

предприятием целей.

УДК 316.2

Возможности стратегического картирования в управлении инновационной деятельностью

Костюкевич Е.Н.

Белорусский национальный технический университет

Анализ практики управления инновационной деятельностью (ИД) зарубежных компаний показывает активное применение ими инструментов стратегического планирования. Одним из таких методов является роудмаппинг. Этот термин пришел в экономику из политики и дословно означает в переводе с английского – движение по дорожной карте. Авторы системы сбалансированных показателей (BSC) Norton и Kaplan предложили схему, обратную процедуре BSC: использовать показатели деятельности предприятия для разработки стратегии. Такой подход они назвали стратегическим картированием (англ. — Strategy mapping). Стратегические карты позволяют визуализировать причинно-следственные связи между конкретными улучшениями и желаемым эффектом, а также объединить взаимодействие всех участников разрабатываемой стратегии. Используя дорожную карту, можно весьма доступно объяснить как сотрудникам, поставщикам, так и покупателям в каком направлении движется компания. Процедура картирования начинается снизу-вверх и рассматривает стратегические перспективы по таким составляющим как обучение и развитие, внутренние бизнес-процессы, связи с заказчиками и финансы, по каждой из которых указываются мероприятия по реализации стратегии и показатели оценки эффективности достижения поставленных целей. При этом система показателей и их критериальные оценки должны быть сбалансированы. В этом состоит суть стратегического картирования. Основным направлением стратегического развития любого предприятия является его инновационная составляющая. Стратегические карты в управлении ИД позволяют согласовать рыночную стратегию с научно-техническими планами развития, внедрения новых технологий и инновационных продуктов. В силу известных причин инновационный процесс обладает рядом особенностей, которые должны быть учтены при разработке стратегической карты ИД предприятия. Процесс предлагается начинать с формирования ключевых показателей ИД в соответствии со стратегией предприятия, а затем определить важнейшие стратегические перспективы, сгруппированные по таким составляющим как: финансовая эффективность инноваций; маркетинговая эффективность инноваций; производственная

эффективность инноваций; организационная эффективность инноваций. Всю работу нужно организовывать на основе командного взаимодействия предприятия.

УДК 338.24

Моделирование жизненного цикла инновационной продукции

Костюкевич Е.Н., Сенник Ю.С.

Белорусский национальный технический университет

Ориентация отечественной экономики на инновационное развитие требует от предприятий активизации работ по выпуску инновационной продукции. Предприятия могут реализовывать поставленную задачу путем создания, прежде всего, продуктовых инноваций, как с этапа генерации идеи, так и с промежуточных этапов разработки продукта или же приобретая уже готовые разработки. Кривую, которая позволяет интерпретировать развитие рынка и товара, принято называть кривой жизненного цикла (ЖЦ). Базовая кривая ЖЦ включает четыре стадии: внедрение, рост, зрелость и спад. При этом, по каждому из перечисленных выше видов продуктовых инновации будет разное количество стадий жизненного цикла, по-разному будут генерироваться инвестиции по стадиям жизненного цикла разрабатываемых продуктов, будут разные сроки их вывода на рынок. Проведенный нами анализ показывает отличие моделей кривой ЖЦ для различных объектов исследования: товара, отрасли, предприятия, новшества и инновации, как по количеству стадий, так и по их содержанию и особенностям протекания. Например, для продуктовых инноваций можно выделить такие стадии, как: 1) генерация идеи, 2) поиск ресурсов, 3) НИР, 4) ОКР, 5) изготовление пробной партии, 6) начало серийного производства, 7) выход в точку окупаемости, 8) быстрый рост объемов производства, 9) замедление роста, 10) остановка роста, 11) спад, 12) завершение жизненного цикла. Существуют различные подходы к построению моделей ЖЦ инновационной продукции. Л.К. Шаминой и М.Ю. Тутаевой была предложена модель, в которой основное внимание направлено на процесс разработки инновационного продукта. Д.И. Кокурин в своих работах выделяет инновационный цикл и жизненный цикл инновации, под которым понимает время от начала запуска в производство продукта до его устаревания. Моделирование ЖЦ продуктовых инноваций (ПИ) позволяет выделить и систематизировать факторы, определяющие эффективность реализации этапов ЖЦПИ с учетом рыночного спроса и потенциала предприятия. В результате была предложена модель ЖЦ, которая позволяет моделировать стратегию ценообразования и совершенствования, начиная со стадии серийного