

УДК 658.51; 658.589

Сімченко Н. О., Коржов Є. О.

ПРІОРИТЕТНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стан більшості галузей економіки України характеризується високим ступенем зношеності основних виробничих фондів, відсталістю використовуваних технологій і як результат – низькою ефективністю виробничо-господарської діяльності, неконкурентоспроможністю продукції не тільки на світовому, але й на внутрішньому ринку. У таких умовах інноваційний напрямок розвитку промислових, машинобудівних підприємств повинно бути переведено в ряд першочергових і стратегічних, забезпечивши збільшення інноваційної активності. В період корінних ринкових перетворень виживають тільки «лідери змін», «новатори змін», що взяли на озброєння у своєму розвитку новітні досягнення науки й техніки. Інноваційно активний тип сучасного економічного розвитку як рушійна чинність використовує не стільки промислове виробництво, скільки дослідження й розробки в створенні інноваційного, конкурентоспроможного продукту. Тому активне нарощування, розвиток інноваційного потенціалу промислових, а саме машинобудівних підприємств може дати відчутний поштовх розвитку вітчизняного виробництва, підвищенню його конкурентоспроможності й всієї економіки в цілому, забезпечити сприятливі умови для переходу вітчизняної економіки на новий технологічно інтелектуальний рівень.

Машинобудування має велике значення для зміцнення економіки України і становлення її як незалежної високорозвиненої держави. Створюючи найбільш активну частину основних виробничих фондів, машинобудівна галузь істотно впливає на темпи і напрями науково-технічного прогресу в різних галузях народного господарства, зростання продуктивності праці, інші економічні показники, що визначають ефективність розвитку суспільного виробництва.

Без застосування зазначених технологій ефективно стратегічне управління інноваційним розвитком не відповідатиме можливості її інтенсифікації та підвищенню інноваційної активності. Тому доцільно використовувати нові засоби управління такі як стратегічні карти, збалансовану систему показників.

Стратегічне управління інноваціями забезпечує скорочення технологічних розривів і направлення інноваційного потенціалу в провідні сфери розвитку і зростання виробництва [1]. Стратегія є суто специфічною для кожного підприємства, основне завдання на цьому етапі – сформулювати єдине уявлення власників підприємства і вищого керівництва про перспективи його розвитку й одночасно структурувати зазвичай слабко формалізовану і розрізнену інформацію про майбутнє підприємства і способи його досягнення [2].

Збалансована система показників є інноваційною схемою, яка, зберігаючи основні фінансові параметри, включає в сферу дослідження показники стратегічного розвитку підприємства, оціночні індикатори його стану в майбутньому з урахуванням перспектив, при її розробленні стратегія розвитку промислового підприємства охоплює такі напрями (перспективи), які формалізуються у вигляді стратегічних карт, що містять інформацію про завдання, індикаторах, цільових орієнтирах і способах їх досягнення [3]:

- фінанси (фінансове становище та фінансові результати діяльності);
- клієнти (імідж підприємства з точки зору його клієнтів);
- внутрішні бізнес-процеси (ключові процеси, в значній мірі визначають ефективність діяльності підприємства та формують його профіль);

- зовнішні бізнес-процеси (ключові процеси, що протікають між промисловим підприємствам і зовнішнім середовищем);
- інновації та інвестиції;
- навчання та зростання (найбільш важливі елементи культури, технології та навичок персоналу підприємства).

Збалансована система показників (Balanced Scorecard System) – це система стратегічного управління і оцінювання її результативності, яка переводить місію і загальну стратегію компанії в систему показників, це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії і контролю за їх досягненням через так звані ключові показники результативності, які є, по суті, вимірниками здатності до досягнення цілей, а також характеризують ефективність бізнес-процесів і роботу кожного окремого співробітника, а також є інструментом не лише стратегічного, але і оперативного управління [4].

Ураховуючи дослідження Х. Рамперсада., Р. Каплана, Д. Нортон, Г. Кокинза, Е. Ветлужских, А. М. Гершун, Ю. В. Поканевича, О. В. Сталінської технологія побудови стратегічних карт дозволяє урівноважити стратегічну та оперативну діяльність підприємства, збалансувати при цьому досягнення цілей підприємства через урівноваження ключових напрямів його функціонування. Особливістю такої карти є візуальне представлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегій підприємства [5, 6].

Метою статі є розробка пріоритетних підходів і практичних рекомендацій до розроблення стратегічних карт забезпечення інноваційної активності машинобудівних підприємств.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні основні завдання:

- запропонувати інструментарій формування стратегії інноваційно активного розвитку машинобудівного підприємства на базі збалансованої системи показників і сформованих стратегічних карт;
- сформувати програмно-цільові орієнтири підвищення інноваційної активності машинобудівних підприємств.

Відповідно до основних бізнес-процесів, які реалізують на машинобудівних підприємствах для побудови стратегічної карти підвищення інноваційної активності, доцільно сконцентрувати увагу на таких:

Інноваційні процеси. Для досягнення мети – підвищення інноваційної активності машинобудівного підприємства, саме інноваційні процеси відіграватимуть основоположну роль для завдання цільових призначень та реалізації сукупності заходів щодо реалізації стратегії відповідно до інших трьох типів бізнес-процесів.

Клієнтами. За Р. Капланом, Д. Нортон, під час формування клієнтської складової стратегічної карти визначаються цільові сегменти ринку та зазвичай включає деякі загальні критерії успішної діяльності як наслідок правильно сформульованої та реалізованої стратегії [7]: задоволення клієнтів; збереження клієнтської бази; розширення клієнтської бази; прибутковість клієнта; доля в бізнесі компанії.

Операційний менеджмент. Операційна діяльність із забезпечення підвищення інноваційної активності у поєднанні із зазначеними цільовими орієнтирами рівнів «інноваційні процеси» та «клієнти» – це основні процеси щодо створення інноваційних продуктів, нової техніки та технології

Законодавство і соціальні процеси. Вагомим аспектом розроблення стратегічної карти є виконання цільових умов законодавчих норм не тільки інноваційного спрямування, але й тих, які диктуються сучасними реаліями господарювання.

Таким чином для розроблення стратегічної орієнтації підвищення інноваційної активності машинобудівних підприємств доцільно застосувати методологію створення стратегічних карт.

Побудуємо стратегічну карту підвищення інноваційної активності машинобудівного підприємства у розрізі її складових та основних рівнів господарсько-економічного функціонування підприємства.

Стратегічна карта машинобудівного підприємства повинна забезпечити реалізацію місії інноваційно активного підприємства, що складається з комплексної поставки сучасного високопродуктивного, конкурентоспроможного, інноваційного встаткування практично для всіх галузей важкої індустрії.

Інноваційні процеси. Головними цілями реалізації інноваційних процесів на підприємстві у фінансовому аспекті є збільшення доходів від створення нової техніки, від надання нових послуг. З огляду на причинно-наслідковість, такі цілі є наслідковими від цілей клієнтської складової стратегічної карти створення нового продукту, що є основоположним в усій структурі ціле покладання як вихідний елемент отримання ресурсів та після пророблення через внутрішні процеси – створення продуктів, які містять інновації, ефективне управління інноваційними діями стратегічних підрозділів зі створення нової техніки та технології, що передбачає організацію робіт заводських підрозділів, спрямоване створення інновацій – отримання як прибутку так і підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Створення нових продуктів забезпечить збільшення доданої вартості, що базується на людському капіталі, яка виникає під час генерування та використання знань, людського та технологічного потенціалу. Вагоме місце у цілях інноваційних процесів займає і підвищення інтелектуальної складової, що вміщує розвиток аналітичних можливостей щодо оцінювання нових розробок науково-технічного персоналу, розвитку творчості та креативності. Такі елементи пов'язанні причинно-наслідковими зв'язками з розробленням концепції та створенням системи інформаційного забезпечення персоналу, а також створенням умов для творчості.

Клієнти. Цільовими напрямками рівня «клієнти» стратегічної карти цілей підвищення інноваційної активності є залучення нових клієнтів через пропозиції високоінтелектуальної техніки та їх збереження. Наслідком таких цілей має стати збільшення грошових надходжень від продажу нової техніки та послуг існуючим та новим клієнтам. Ці цілі ставлять перед підприємством завдання для внутрішніх процесів. Зокрема повинен проводитись якісний моніторинг та аналіз ринку. Ціллю внутрішніх процесів визначено – активне управління портфелем продуктів/пропозицій для реалізації провідних інновацій та позиціонування клієнтів, а також досягнення високої продуктивності та прибутковості і виконання усіх зобов'язань. Слід зазначити, що для цього процесу доцільно використовувати методологію маркетингу інновацій, урахувавши при цьому, поряд з наявними латентні потреби промислових підприємств у новій техніці. Забезпечення клієнтських цілей спонукає до активного управління портфелем продуктів/пропозицій. Що ж до складової «навчання та ріст», то у розрізі – «люди» необхідно сформулювати розуміння ринкової привабливості, освоїти методи роботи з клієнтами, – «інформаційні технології» – слід застосовувати електронні тендери для автоматизації продажів, – «структура» – є необхідним розроблення політики роботи з клієнтами, яка б включала в тому числі виїзд на підприємства з метою аналітичного оброблення наявних та перспективних потреб.

Операційний менеджмент. До цілей фінансової складової у рівні «Операційний менеджмент», відповідно до потреби підвищення інноваційної активності та складової фінанси слід віднести оптимізацію витрат під час створення нової техніки та впровадження нових технологій. Зазначена ціль спричинена високовартісними науково-технічними роботами щодо створення нових технологій та техніки, а тому оптимізація має відбуватись у напрямі об'єднання основних структурних підрозділів, зайнятих у НДДКР, відповідно матричної системи організації робіт (організація роботи в команді – в складовій «навчання та зростання»). Слід також ефективно управляти та використовувати інвестиції та прагнути до ефективного використання ресурсів і активів підприємства.

Крім цього, відповідно до складової «внутрішні процеси», забезпечити ефективне функціонування бізнес-системи підприємства, спрямованої на створення інноваційного продукту та ефективне створення продуктів в умовах обмеженості ресурсів. Підскладова інформаційних технологій має забезпечити формалізацію шляхом автоматизації.

Крім зазначеної складової з фінансовою складовою причинно-наслідковими зв'язками пов'язана і клієнтська складова у напрямі забезпечення виграшу тендерних торгів на постачання інноваційних продуктів, що потребує акумуляції підрозділів для забезпечення організаційних можливостей та задовільного рівня інноваційного потенціалу. Ціллю фінансової складової також є ефективне управління та використання інвестицій з ефективним використанням ресурсів та активів. Збалансування цих цілей поряд з оптимізацією витрат під час створення та впровадження нових технологій та техніки сприятиме отриманню вищих прибутків компанії та вивільненню коштів на нові інноваційні розробки.

Щодо складової навчання і розвитку, то основними цілями мають стати забезпечення самовдосконалення, професіоналізм та необхідні умови праці мультидисциплінарних груп.

Законодавство та соціальна захищеність. Фінансовими цілями розвитку підприємства мають бути оптимізація податкових відрахувань та їх зменшення у різні фонди на законодавчо визначених умовах. Згідно клієнтської складової, то в цьому розрізі головною ціллю має стати – закріплення і розвиток бренду підприємства на основі виконання зобов'язань.

Зокрема у машинобудуванні актуальності набувають економічні умови виробництва. У життєвому циклі продукції так звана «чистота виробництва» спрямована на зменшення екодеструктивного впливу продукції протягом усього життєвого циклу – від проектування, добування сировини, виробництва і використання до кінцевого споживання та утилізації.

Технологічні процеси в машинобудуванні характеризуються досить високими показниками споживання матеріальних та енергетичних ресурсів. На загальному фоні недосконалості технологій, зношеності виробничих фондів та недостатності інвестицій в їх оновлення, в машинобудівній промисловості України гостро постають проблеми нераціонального використання матеріальних та енергетичних ресурсів, утворення відходів та можливості їх вторинної переробки. Відповідно до зазначеного до внутрішніх процесів як цілі слід додати – впровадження екологічно-безпечних технологій, що також потребує інноваційних розробок.

У контексті соціального забезпечення для ефективного навчання та розвитку персоналу слід автоматизувати статистичну звітність по видам інноваційної діяльності.

Побудуємо стратегічну карту підвищення інноваційної активності у загальному представленні з урахування основних рівнів стратегічної спрямованості діяльності підприємства. У дослідженні приведемо її на прикладі ПАТ «НКМЗ» (рис. 1). Як наведено на рис. 1 досягнення відокремлених цілей забезпечує досягнення стратегічної мети за кожною складовою:

- Досягнення ПАТ «НКМЗ» рівня інноваційно орієнтованої організації світового класу – фінансова складова;
- Забезпечення ринкової привабливості ПАТ «НКМЗ» через впровадження інноваційних продуктів та технологій – складова клієнти;
- Гарантоване забезпечення конкурентними перевагами ПАТ «НКМЗ» на основі висококваліфікованого функціонування бізнес-процесів під час створення інновацій – внутрішні процеси;
- Розвиток творчого потенціалу та підвищення ефективності праці через синергію командної роботи, впровадження ІТ-технологій та системи управління знаннями – навчання та розвиток.

Для виконання стратегічної карти необхідно побудувати план дій для досягнення стратегічних цілей у розрізі основних складових стратегічної карти підвищення інноваційного розвитку.

Надалі доцільно розробити методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності досягнення стратегічних цілей підприємства відповідно до системи стратегічних показників.

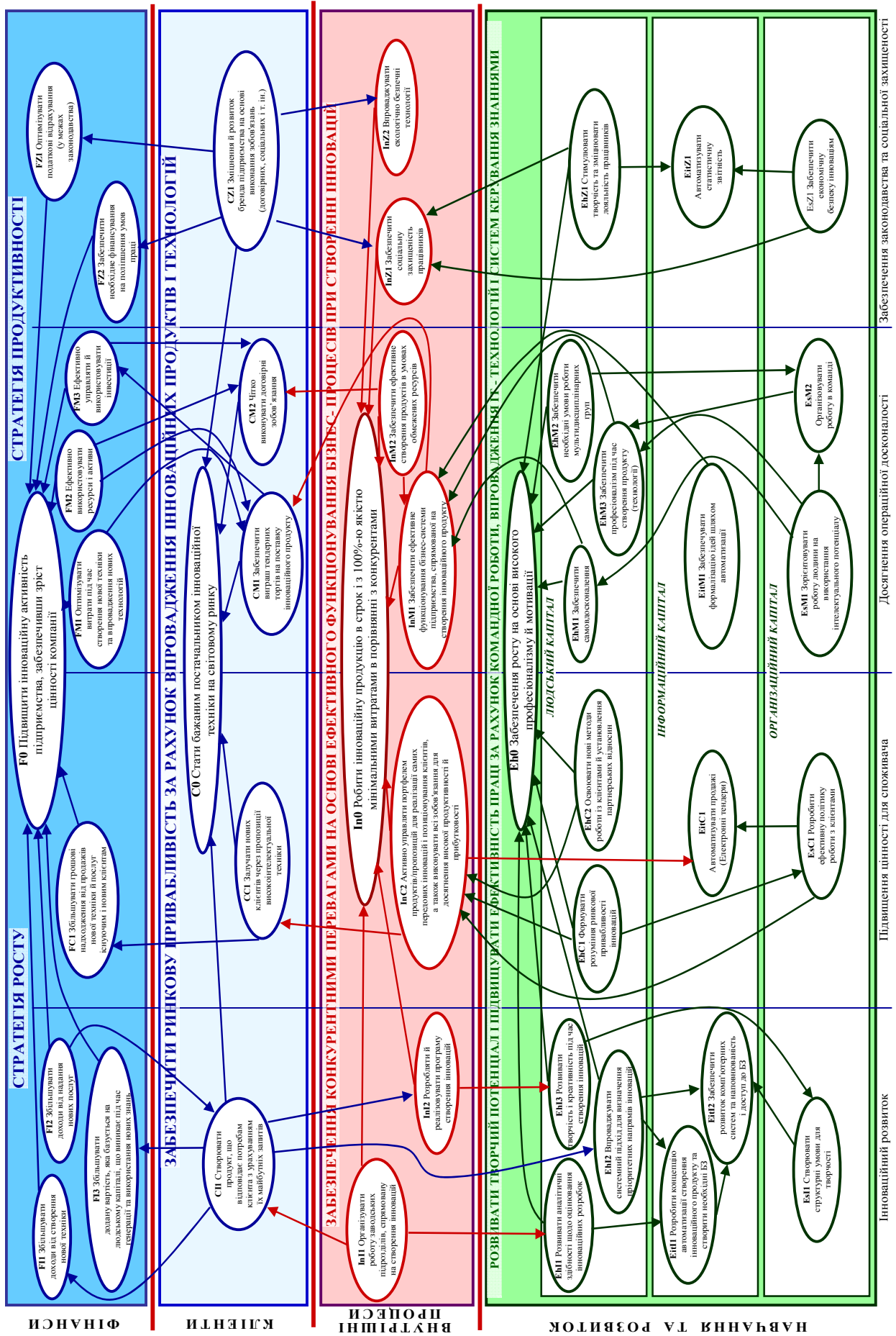


Рис. 1. Стратегічна карта підвищення інноваційної активності машинобудівного підприємства на прикладі ПАТ «НКМЗ»

Оцінювання ефективності та результативності формування системи управління інноваційною активністю машинобудівних підприємств потребує розроблення комплексу показників, які б надали можливість як прогнозувати майбутні результати інноваційного функціонування підприємства так і аналізувати досягнення за певний проміжок часу для відповідного коригування реалізації стратегій розвитку. Саме тому завдання є визначення основних показників ефективності та результативності управління інноваційною активністю відповідно до стратегічних цілей та дій з їх досягнення та гармонійного їх ув'язування до системи збалансованих показників розвитку підприємства.

Таким чином показники будуть формуватись відповідно до складових стратегічної карти підвищення інноваційної активності машинобудівних підприємств за основними рівнями господарсько-економічного їх функціонування.

Для аналізу ефективності та результативності використання стратегічної карти підвищення інноваційної активності машинобудівного підприємства та реалізації стратегії необхідно визначити прогнозні показники та фактичні показники його діяльності.

Слід зазначити важливість прогнозних показників, які визначаються як еталонні для досягнення певного підприємства показників інноваційної активності відповідно стратегічних прерогативів. Такий підхід пояснюється тим, що визначати еталонні показники комплексно для підприємств галузі чи їх діапазон у практичному аспекті не дає необхідних обґрунтованих показників.

ВИСНОВКИ

Для реалізації інноваційної моделі розвитку економіки України перевага та підтримка має надаватись інноваційно орієнтованим підприємствам. Ураховуючи те, що інноваційно-активними підприємствами вважається в основному будь-які підприємства, які здійснювали інноваційну діяльність різного інноваційного рівня, доцільніше і змістовніше є розгляд активних інноваційно орієнтованих підприємств, під якими слід розуміти підприємства та організації, що стали на інноваційний шлях розвитку, інтенсифіковано здійснюють інноваційну діяльність та орієнтуються на прогресивний тип зростання з розширеним відтворенням.

Ураховуючи необхідність застосування нових концепцій управління для підвищення інноваційної активності машинобудівного підприємства є необхідним запропоновано використовувати методологію формування стратегічних карт, відповідно до якої розроблено інтегровану стратегічну карту підвищення інноваційно-активного машинобудівного підприємства на прикладі ПАТ «НКМЗ», яка базується на розроблених стратегічних картах цілей за основними рівнями господарської діяльності підприємства – «Інноваційні процеси», «Клієнти», «Операційний менеджмент», «Законодавство та соціальні процеси» та з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між ними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Синіговець О. М. Стратегічне управління інноваціями підприємства / О. М. Синіговець // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 35. – С. 174–177.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 1999. – 416 с.
3. Иванов А. В. Стратегическое управление промышленным предприятием в контексте его вхождения в состав регионального производственного кластера [Электронный ресурс] / А. В. Иванов // Инженерный Вестник Дона. – Режим доступа: ivdon.ru/.../articles.320.big_image.doc.
4. Єфремов О. С. Реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / О. С. Єфремов // ПВНЗ «Буковинський університет» : збірник наукових праць. – 2012. – № 8. – (Серія «Економічні науки»). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/zprep/2012_8/11RSI.pdf.
5. Слинков В. Н. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации : теория и практика / В. Н. Слинков. – К. : КНТ, 2007. – 292 с.
6. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : [пер. с англ.] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.