

УДК 658.5.014.1.001.76

І.В. Палагіна, магістр, Одес. нац. політехн. ун-т

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

І.В. Палагіна. Усовершенствование системы контроля за реализацией инновационной политики предприятия. Исследованы теоретические основы инновационной политики как формы реализации стратегического управления развитием на инновационной основе, типы стратегий и соответствующие типы инновационной политики. Представлены основные тенденции развития инновационной сферы экономики Украины за последнее время. Рассмотрены современные инструменты стратегического управления, в частности одно из средств стратегического контроля — Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), раскрыты его суть, содержание, особенности внедрения и функционирования. Предложено его использование с целью усовершенствования механизма стратегического управления инновационным развитием предприятия с учетом специфики хозяйствования в условиях экономики переходного типа.

I.V. Palagina. The improvement of a company's innovative policy realization control system. An innovative kind of policy as a form of innovation development strategy management realization, strategy types and corresponding to them innovative policy types are investigated. The recent major trends of the Ukrainian economy innovation sphere are presented. The modern strategy management tools are explored, in particular one of the strategy control means — the Balanced Scorecard, its core, contents, installing and functioning features. It is proposed to use it so as to improve company's innovative development strategy management mechanism, taking into consideration the transitive kind of economy with its special conditions for enterprising.

Глобальні процеси та явища, пов'язані із стрімким розвитком науково-технічного прогресу, спрямовують сучасні економічні процеси на інноваційний розвиток як на єдиний пріоритетний фактор економічного зростання на будь-якому рівні — від національної економічної системи до окремого суб'єкту господарювання.

Забезпечення орієнтації на інноваційний напрямок розвитку у довготерміновій перспективі має бути основаним на реальній інноваційній політиці, яка, у свою чергу, ґрунтується на основній комплексній програмі діяльності — стратегії. Ефективність стратегічного управління інноваційним розвитком проявляється, перш за все, у довготерміновому впливі використаних методів та інструментів стратегічного аналізу, реалізації та контролю як фінансових, так нефінансових показників діяльності у майбутньому впродовж тривалого періоду часу. Таким чином, питання засобів стратегічного управління інноваційним розвитком є важливим та актуальним для сучасної економічної науки та практики господарювання вітчизняних підприємств.

Питання стратегічного управління інноваційною діяльністю є об'єктом детальних досліджень багатьох науковців, у тому числі як вітчизняних [1, 2], так і російських [3]. Особлива увага приділяється новим інструментам та технологіям, що дозволяють ефективно здійснювати усі стадії стратегічного управління інноваційним розвитком відповідно до нових вимог та стандартів [4]. Доцільно звернути увагу на той факт, що ув'язання усіх етапів управління [4] — від початкових до кінцевих — у єдину гнучку систему із зворотним зв'язком є умовою ефективною реалізації стратегії. Адже стратегічне управління не обмежується лише розробленням планів та програм: не менш важливим є питання контролю за всіма етапами реалізації стратегії. Контроль, незважаючи на неможливість представлення у чітко формалізованому вигляді з виробленням конкретних процедур, потребує особливої уваги. Тому дослідження особливостей сучасних засобів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства взагалі та елемента контролю у механізмі впровадження та реалізації інноваційної стратегії зокрема, а також

вдосконалення цього механізму шляхом впровадження одного з найефективніших сучасних засобів стратегічного контролю — Збалансованої системи показників (ЗСП) — є актуальним.

Економічне зростання є результатом тісного зв'язку процесів виробництва товарів та послуг із сферою науково-технічних досліджень, розробок, завдяки чому рівень інноваційної активності суб'єктів господарювання є дуже високим. У провідних державах світу питома вага інноваційно активних компаній складає: в країнах ЄС — 65, в Японії — 71, у США — 75 % [2]. Що стосується ситуації в Україні, то з 90-х років констатується стійка тенденція відставання технічного рівня нових видів техніки і технології від світового рівня, відставання в галузі нових технологій і освоєння на їх базі виробництва принципово нових видів наукомісткої продукції, скорочення рівня реалізації досягнень науки та техніки. Згідно зі статистичними даними, у 1995 р. частка інноваційно активних суб'єктів господарювання становила 22,9 %, у 1997 р. — 17, 1999 р. — 13,5 %, а у 2001 р. інноваційну діяльність в Україні здійснювали 1,5 тис підприємств, що становить лише 9 % їх загальної кількості. Для розвинутих країн світу діапазон значень цього показника коливається у межах від 30 до 70 %.

Зараз можна виділити деяке покращення ситуації. За даними Держкомстату у 2005 р. інноваційною діяльністю у промисловості займалося 1086 підприємств або 11 % їх загальної кількості [5]. Понад 90 % з них реалізовували інноваційну продукцію, обсяг якої становив 24,5 млрд грн, що складало 6,4 % загального обсягу реалізованої промислової продукції (у 2004 р. — 5,6 %). Найбільше підприємств, що здійснювали нововведення, розташовано у м. Києві (19,4 % їхньої кількості), у Харківській (12,2 %), Донецькій (6,8 %), Дніпропетровській (5,1 %), Полтавській (4,1 %) областях.

У січні-вересні 2006 р інноваційну продукцію реалізовували 838 підприємств (85,4 % загальної кількості інноваційно активних підприємств). Узагальнену характеристику розподілу обсягів реалізованої інноваційної продукції 2005...2006 рр. у розрізі видів економічної діяльності розроблено за даними [5] (табл. 1):

Таблиця 1

Порівняльна характеристика напрямків інноваційної діяльності за 9 місяців 2005, 2006 рр.

Види економічної діяльності	Питома вага у загальному обсязі, %	
	2005 р.	2006 р.
Виробництво неенергетичних матеріалів	5,8	6,6
Харчова промисловість	13,4	11,9
Целюлозно-паперова промисловість, виробнича справа	3,1	4,1
Хімічна та нафтохімічна промисловість	11,6	11,8
Металургія та оброблення металу	13,9	26,3
Машинобудування	37,1	32,3
Інші	15,1	7,0

Як можна побачити, значне зростання обсягів реалізованої продукції у 2006 р. мало місце у таких видах діяльності, як видобування неенергетичних матеріалів, металургія та оброблення металу. Позитивна тенденція зберігається у хімічній та нафтохімічній промисловості, питома вага якої залишається значною.

Зазначені позитивні процеси є результатом реалізації урядом України “Стратегії соціально-економічного розвитку України (2005...2014 рр.)”, згідно з якою інноваційна політика визначає основний загальний курс економічного розвитку країни та її окремих суб'єктів господарювання [5]. Сьогодні інноваційна політика, будучи зорієнтованою на сучасні умови та стандарти господарювання, виступає основним видом політики компанії. Вона є основою для стратегічного управління та визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу. Інноваційна політика регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої та економічної діяльності в процесі реалізації нововведень. У контексті

даного підходу інноваційна стратегія підприємства, у якій втілена його політика, вважається самостійною повноцінною програмою діяльності, спрямованою на інноваційний розвиток у майбутньому.

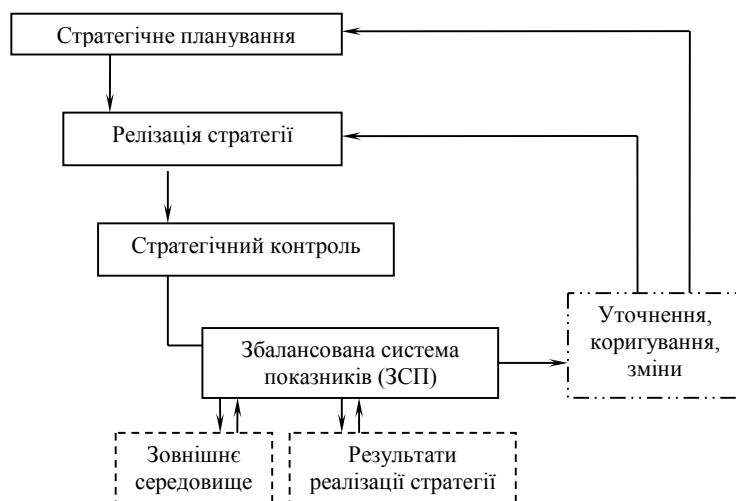
Характеристику основних типів стратегій та відповідних типів інноваційної політики подано у таблиці 2:

Таблиця 2

Основні типи інноваційної політики та стратегії

Тип стратегії	Характеристика	Вид інноваційної політики	Характеристика
Наступу	Стрімкий розвиток підприємства: збільшення масштабів виробництва, освоєння нових товарів та послуг, вихід на нові ринки збуту, завоювання міцних конкурентних переваг	Наступально-ризиковий	Впровадження піонерних інновацій, створених підприємством за умов значного науково-технічного потенціалу, здатності до фінансового забезпечення впровадження проектів, гнучкості структурних елементів, готовності до ризику
		Наступальний	Впровадження піонерних інновацій, створених підприємством за умов значної науково-технічної інфраструктури (власні дослідні підрозділи) та/або значних фінансових можливостей для придбання права на випуск нового продукту іншої фірми, розгорнення масового виробництва та швидкого завоювання значної ринкової частки
Стабільності	Підтримання існуючих розмірів підприємства та напрямків ділової активності, утримання стійких позицій на ринку	Еволюційний	Створення умов для покращених рішень поточної діяльності: технології виготовлення продукції, її модифікації в межах базової конструкції, вдосконалення маркетингових інструментів, розширення ринкової ніші
Захисна — скорочення витрат, — “ліквідації зайвого” (нерентабельних видів діяльності, підрозділів), — диверсифікації	Утримання позицій на ринку і попередження банкрутства	Еволюційний	Через обмеженість фінансових ресурсів інноваційний пошук реалізується через заходи скорочення витрат на виготовлення продукції для забезпечення нижчої ціни та збереження конкурентоспроможності; реструктуризаційні та реорганізаційні заходи підвищення ефективності управління

Систему стратегічного управління на рівні підприємства пропонується представити у вигляді механізму, функціонування якого полягає у послідовній реалізації таких етапів: стратегічне планування (аналіз ситуації та розроблення стратегії), реалізація та стратегічний контроль (див. рисунок). Для забезпечення ефективності їх здійснення необхідно дотримання вимог гнучкості усієї системи, адаптивності, зворотного зв'язку та наявності такого інструменту, який би дозволяв своєчасно робити аналіз усіх стадій управління та зовнішнього середовища із внесенням відповідних коригувань.



Місце ЗСП у механізмі стратегічного управління

В рамках сучасного менеджменту пропонуються різноманітні концепції та окремі інструменти, що дозволяють реалізувати дотримання зазначених вимог: наприклад, PLM-системи управління життєвим циклом продукції (Product Lifecycle Management), збалансовані системи показників (Balanced Scorecard) та аналогічні засоби, що спрямовані на комплексне підвищення показників в усіх сферах діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси та ін.); технології “глобальне управління якістю” (Total Quality Management), “виробництво точно в термін” (Just in Time Management), реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering), у рамках яких діяльність суб’єкта господарювання розглядається як єдиний процес, шляхом змін складових якого можна досягти значної та стійкої конкурентної переваги. Кожний з зазначених засобів має свої сфери впливу та дії і водночас зорієнтований на досягнення кращого загального результату управління.

Особливе значення та доцільність використання має методичний інструмент стадії стратегічного контролю — Збалансована система показників (ЗСП) (Balanced Scorecard, BSC) у контексті реалізації принципів системності та комплексності управління стратегією інноваційного розвитку підприємств (див. рисунок).

Цю систему було розроблено у 1992 р. на базі узагальнення та систематизації результатів ретельних досліджень діяльності багатьох іноземних компаній [6]. Згодом, у результаті розвитку, допрацювання та вдосконалення її було представлено у різних інтерпретаціях іншими сучасними науковцями, але за своєю суттю вона залишається незмінною. ЗСП базується на двох основних гіпотезах: досвід більшості підприємств доводить, що правильна організація реалізації стратегії має більш важливе значення, ніж якість самої стратегії; використання в управлінні одних тільки фінансових показників не дає можливості успішно іти за ціллю довготермінової максимізації вартості компанії.

При використанні ЗСП для здійснення контролю за виконанням стратегії інноваційного розвитку розв’язуються такі завдання: роз’яснення та деталізація прийнятої інноваційної стратегії, доведення стратегії до працівників підприємства, узгодження стратегічних завдань окремих підрозділів та перспективних цілей співробітників, ув’язання стратегічних завдань із довготерміновими цілями та річним бюджетом, виявлення та координування стратегічних ініціатив, встановлення зворотного зв’язку для коригування стратегії, періодичне та систематичне переглядання стратегії.

Система збалансованих показників виступає методичним інструментом, що дозволяє перевести місію та загальну стратегію суб’єкта господарювання у систему чітко встановлених цілей та завдань, а також показників, що визначають міру досягнення даних настанов у чотирьох основних аспектах, які є ключовими напрямками, або перспективами: фінанси; маркетинг; внутрішні бізнес-процеси; інновації, розвиток та навчання. Слід зазначити, що впровадження у

практику такого методичного підходу можна справедливо вважати управлінською інновацією, тому що до цього аналіз результативності традиційно здійснювався за допомогою набору лише фінансових показників. ЗСП-модель, додаючи нефінансові показники в систему оцінки результатів діяльності, тим самим значно розширює інформаційні можливості системи управління та забезпечує виконання принципів комплексності та системності.

Напрямок фінансів, звісно, вважається ключовим, тому що саме його показники (вартість, прибуток, рентабельність тощо) відображають реальну міру ефективності усієї господарської діяльності.

У рамках кожного з нефінансових напрямків обираються так звані “чинники ефективності”, або “драйвери ефективності” (performance drivers) [6]. Вони виступають ключовими чинниками успіху у відповідному напрямку, кожний з яких, у свою чергу, описується набором відповідних показників. Відповідно до виробленої колективної точки зору на інноваційну стратегію компанії, обирається обмежена кількість нефінансових показників (15...20), кожний з яких за допомогою чисел, слів або символів повинен максимально чітко описувати бажаний або поточний стан кожного параметра нефінансового напрямку. Показники, допомагаючи дотримуватися заданого формату, полегшують та роблять ясним і чіткішим процес комунікації — зв’язку та взаємодії між відправниками та отримувачами інформації. Після розроблення та вибору показників та методів їх визначення, необхідно завдати їх критичні величини, тобто максимально можливе та мінімально допустиме значення. На відміну від вимірювачів фінансового напрямку, тут не існує чітких правил та формалізованих процедур розрахунку — у залежності від специфіки своєї ситуації кожна компанія розробляє власний інструментарій.

Напрямок інновацій, навчання та розвитку є сферою особливого значення та уваги для виконання функції контролю реалізації інноваційного типу стратегії, тому що вона дозволяє досліджувати важливі фактори успіху у довготерміновій перспективі, пов’язані з інвестуванням у нові технології, прогресивні методи та засоби, а також із підвищенням кваліфікації працівників. Чинниками, що впливають на даний напрямок, виступають: ефективність роботи інформаційної системи, можливість швидкого отримання необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, генерація ініціатив, а також міра задоволеності працівників, рівень їх кваліфікації та практичних навичок, здатність підприємства утримувати цінних спеціалістів. У рамках напрямку маркетингу, що оцінює корисність товарів або послуг з точки зору споживача, керівництвом визначаються ключові сегменти ринку, на яких планується зосередження основних зусиль щодо просування та реалізації продукції. Після цього визначаються чинники ефективності, якими у маркетинговому напрямку традиційно виступають: задоволеність клієнтів, притягнення та утримання нових, прибутковість клієнтів, доля підприємства на цільових сегментах ринку та ін. Напрямок внутрішніх бізнес-процесів визначає основні процеси, що підлягають розвитку та вдосконаленню у зв’язку з тим, що саме вони найбільше впливають на досягнення запланованих фінансових результатів.

Робота з виявлення основних чинників ефективності, розроблення відповідних показників та методів їх визначення, подальше їх використання під час здійснення контролю за виконанням інноваційної стратегії та здійснення необхідних коректувань та вдосконалюючих заходів у кожному напрямку призначені посилювати стратегію по всіх параметрах, що, у свою чергу, повинно вплинути на показники фінансової сфери.

Важливим питанням в аспекті впровадження збалансованої системи показників є вибір інформаційно-технологічного рішення, за допомогою якого дана система буде функціонувати на підприємстві. Сьогодні на світовому ринку програмного забезпечення пропонується біля 20 спеціальних програмних додатків до ЗСП, серед яких є як спеціально розширені та пристосовані для ЗСП інструменти, так і створені спеціально для реалізації проектів ЗСП. Підприємства, приймаючи рішення, повинні самі для себе дати відповіді на такі запитання: чи доцільно взагалі використання програмного забезпечення (якщо ЗСП впроваджується вперше); чи доцільно використання вже впровадженого програмного забезпечення та наскільки воно повинно бути змінено; чи варто взагалі вкладати гроші у нові додатки.

Трансформаційні процеси, що мають місце в національній економічній системі після переходу до ринку, супроводжуються реалізацією заходів щодо вдосконалення механізму стратегічного управління як на макро-, так і на мікрорівні. Серед різноманітних сучасних засобів у даній статті пропонується приділити увагу Збалансованій системі показників в аспекті покращення якості управління через стадію стратегічного контролю. У зв'язку із неможливістю визначення єдиного стандартного вигляду цього інструменту ЗСП буде індивідуальною для кожного окремого суб'єкта господарювання в залежності від особливостей його діяльності. Впровадження та використання ЗСП вітчизняними підприємствами в умовах трансформаційної економіки дасть змогу виявляти та враховувати як коливання зовнішнього нестабільного середовища, так і поточні та майбутні відхилення від запланованих параметрів інноваційної стратегії підприємства, і, що важливо, — чинники, що впливають на ці відхилення, і своєчасно вносити необхідні коригування та реалізовувати заходи щодо їх подолання. Питання коректного впровадження ЗСП із дотриманням принципів зворотного зв'язку, адаптивності, оперативності та гнучкості, досить залишається відкритим для подальших наукових та практичних досліджень. Його вирішення з орієнтацією на активну взаємодію, обмін інформацією із зовнішнім ринковим середовищем у напрямку маркетингу та на отримання нових знань та високих технологій у напрямку навчання дасть змогу Збалансованій системі показників стати новим реальним ефективним інструментом стратегічного контролю для вітчизняних підприємств інноваційної сфери в умовах інтеграції до світових процесів інноваційного розвитку.

Література

1. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. — Суми: ВТД “Університет. кн.”, 2003. — 278 с.
2. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. / Йохна М.А., Стадник В.В. — К.: Вид. центр “Академія”, 2005. — 400 с. (“Альма-матер”).
3. Медынский В.Г. Инновационное предпринимательство: Учеб. пособ. для вузов / Медынский В.Г., Скамай Л.Г. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 589 с.
4. Высокотехнологичные предприятия в эпоху глобализации / И.В. Иванов, В.В. Баранов, Г.И. Лысак, И.В. Кирсанов. — М.: Альпина Паблишер, 2003. — 416с.
5. Інноваційна активність промислових підприємств України за 9 місяців 2006 року / Держкомстат України. — К.: Каб. Міністрів України, 2006. — <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/27.11.2006>.
6. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р., Нортон Д. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. — 304 с.

Надійшла до редакції 14 березня 2007 р.