

СТРАТЕГІЧНІ КАРТИ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

В роботі розкрито сутність стратегічних карт, систематизовано підходи до їх класифікації. Визначено особливості застосування стратегічних карт. Обґрунтовано пріоритетність їх використання за реалізації інноваційної стратегії

Ключові слова: стратегічна карта, роудмепінг, система збалансованих показників

Summary

The work reveals the essence of strategy maps, approach to classification are systematized. Advantages of using strategic maps are defined. Priorities of their using for implementing innovative strategies are grounded.

Keywords: strategic map, roadmapping, balanced scorecard

Вступ

За умов високого рівня фінансових ризиків, впливу різних кризових чинників однією з головних проблем функціонування підприємств є забезпечення стійкого розвитку. Інноваційна діяльність є основою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та основою забезпечення стійкого розвитку. Ефективне здійснення інноваційної діяльності передбачає впровадження стратегічного управління, основними елементами якого є підприємство та зовнішнє середовище. Підприємство, яке є складовою зовнішнього середовища, для забезпечення ефективної діяльності, повинне вміти адаптуватись до наявних та можливих змін зовнішнього середовища. Успіху можуть досягнути не ті підприємства, які здатні сформувавши вдалу стратегію, а такі, які здатні вчасно адаптувати її до змін. У зв'язку із цим, питання стратегічного управління інноваційною діяльністю є досить актуальними для вітчизняних підприємств. Питання аналізу ефективності стратегічного управління викладено І. Ансоффом, М.Є. Портером, Робертом С. Капланом, Девідом П. Нортонем. Питаннями, пов'язаними із стратегічним управлінням інноваційною діяльністю займаються такі вчені як С.М. Ілляшенко, Н. М. Польова, В. О. Шпильова, І.В. Федулова, Т. М. Янковець та інші. Метою даної роботи є систематизація підходів до сутності стратегічних карт та визначення їх місця в стратегічному управлінні інноваціями.

Результати дослідження

Досить важливим етапом формування інноваційної стратегії є проведення аналізу факторів впливу зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього потенціалу і загроз, які впливають на реалізацію інноваційної стратегії та діяльність підприємства в цілому. В цілому вибір інноваційних стратегій здійснюється із урахуванням різних методів, які в загальному вигляді мають вигляд матриць, індексів, діаграм, багатокутників. Основним критерієм вибору стратегій розвитку підприємств на сьогодні є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Джеренал Електрик, СВОТ-аналіз, система збалансованих показників. Разом з тим, найбільшого поширення отримала модель СВОТ-аналізу перевагами застосування якої є одночасне врахування зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку. Крім того, модель дозволяє на основі дослідження сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку, а також можливі загрози.

Компанії США на сучасному етапі розвитку активно використовують такий метод планування та прогнозування діяльності як стратегічні карти або ж роудмепінг, який в перекладі з англійської мови означає рух по дорожній карті. Роудмепінг передбачає побудову так званих «дорожніх мап» - маршрутів розвитку компанії в майбутньому за основними сферами діяльності, зокрема такими як:

ринок, продукти, технології, конкуренти, сировина тощо. При цьому основною його домінантою є саме впровадження інновацій, інноваційних технологій [1].

На сьогодні в літературі можна зустріти поняття «дорожня карта», «стратегічна карта» та роудмепінг (roadmapping), які за суттю є синонімічними. На думку Р. Каплана і Д. Нортон стратегічна карта є прикладним зображенням стратегії, яке на одному аркуші паперу розповідає, яким чином інтегровані та скомбіновані цілі підприємства трансформуються в єдину стратегію і вміщує показники, за допомогою яких вона може бути реалізована [2]. Отже, це визначення цілком відповідає розумінню дорожньої карти у М. Діселя [1] та Р. Пхаала [3; 4]. Кизим М.О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. надають схоже визначення стратегічної карти, зазначаючи що це візуальне подання стратегії організації, а також процесів і систем, необхідних для її втілення; показує працівникам, як їхня робота пов'язана із цілями всієї організації та є основою розробки збалансованої системи показників [4].

Технологія роудмепінгу розроблена компанією «Motorola» в 1970-х для підтримання покращення узгодження між технологією і розробкою нового продукту, забезпечуючи структуроване візуальне описання стратегії [3].

Разом з тим, дослідження авторів [4] показали, що оскільки результатом дорожньої мапи є подання стратегії як схематичного додатку, на сьогодні існує значна кількість варіантів побудови дорожніх мап, тобто відсутні узгоджені набори візуальних звичаїв, правил. В авторами пропонуються різні шаблони дорожніх карт і для інноваційної діяльності, шаблони яких містять різні складові: ринок, виріб, технологія й підсумки [6] або ж інновації, персонал, технологія [7].

Етапи побудови стратегічної карти відповідають відповідним етапам стратегії і тісно переплетені, саме тому їх доцільно інтегрувати в етапи формування інноваційної стратегії для уникнення дублювання дій.

Особливістю і вигодою стратегічної карти є використання основи, яка структурована у часі (і часто графічної) для розробки, подання та передачі стратегічних планів, з точки зору еволюції і розвитку технології, продуктів і ринків. В цьому відношенні, технологія «roadmapping» також тісно пов'язана з іншими графічними підходами планування такої як PERT (техніка оцінки та аналізу програм) і інструменти планування Gantt [8].

Однією з найбільших вигід даного методу є комунікація через функціональні та організаційні кордони. Процес розробки стратегічних карт об'єднує разом та узгоджує різні ключові зацікавлені сторони та перспективи. Крім того, якісно розроблена дорожня карта може надалі розширюватись і слугувати основою для подальших дій. Саме тому, досить важливим є включення до процесу формування інноваційної стратегії.

Цілісна структура стратегічної карти пов'язана безпосередньо з фундаментальними питаннями, які з'являються в будь-якому стратегічному контексті: де ми хочемо піти? Де ми тепер? Як ми можемо дістатися там? Чому ми повинні діяти? Що ми повинні зробити? Як ми повинні зробити це? Коли?

В цілому стратегічні карти класифікують за трьома критеріями: метою, форматом [1; 3; 4; 8], видом (таблиця 1).

Сутність моделі стратегічних карт полягає в організації контролю за виконанням встановлених показників й корегуванні динаміки найбільш істотних для реалізації стратегії з них [9]. На сучасному етапі формування стратегічних карт пов'язують із системою збалансованих показників. Відповідно стратегічні карти для інноваційної діяльності також передбачають використання системи показників, з якими повинні узгоджуватись етапи інноваційної діяльності, джерела фінансування.

Дослідження праць, що стосуються формування системи збалансованих показників [2; 4; 6; 9; 10; 11] показало, що особливістю їх використання:

- використання не фінансових показників поряд із фінансовими;
- балансування показників здійснюється за чотирма групами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток;
- дана система показників забезпечує оцінку ефективності діяльності підприємства як в минулому, так і на перспективу;
- між показниками в системі існує зв'язок, який відображено у стратегічних картах;
- система збалансованих показників впроваджується зверху до низу, крізь усе підприємство; для кожного підрозділу формується певний набір збалансованих показників;
- система збалансованих показників містить як правило не більше 20-25 показників на підприємство, на підрозділ близько 7-10, для одного співробітника не більше 5.

Таблиця 1 – Класифікація стратегічних карт (складено за даними [1; 3; 4; 8])

Назва	Сутність
1. В залежності від мети створення	
Планування продукту	Найбільш поширений тип планування, пов'язаний із технологією виробництва продукту
Обслуговування / здатність планування	Дорожня карта, яка зосереджена на організаційній спроможності як міст між технологією і бізнесом. Використовується підприємствами сфери послуг
Стратегічне планування	Дорожня карта зосереджується на розвитку бачення майбутнього бізнесу, з точки зору ринків, бізнесу, продуктів, технологій, навичок, культури, і т.д.
Довгострокове планування	Цей тип використовується для підтримання довгострокового планування, розширює горизонт планування.
Планування інтелектуального активу (персоналу)	Цей тип вирівнює управління інтелектуальними активами та ініціатив управління знаннями з бізнес-цілями.
Програмне планування	Цей тип зосереджується на впровадженні стратегії, і стосується першочергово планування проекту (наприклад, програми НДДКР)
Процесне планування	Планування певної складової процесу (наприклад, розробки нового продукту)
Інтегроване планування	Цей тип зосереджується на інтеграції і / або еволюції технології, з точки зору того, як різні технології об'єднуються в продуктах і системах, або з точки зору формування нових технологій
2. В залежності від виду	
Галузева	Формування стратегії розвитку певної галузі, ринку, сектору промисловості
Корпоративна	Формування стратегії розвитку на макrorівні господарювання (окремих корпоративних структур)
Продуктова	Формування стратегії розвитку продукту (продуктової лінійки) у часі за рахунок ринкового аналізу, оцінки продукту та вивчення технологій
Технологічна	Формування стратегії розвитку технологій, в тому числі високих, технологічного сектору
Наукові, дослідницькі	Формування стратегії розвитку, яке ґрунтується на виборі нових технологій, що формуються, з урахуванням підвищеної уваги до компетенцій та досліджень
Програмні	Формування стратегії розвитку на мікро-, макро-, мезо- рівнях з метою виявлення впливу можливих проблем на розвиток програм та стратегій
3. В залежності від графічного формату	
Багаторівневі	Найбільш поширений формат, що включає в себе декілька рівнів (і підрівнів), таких як технологія, продукт і ринок
Стовпчикові	Дорожня карта у формі ряду стовпців для кожного рівня або підрівня, що спрощує та об'єднує необхідні висновки, спрощує передачу, інтеграцію дорожніх карт
Таблиці	Дорожня карта або певні її рівні у вигляді таблиць (час в порівнянні з продуктивністю або вимогами). Особливо підходить для ситуацій, де продуктивність може бути визначена кількісно
Графіки	Дорожня карта виражена як простий графік або графік - зазвичай один для кожного підрівня, який тісно пов'язаний з технологічними S-кривими
Графічні подання	Деякі дорожні карти використовують більш творчі графічні уявлення передачі технологічної інтеграцію і планів
Блок-схеми	Певний тип графічного представлення - блок-схема, яка є використовується для пов'язання мети, дії і результатів
Монорівневі	Форма дорожньої карти, яка фокусується на єдиному рівні дорожньої карти. Недоліком цього типу є те, що зазвичай не показані зв'язки між рівнями

Вітчизняним підприємствам було б досить корисним запровадити в свою господарську діяльність даний підхід, оскільки він створює можливості формувати різноманітні напрямки розвитку інноваційної діяльності в залежності від перебігу обставин. Фінансові менеджери підприємства завжди повинні мати декілька варіантів реалізації інноваційної стратегії – від найбільш оптимістичного до песимістичного та вчасно коригувати її реалізацію відповідно до зовнішніх умов. На сьогодні в Україні досить низька частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, та ще меншою є частка тих, що активно використовує стратегічне інноваційне планування.

Висновки. Встановлено, що перспективним напрямом активізації інноваційної стратегії є впровадження стратегічних карт та системи збалансованих показників. У зв'язку із цим, одним із етапів формування інноваційної стратегії є складання стратегічної карти, яка враховуватиме різні варіанти перебігу інноваційної діяльності та може бути базисом для формування та коригування наступних інноваційних стратегій промислових підприємств. Включення даної складової до етапів формування інноваційної стратегії підвищить ефективність використання фінансового забезпечення інноваційної діяльності, оскільки менеджментом підприємства буде сформовано план дій за різних умов перебігу інноваційної діяльності. Крім того, інноваційна стратегія, особливо в частині формування фінансового забезпечення інноваційної діяльності має бути інтегрована в систему збалансованих показників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Dissel M. Value roadmapping / M. Dissel // *Research Technology Management*. – 2010. – № 6. – Р. 28-30.
2. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
3. Phaal R. Roadmapping for strategy and innovation [Electronic Resource] / Phaal R. // University of Cambridge, Institute for Manufacturing, 2010. – The mode of excess: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CTM/Roadmapping/roadmapping_overview.pdf
4. Blackwell Alan F. Strategy Roadmaps: New Forms, New Practices / Alan F. Blackwell1, Rob Phaal, Martin Eppler, Nathan Crilly // *Diagrammatic Representation and Inference*. – 2008. – Volume 5223 of the series *Lecture Notes in Computer Science* – Pp 127-140.
5. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / Кизим М.О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с.
6. Кластери в економіці України : монографія / за наук. ред.. М. П. Войнаренка. – Хмельницький : ХНУ, ФОП Мельник А. А., 2014 – 1085 с.
7. Баев И. А. Дорожные карты инструмент инновационного планирования на предприятия / Баев И. А., Глазкова Ю. С. // *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент*. 2010. №39 (215). – С. 32-36.
8. Phaal R. Technology roadmapping – A planning framework for evolution and revolution / Robert Phaal, Clare J.P. Farrukh, David R. Probert // *Technological Forecasting & Social Change*. – 2004. – №71. – Р. 5–26.
9. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 304 с.
10. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія/ за заг. ред. Л.М.Савчук. – Дніпропетровськ: Пороги, 2016. – 520с.
11. Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах транзитивних змін економіки України : монографія / В. В. Зянько, І. Ю. Єпіфанова, В. В. Зянько. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 172 с.

Ірина Юрійвна Єпіфанова – канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: epifanovairene@gmail.com.

Irina Yu. Yepifanova – Cand. Ec. Sci (Eng), Assistant Professor of Finance and innovative management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: epifanovairene@gmail.com.