, тем проще поддерживать эффективность бизнес-процессов, что в свою очередь способствует качественному обслуживанию клиентов и реализации конкурентных преимуществ, а последнее приводит к запланированным финансовым показателям. Таким образом, для ОАО «Роберт Бош Саратов» в целом финансовые показатели являются конечной целью функционирования, в то время как прочие перспективы определяют потенциал компании на будущие периоды.

Для построения данной системы используются количественные показатели, рассчитанные на основе следующих данных: текущий стратегический план головного предприятия, текущий финансовый план предприятия, текущий маркетинговый план предприятия, текущий производственный план предприятия, годовые финансовые

и нефинансовые отчеты о деятельности предприятия, принятые на предприятии программы развития и улучшений, анализ клиентов предприятия, заполненные анкеты топ-менеджерами компании, касающиеся стратегического планирования.

Что касается внешней информации, то она, по сути, включает в себя: анализ конкурентов компании, анализ отраслевых тенденций, анализ тенденций в технологии, анализ маркетинговых тенденций. На основе этой схемы заполняется карта-стратегии «Роберт Бош Саратов», где для каждой из выбранных стратегических тем путем группировки записываются сформулированные стратегические цели предприятия (рис. 2).

Для каждого выбранного показателя проводится оценка на соответствие определенным критериям, определяется его результирующая характеристика. Формирование и утверждение значений результирующих показателей являются



стратегическим инструментом управления «Роберт Бош Саратов», так как именно эти показатели лежат в основе анализа результата деятельности предприятия за отчетный период. Данная информация направляется в головное подразделение и используется для оценки деятельности ОАО «Роберт Бош Саратов».

Согласно карте, представленной на рис. 2, рост стоимости «Роберт Бош Саратов» (F1) является

главным показателем, по которому оцениваются и сравниваются все дочерние предприятия «Роберт Бош ГмбХ». Рост стоимости соответствует экономически долгосрочной прибыли с учетом вычета капитальных затрат и экономического списания. Для расчета роста стоимости существует единая расчетная схема. Позитивный рост стоимости является основной предпосылкой для успешной производственной деятельности предприятия.

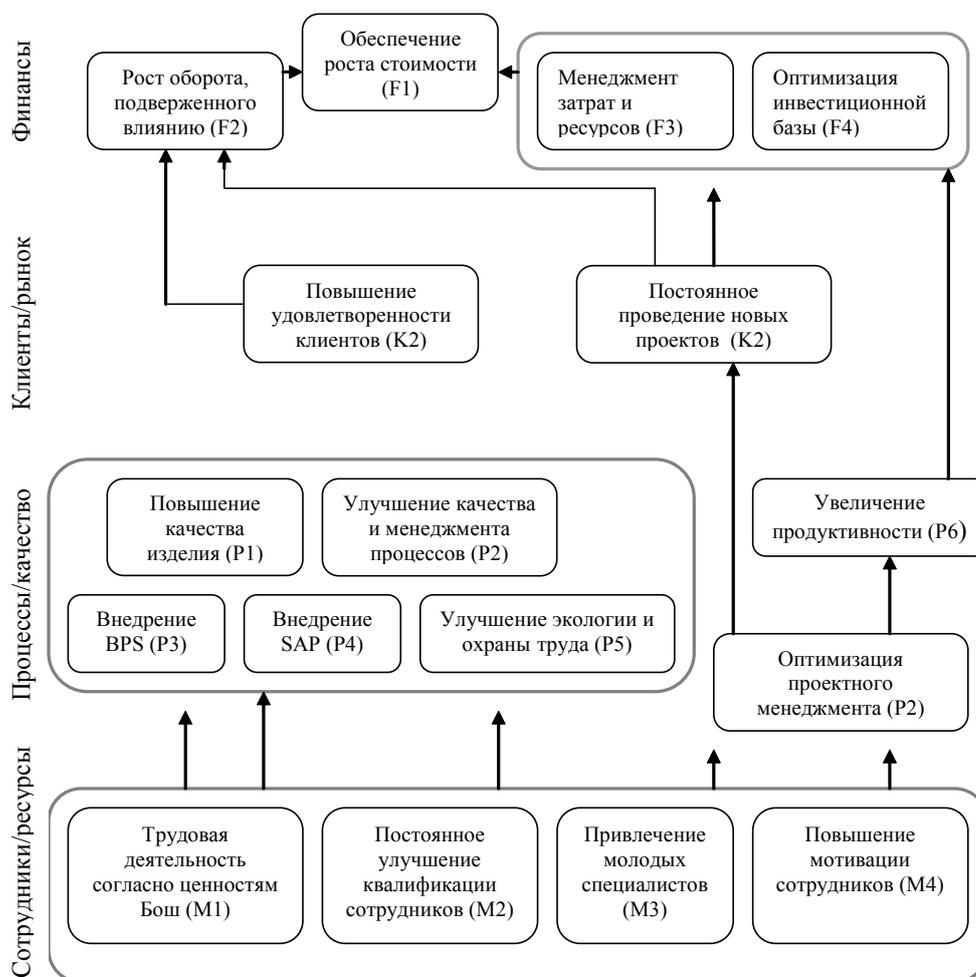


Рис. 2. Система сбалансированных показателей ОАО «Роберт Бош Саратов»

Рычагом управления ростом стоимости является рост прибыли (F2). Дополнительный оборот по продукции, которая уже выпускается, или по новой продукции является шансом для усиления роста стоимости.

Дополнительно повышение оборота в собственном производстве ведет к загрузке предприятия, весу «Роберт Бош Саратов» в рамках «Роберт Бош ГмбХ» и созданию новых рабочих мест. В настоящее время данное предприятие может самостоятельно влиять на оборот по экспорту свечи, моторного кабеля, модулю бензонасоса и пр.

Для конкурентоспособной продукции и высокого роста стоимости решающим фактором

являются затраты (F3). В структуре затрат имеют большое значение и подвержены большому влиянию, прежде всего, затраты по косвенному персоналу, расходы на материал и производственные расходы. Рационализация по этим позициям затрат сказывается непосредственно на росте стоимости и конкурентоспособности предприятия. В издержки производства включены также внутренние затраты на брак и доработку.

На капитал, инвестированный в ОАО «Роберт Бош Саратов» (F4), приходится капитальные затраты, которые снижают рост стоимости предприятия. Капитал находит своё отражение в зданиях, оборудовании, запасах или дебиторской задолженности.



Для совершенствования инвестиционной базы используются две возможности. Во-первых, при существующей инвестиционной базе посредством большей нагрузки увеличивается прибыль, во-вторых, инвестиционная база постепенно сокращается. Руководство принимает во внимание обе эти возможности, для того чтобы оптимизировать капитальные затраты.

Для достижения целей на предприятии первоочередной задачей является удовлетворение пожелания клиентов (К1). Для охвата удовлетворенности по услугам предприятия рассчитывается объективный показатель, который включает, например, осуществление поставок и качество продукции.

Для того чтобы гарантировать успех на рынке, на предприятии посредством постоянных инноваций производится продукция (К2) и, как следствие, производственные процессы. Новая продукция, которая повышает стоимость предприятия, дает шанс создать новый оборот или предложить конкурентоспособные цены.

Основой для удовлетворенности клиентов и успеха на рынке является хорошее качество продукции предприятия (Р1). Цель – бездефектные поставки клиентам. Все внутренние процессы ориентированы на это требование.

Менеджмент внутренних процессов является базой для процесса постоянного совершенствования на предприятии (Р2). Наряду со стандартизацией и оптимизацией, существуют высокие требования к качеству продукции и документации по внутренним и внешним нормам. Проводится обязательный аудит, поскольку без наличия сертификата невозможно осуществлять экспортные поставки клиентам в Западной Европе. Поэтому аудит DQS включен в ССП как минимальное требование.

Производственная цепочка состоит из новаторских методов для повышения производительности в производстве и на всем предприятии, что является необходимым требованием к соответствию стандартам головной компании (Р3). Успешное функционирование бизнес-процессов служит основой для инновационного рывка, способствуя более качественному использованию потенциала завода.

Наряду с планомерным внедрением, также измеряется работоспособность бизнес-процессов в действующем производстве предприятия. Это производится при помощи специального показателя, измеряющего результаты уже введенных частей BPS (TPM, визуализация...). Если наблюдаются отклонения от планового показателя в сторону уменьшения, то разрабатывается механизм устранения недостатка, его ликвидация.

В ходе модернизации и стандартизации деятельности внедрение программного продукта SAP (Р4) способствует дальнейшему развитию предприятия. SAP поддерживает процессы, касающиеся нескольких отделов, сокращает время

обработки и благоприятен для интерфейсов. Внедрение SAP – это крупный инновационный проект в системе управления на предприятии, поскольку должны быть приведены в соответствие все процессы и должна быть гарантирована безупречная работоспособность. При этом востребовано сотрудничество всех отделов.

На данный момент огромное значение для развития компании, наряду с целями по экономике, имеет совершенствование охраны труда и защиты окружающей среды. Суммарный результат по выполнению годовых целей дает представление об успешности усилий.

Продуктивность (Р6) содержит в себе информацию о достижениях в области модернизации. Новое оборудование, усовершенствованные процессы, мотивированные и высококвалифицированные сотрудники делают возможным постоянное повышение объема производимой продукции.

Проектный менеджмент (Р7) является предпосылкой для внедрения новых или модернизированных продуктов и производственных линий на предприятии, основой для выполнения пожеланий клиентов и более совершенной структуры затрат. Успешные проекты характеризуются своевременным выполнением, качеством конечного результата, рентабельностью и соблюдением бюджета по проекту.

Немаловажное значение имеют ценности Бош (М1), являющиеся основой для развития культуры внутри предприятия. Постоянное привлечение ценностей в ежедневный рабочий процесс способствует доверию и успеху в деятельности компании.

Квалифицированные сотрудники (М2) являются основным звеном в процессе производства конкурентоспособной продукции. Постоянное повышение квалификации – это одна из первоочередных задач, способствующих устранению слабых сторон и укреплению сильных сторон предприятия. Основание для повышения квалификации, ориентированного на цели и потребности, определяется на ежегодном собеседовании с сотрудником, когда руководитель и сотрудник совместно обсуждают перспективы и обучение. Конкретные мероприятия определяются затем между руководителями и отделом кадров во время совещания по развитию потенциала работников. А потому последовательно применяются оба инструмента по развитию персонала.

Мотивация сотрудников воздействует на все подразделения предприятия и поэтому особенно важна. Поскольку мотивацию нельзя измерить непосредственно, используются различные индикаторы. Одним из таких индикаторов является количество уволившихся сотрудников. Количество внедренных рацпредложений также показывает, насколько сотрудники принимают участие в жизни предприятия.

Отобранные показатели являются централь-



ными элементами системы сбалансированных показателей ОАО «Роберт Бош Саратов» и служат контрольной точкой и ориентиром для развития

всего предприятия. Эффект от внедрения системы сбалансированных показателей на данном предприятии отражен в сводной табл. 2.

Таблица 2

Сводная таблица показателей стратегического развития ОАО «Роберт Бош Саратов»<sup>4</sup>

Показатели	Источник	До внедрения ССП		После внедрения ССП	
		2004	2005	2006	2007
Выручка (нетто) от продажи без НДС, тыс. руб.	Отчет о прибылях и убытках	483160	912873	1536150	2160225
Стоимость имущества, тыс. руб.	Аналитический баланс ОАО «Роберт Бош Саратов» за 2004–2006 гг.	407334	944735	1123696	1208092
Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	Отчет о прибылях и убытках	46751	4790	63921	94024
Вероятность банкротства показатель (Альтмана), баллы	Отчет планово-финансового отдела	2.27	2.13	2.02	2.00
Удовлетворенность потребителей, % от планового показателя	Отчеты дирекции по качеству	83	84	95	97
Выполнение производственных планов по выпуску продукции, % от планового показателя	Отчеты экономической дирекции для «Бензиновых Систем Роберта Боша» за 2003–2007 гг.	89.3	87.1	96.6	98.2
Удовлетворенность характером выполняемой работы, % опрошенных	Результаты анкетирования	73.5	76.3	83.2	87.8
Количество работников	Сводка по численности работников 2004–2007 гг.	1287	1250	1228	1430
Количество работников, уволившихся в отчетном периоде	То же	–	45	35	20
Количество работников, принятых на работу в отчетном периоде	То же	–	8	13	222

Анализ опыта внедрения ССП на ОАО «Роберт Бош Саратов» показал, что использование стратегических карт приводит к росту эффективности управления, а это находит свое отражение в росте стоимости компании и улучшении ключевых показателей эффективности деятельности предприятия. Внедрение на данном предприятии системы сбалансированных показателей позволило сделать ему качественный рывок по ключевым направлениям развития. Проведенный опрос среди менеджеров предприятия показал, что около 85% менеджеров связывают этот качественный скачок в развитии с внедрением системы сбалансированных показателей, позволившей улучшить ряд ключевых процессов стратегического менеджмента<sup>5</sup>. Таким образом, можно отметить, что предлагаемый подход к внедрению системы сбалансированных показателей позволяет оптимизировать процессы управления стратегическим развитием промышленного предприятия.

Итак, использование достижений научно-технического прогресса и способность управлять большими объемами информации позволяют ком-

паниям совершенствовать способы удовлетворения нужд потребителей. Новые знания помогают не только совершенствовать продукты и услуги, но и снижать себестоимость изделий и улучшать их качество. Так, применение новых инструментальных средств менеджмента уменьшает общие издержки, затраты времени и сводит к минимуму разнообразные дефекты. Обогащая ценность товаров, инновации такого рода способствуют росту компаний и реализации их потенциала.

#### Примечания

- 1 См.: Денисов В.Т., Митина Н.Н., Киреев Д.В. Эффективность инновационного развития предприятием. Саратов, 2005. С. 42.
- 2 Бездудный Ф.Ф. Сущность понятия инновация и его классификация // Инновации. 1998. № 2–3. С. 27.
- 3 Портер М.Е. Конкуренция. СПб.; М.; Киев, 2000. С. 87.
- 4 См.: Кантур А.О. Формирование условий внедрения системы сбалансированных показателей в организации // Вестн. Сарат. гос. соц.-эконом. ун-та. 2007. № 18(4). С. 53.
- 5 Там же.