



## Управленческий учет инновационного потенциала продукта

**Р. А. Грибакин,**  
АО «Леклерк»,  
г. Москва,  
romagribakin@yandex.ru

В современной экономике конкурентоспособность организаций определяется главным образом способностью к продуктивным изменениям. Основным источником преобразований выступают инновации, которые воплощаются в новой или усовершенствованной форме продукции, услуг, технологий и бизнес-процессов.

В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. В соответствии с международными стандартами в настоящее время под инновацией понимается 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.

Согласно ст. 2 Федерального закона от 23.08.96 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» инновациями в нашей стране признаются введенные в употребление новые или значительно улучшенные продукты (товары, услуги) или процессы, новые методы продаж или новые организационные методы в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях. Инновационный проект — это комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций.

Исходя из сущности приведенных категорий инновационной деятельности, выделяют следующие критерии инноваций:

- ориентация на конечный результат, иначе говоря, на удовлетворение определенной общественной потребности;
- новизна или значительное улучшение полученных результатов (товаров, услуг, методов, процессов);
- практическая реализация;
- экономическая и (или) социальная эффективность мероприятий по осуществлению инноваций.

Основными свойствами инноваций являются новое качество продуктов, услуг, процессов, производственная применимость и коммерческая реализуемость.

Инновационный процесс представляет собой совокупность хозяйственных операций, имеющих количественно-суммовое выражение, образующих единый бизнес-цикл, условными этапами которого являются разработка, внедрение и функционирование новшества.

Управление инновационным процессом базируется на системе экономической и учетной информации, которая лежит в основе оптимальных управленческих решений.

Другими словами, инновационный процесс невозможен без рационально и эффективно организованной системы сбора, систематизации, анализа и интерпретации

Инновационный процесс невозможен без рационально и эффективно организованной системы сбора, систематизации, анализа и интерпретации информации, необходимой для принятия управленческого решения

Управление инновационными преобразованиями неразрывно связано с реализацией инновационной стратегии и перепроектированием деловых процессов по планам в форме инновационной программы

информации, необходимой для принятия управленческого решения.

С целью регистрации и обработки информации, необходимой для осуществления инновационного процесса, требуется формирование учетно-аналитической подсистемы (или элементов) в рамках общего управленческого учета организации с целью разработки, внедрения и функционирования механизма (правил, алгоритмов), позволяющего эффективно организовывать сбор информационного потока обо всех инновациях на всех стадиях производственного цикла.

Управленческий учет инновационных процессов должен быть нацелен на решение следующих задач:

- калькуляция себестоимости разрабатываемых и внедряемых в производство нововведений;
- аналитическая обработка данных, касающихся потенциальной возможности восприятия организацией внедряемого новшества;
- изучение влияния процесса функционирования новшества на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.

Формирование системы управленческого учета инновационной деятельности необходимо осуществлять исходя из следующих принципов:

- единство информации, поступающей из различных источников, удовлетворяющей информационные потребности ее пользователей;
- объективность отражения процессов финансово-хозяйственной деятельности в системе бухгалтерского (финансового, управленческого, стратегического) учета, а также плановых данных, устранение дублирования в первичной информации;
- оперативность информации, разработка программ использования и анализа первичной информации для целей планирования и управления.

Управленческий учет инновационных процессов необходимо рассматривать как часть системы информационного обеспечения управления инновационным процессом, подсистемой, адаптированной к специфике процесса принятия управленческих решений в области инновационного менеджмента.

Одним из основных показателей эффективности инновационной деятельности организации является инновационная активность, характеризующая ее способность гибко реагировать на экономические изменения рынка и обеспечивать стабильность развития в конкретных условиях.

Способность организации к нововведениям определяется инновационным потенциалом. Управление инновационными преобразованиями неразрывно связано с реализацией инновационной стратегии и перепроектированием деловых процессов по планам в форме инновационной программы. Для достижения поставленных целей необходимо иметь объективную оценку инновационного потенциала организации, на который влияют факторы внутренней и внешней среды, инновационный климат, конкретная ситуация, показатели критериев инновационного потенциала каждого отдельно взятого нового продукта.

Система управленческого учета инновационных процессов должна быть сформирована таким образом, чтобы было возможно оценить все имеющиеся новаторские идеи с целью выявления более перспективных для определения эффективности инновационного потенциала каждого нового продукта, услуги или технологии.

Выявленные схемы создания инноваций будут являться основой управления как текущей, так и перспективной инновационной деятельности организации. Таким образом, существует потребность в выявлении четких, последовательных и значимых методологических подходов для разработки

SWOT-анализ может быть использован для оценки инновационного потенциала нового продукта или услуги, а также для проведения технологического аудита всей организации

учетно-аналитических систем, предусматривающих первичную оценку инновационной идеи как базового этапа инновационного продукта.

Наиболее эффективными способами оценки потенциала инноваций являются SWOT-анализ и метод «Модель Кано».

### SWOT-анализ

Используют для диагностики основных проблем объектов проектирования — в данном случае для обоснования предварительных проектов технологической документации в инновационных проектах высоких или критических технологий.

Цель SWOT-анализа инноваций заключается в получении четкого представления об основных направлениях развития организации с помощью систематизации информации о ее сильных и слабых сторонах, о возможностях и угрозах для ее инновационной деятельности.

Методология SWOT-анализа базируется на разделении факторов, которые характеризуют объект исследования. Категории SWOT-анализа: силы, слабости, возможности и угрозы.

Первые две категории относятся к факторам внутреннего характера, с которыми организация может взаимодействовать и влиять на них. Возможности и угрозы являются факторами внешней среды, т. е. факторами, на которые влияние невозможно. Как следствие, возникает необходимость гибкой перестройки системы управления под существующую конъюнктуру с целью контроля деятельности организации (в том числе и в области инноваций).

Сильные стороны — это те характеристики, которые отражают ресурсный потенциал и качественно выделяют организацию среди ее конкурентов. К ним можно отнести

наличие высокотехнологического оборудования для создания новых изделий, наличие опыта разработки инновационной продукции и наличие патентной защиты, репутацию на рынке, обширные финансовые возможности, доступ к уникальным ресурсам, высококвалифицированный персонал.

Слабые стороны — это характеристики, отражающие отсутствие возможностей для успешного функционирования организации, или то, что не дает сравнительного преимущества перед другими участниками общего внешнего инновационного процесса и делает организацию менее конкурентоспособной в целом, в частности и в области инновационного развития.

Возможности — это благоприятные обстоятельства внешней среды, которые могут быть использованы для повышения конкурентоспособности организации с целью получения возможностей продвижения на рынке. К ним можно отнести наличие (повышение) спроса на производимые инновационные продукты или услуги, прирост инвестиций или ухудшение позиций конкурентов на рынке.

Угрозы — это факторы, которые могут оказать неблагоприятное воздействие на организацию, содержащие риски потерь. К ним относят изменение политической конъюнктуры, введение дополнительного регулирования, рост налогообложения, выход на рынок сильного конкурента.

Для организации и проведения оценки инновационного потенциала продукта на основе методология SWOT-анализа в системе управленческого учета необходимо разработать программу оценки инноваций с указанием ее этапов. Целесообразно выделить следующие этапы:

- составление списка SWOT-параметров;
- определение наиболее значимых и весомых критериев;

Формирование системы управленческого учета инновационной деятельности на базе применения SWOT-анализа позволяет сопоставить информацию о внешней среде, в которой функционирует организация с ее внутренними возможностями

- ранжирование факторов и отнесение их в классификационные группы SWOT;
- составление матрицы SWOT-анализа;
- формулирование выводов и предложений.

Наиболее методологически удачным является построение стратегий инновационного развития организации на основе сочетания факторов. Каждая стратегия основывается на взаимосвязи между факторами внутренней и внешней среды:

1) «силы» – «возможности», относится к группе стратегий *Maxi-Maxi* – организация реализует свои сильные стороны для использования возможностей;

2) «слабости» – «возможности», относится к группе стратегий *Mini-Maxi*, – реализация возможностей для устранения слабых сторон объекта;

3) «силы» – «угрозы», относится к группе стратегий *Maxi-Mini*, которая характеризует эксплуатацию сильных сторон для нивелирования влияния угроз внешней среды;

4) «слабости» – «угрозы», относится к группе стратегий *Mini-Mini*, направленной на минимизацию возможных потерь.

На пересечении категорий SWOT-анализа проставляется экспертная оценка их взаимного влияния в баллах. Итоговая сумма баллов по строкам и столбцам показывает приоритетность учета того или иного фактора при формировании стратегии.

В основе параметров могут быть взяты качественные (дескриптивные) и количественные показатели, полученные методом экспертных оценок. Кроме этого, данный подход позволяет устанавливать для каждого параметра различные коэффициенты важности.

Сформированные показатели используются для анализа потенциальных сил, слабостей, возможностей и угроз будущего инновационного продукта.

Таким образом, SWOT-анализ может быть использован для оценки инновационного потенциала нового продукта или услуги, а также для проведения технологического аудита всей организации.

Формирование системы управленческого учета инновационной деятельности на базе применения SWOT-анализа позволяет сопоставить информацию о внешней среде, в которой функционирует организация с ее внутренними возможностями.

### Модель Кано

С помощью этого метода можно провести анализ свойств инновационного продукта. Данная модель была разработана японским профессором Нориаки Кано в 1984 г. и представляет собой набор категорий, характеризующих свойства нового продукта:

– *привлекательные качества* – характеристики, отражающие качество и индивидуальные особенности продукции, наличие которых вызывает у покупателя удовлетворение;

– *конкурентные свойства* – качества, привлекающие клиента и отличающие товар предприятия от продукции конкурентов (в частности, к ним относятся привлекательная цена, новизна, внедренные инкрементальные инновации);

– *базовые свойства* характеризуют наличие качеств, присущих данному виду продукции, не вызывающих особого отклика у покупателей, при этом отсутствие данных качеств воспринимается покупателями как отвергающий фактор (например, стандарты качества, скорость оказания услуги, наличие гарантии на товар);

– *нейтральные свойства* – характеристики продукта, по отношению к которым покупатель безразличен, т. е. их наличие или отсутствие не вызывает никакого

Диаграмма Кано позволяет выбрать инновационные качественные свойства, используемые при создании нового продукта

отклика у потенциальных покупателей, что позволяет новатору оптимизировать продукт или сервис путем удешевления или исключения данных свойств;

— *нежелательные свойства* — это качества, наличие которых вызывает отторжение у покупателя и от которых необходимо избавляться, обилие подобных качеств отражает необходимость пересмотра всей концепции продукта.

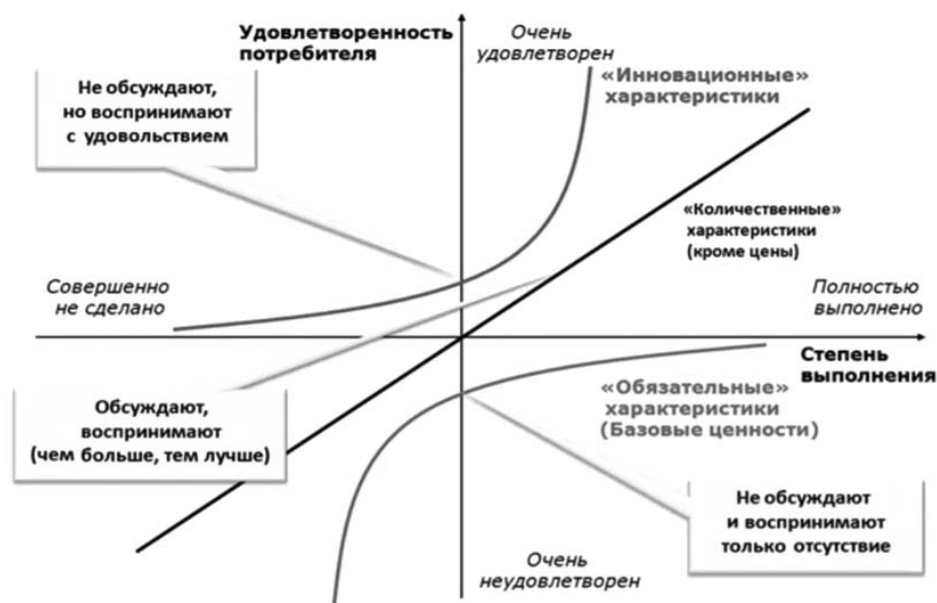
Формирование системы управленческого учета инновационной деятельности с использованием метода «Модель Кано» в качестве инструмента для определения свойств новых продуктов или технологий позволяет организовать учетно-аналитический механизм реализации инноваций на основе разработанного алгоритма выбора инновационных качественных свойств нового продукта.

В качестве массива данных, как правило, берутся заполненные анкеты, полученные от фокусных групп, которые репрезентируют потенциальных потребителей инновации, а затем подвергаются специальной математической обработке с задачей определения категорий, отражающих качествен-

ные свойства продукта. На основе этих данных происходит распределение свойств на подгруппы привлекательности и строится диаграмма Кано (см. рисунок).

Сформированная диаграмма Кано позволяет выбирать инновационные качественные свойства, используемые при создании нового продукта. Разработчики инновации должны отобрать из полученного перечня выявленных качеств те характеристики, которые обеспечат будущему продукту коммерческий успех.

Алгоритм выбора инновационных качественных свойств нового продукта, на основе которого производится оценка его инновационного потенциала в рамках системы управленческого учета, должен предусматривать не только целевые ориентиры разработок инноваций, но и содержать критерии, определяющие степень удовлетворенности потенциальных потребителей. Для этого целесообразно для каждого свойства инновации определить индивидуальную функцию, которая отображает степень удовлетворенности будущего пользователя продукта и основана на одном из известных типов привлекательности.





Современные концепции развития управленческого учета позволяют формировать необходимые учетно-аналитические механизмы с целью предоставления менеджерам информации, необходимой для выбора инновационной стратегии организации

Кроме этого, алгоритм выбора инновационных качественных свойств нового продукта должен отвечать требованиям необходимости решения задач, связанных с процессом выбора целевых ориентиров для разработки инновации.

Созидание и проектирование нового продукта при использовании метода «Модель Кано» рассматривается как процедура оптимизации выбора привлекательных инновационных свойств и уровней технологической реализации.

Формирование системы управленческого учета инновационной деятельности на базе применения метода «Модель Кано» позволяет организовать учетный процесс всего комплекса информации о потенциальном спросе на новый продукт и выполнить процедуру ранжирования параметров удовлетворенности, которые устанавливают предельные потребительские оценки проектируемой инновации при различных уровнях качественной реализации инновационного процесса.

В современной экономической литературе отсутствует единая методология анализа инновационной деятельности, что, с одной стороны, объясняется многогранностью данного процесса, а с другой стороны — постоянным влиянием значительного количес-

тва факторов как внутреннего, так и внешнего характера. Эти обстоятельства существенно осложняют процесс оценки, а в дальнейшем разработки и внедрения новшеств в экономическую жизнь организации, экономики и общества.

Современные концепции развития управленческого учета позволяют формировать необходимые учетно-аналитические механизмы с целью предоставления менеджерам информации, необходимой для выбора инновационной стратегии организации, основанные на результатах оценки инновационного потенциала нового продукта, маркетинговых исследованиях, направленных на изучение спроса и ожиданий потенциальных потребителей инноваций ■

Литература

1. Богомолова В. Г. SWOT-анализ: теория и практика применения // Экономический анализ: теория и практика. — 2004. — № 17.
2. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1. — С. 151–157.
3. Тебекин А. В. Модель удовлетворенности потребителя Н. Кано как основа развития концепции инновационного подхода к управлению в 1990-е годы // Стратегии бизнеса. — 2019. — № 7 (63).
4. Теребова С. В. Инновационный потенциал предприятия: структура и оценка // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. — 2017. — № 15. — С. 336–354.
5. Шакирова Д. М., Хабибуллина А. И. Инновационный потенциал предприятия // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2020. — № 5-1 (45). — С. 118–122.
6. Шамина Л. К. Инновационный потенциал предприятия // Инновации. — 2007. — № 9. — С. 580–60.
7. Шаталова Т. Н., Чебыкина М. В., Косякова И. В. Экономическая интеграция как фактор развития инновационного потенциала промышленного предприятия // In the World of Scientific Discoveries / V Mire Nauchnykh Otkrytiy. — 2015. — Т. 71.

**Уважаемые читатели!**

Если вы столкнулись со сложной ситуацией, связанной с профессиональной деятельностью,

**напишите нам:**

e-mail: [kuzmin@buhgalt.ru](mailto:kuzmin@buhgalt.ru)

Присланные вопросы будут доведены до сведения специалистов Минфина России, а также независимых экспертов. Наиболее интересные из них мы опубликуем на страницах журнала.

