

РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

© Сталінська О.В., 2010

Досліджено розвиток теоретико-методологічних засад стратегічної діяльності, формування на цій основі стратегії розвитку підприємства. Розроблено методичні і практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів її реалізації. В умовах швидкозмінливих зовнішніх умов та конкуренції важливо оцінити здатності компанії адекватно реагувати на зміни і працювати на випередження, тому інструментарій BSC дає змогу сформулювати стратегію і забезпечити її реалізацію в режимі реального часу.

Ключові слова: інноваційний розвиток, стратегія підприємства, система збалансованих показників.

This paper is devoted to research of theoretical and methodological grounds of strategic activity and formation of enterprise development strategy. Methodological and practical recommendations dealing with improving and perfecting of its realisation mechanism is worked out. Under condition of fast changes in out business environment and competition it is important to value company possibility to react on this changes adequately and usage BSC methods allows to form strategy and provide its realization in real time regime.

Keywords: innovative development, strategy of enterprise, system of balanced indexes.

Постановка проблеми

Курс на інноваційний розвиток в Україні визначає перехід економіки до нового якісного стану. Він супроводжується активізацією інноваційної діяльності, яка дає змогу реорганізувати економіку на основі розвитку наукомістких виробництв, впровадження у виробництво прогресивних високотехнологічних процесів, розроблення та випуску нової конкурентоспроможної продукції. Для реалізації стратегії інноваційного розвитку є усі необхідні передумови, серед яких науково-технічний, виробничий та кадровий потенціали металургійного комплексу, що визначають конкурентні переваги країни.

Інтенсивний розвиток інноваційної діяльності у сучасних умовах забезпечує основу стійкого економічного зростання. Протягом останніх років ученими зроблено перші спроби вивчити причинно-наслідкові зв'язки між фінансами та інноваціями, досліджено структурні властивості та особливості інноваційного розвитку, однак і сьогодні низка важливих проблем щодо активізації інвестиційно-інноваційної діяльності та побудови системи її фінансового забезпечення потребують не лише детального аналізу та виявлення недоліків, а й фундаментальних досліджень у цій сфері, без яких буде важко забезпечити ефективність та високі темпи розвитку національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Існує багато підходів до вибору стратегії розвитку підприємств в умовах кризи, які ґрунтуються на працях вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, це наукові праці І. Ансоффа, Г.П. Азоева, І.О. Александрова, О.Г. Білоруса, В.М. Гейця, О.С. Виханського, О.П. Градова, В.М. Гриньової, П.Ф. Друкера, В.С. Єфремова, В.А. Забродського, Ю.Б. Іванова, М.О. Кизима, Т.С. Клебанової, Ю.Г. Лисенка, Л.Г. Мельника, А.П. Наливайка, В.С. Пономаренка, М.Е. Портера, О.І. Пушкаря, В.Г. Скурихіна, А. Стрікланда, А.А. Томпсона та багатьох інших.

Найважливішим завданням сучасної інноваційної політики є активізація інвестиційно-інноваційної діяльності та створення цілісної системи її фінансового забезпечення, яка має ґрунтуватися на широкомасштабному залученні та максимально ефективному використанні фінансових ресурсів із різноманітними джерелами походження [1, с. 16].

Незважаючи на підвищення актуальності проблеми фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності, в теорії і практиці переважає фрагментарний аналіз та вибірковий підхід щодо висвітлення окремих аспектів його інструментарію. Внаслідок цього особливої актуальності набувають питання побудови цілісної системи фінансового забезпечення інноваційного розвитку, включаючи ефективність використання методів регуляторної політики, вибору оптимальних варіантів фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності необхідними ресурсами із різноманітними джерелами походження.

Однак аналіз вітчизняної практики показав, що багато важливих рішень, які визначають перспективи інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів, приймаються без належного обґрунтування, оскільки

високий ступінь нестабільності і невизначеності ринкового середовища перехідної економіки ускладнює застосування критеріїв і методів прийняття рішень, чинних у зарубіжній практиці, а вітчизняні розробки з об'єктивних причин знаходяться на стадії становлення. Незважаючи на значну кількість досліджень і публікацій, що розглядають питання маркетингу та інноваційного менеджменту, проблемам управління процесами інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів в умовах перехідної економіки усе ще не приділяється достатньої уваги. Набувають актуальності дослідження, присвячені особливостям маркетингового аналізу ринкових можливостей інноваційного розвитку та формування цільових ринків для їхньої реалізації. Недостатньо розроблені питання урахування чинників ризику під час обґрунтування варіантів інноваційного розвитку, а також їх ресурсного забезпечення: інформаційного, фінансового тощо. Відсутній єдиний підхід до управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів у руслі досягнення їх поточних і стратегічних цілей.

Постановка цілей

Мета роботи – розвинути теоретико-методологічні засади стратегічної діяльності, формування на цій основі стратегії розвитку підприємства, розробити методичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів її реалізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних проблем формування стратегії розвитку підприємства на основі використання системи збалансованих показників.

Виклад основного матеріалу

Уперта статистика твердить, що кількість невдач і провалів у здійсненні стратегічних планів компаній не зменшується, незважаючи на те, що стратегії стають все складнішими і при цьому вони прагнуть враховувати дедалі більше чинників, що впливають на стан справ компанії [2, с. 238].

Дослідження провідних світових компаній, виявили загальні причини провалів у реалізації стратегій [3, с. 333, 4, с.257] (таблиця).

Загальні причини провалів у реалізації стратегій

Причини провалів реалізації стратегій	Присутність фактора у компаній
Неправильна реалізація стратегічних цілей	97 % компаній
Персонал не знає або не пов'язує стратегічні цілі компанії зі своєю оперативною діяльністю	93 % персоналу компаній
Розподіл ресурсів у планах і бюджетах не має зв'язку з реалізацією стратегічних цілей компанії	Бюджет 73 % компаній
Існує вибірковий, а не комплексний, контроль важливих для ведення бізнесу показників	Тільки 15 % показників відповідають стратегії
Мотивація співробітників спрямована на забезпечення поточних фінансових показників	Всього 24 % менеджерів мотивовані на досягнення стратегічних компаній
Програми розвитку бізнесу не враховують фактора реалізації стратегії компанії	Тільки 18 % програм розвитку персоналу пов'язані зі стратегією розвитку компанії

Дослідження показало, що з усіх компаній тільки 10 % успішно реалізують власну стратегію і досягають поставлених цілей. Як з'ясувалося, причиною невдач більшості компаній є не низька якість самих стратегій, а численні помилки в їх реалізації. Априорі – це неузгодженість стратегічних планів зі щоденною діяльністю співробітників компаній. Чому так відбувається?

Управляти сучасною компанією тільки за допомогою фінансових показників неможливо. Дані фінансових звітів не дають топ-менеджерам сучасних компаній та її власникам достатньо інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень. Хто підкаже: як у цьому випадку потрібно аналізувати бухгалтерський баланс, щоб оцінити довіру клієнтів? Дані балансу не покажуть і інноваційний капітал компанії, її здатність ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Тим більше, вони не дадуть точної прив'язки стратегічних рішень до фінансових результатів. На початку 1980-х років ринкова вартість західних компаній на 60 і більше відсотків складалася з матеріальних активів, а наприкінці 2000 року їх частка знизилася до 10–15 % [5, с. 76].

Причиною такого розриву стало поступове, але неухильне збільшення вартості нематеріальних активів (торговельні марки, патенти, ноу-хау, якість персоналу, ділова репутація, інтелектуальний капітал, здатність до інновацій) у загальній вартості компаній. За допомогою нематеріальних активів компанії отримують можливість керувати відносинами з клієнтами, створювати нові продукти і послуги безпосередньо під запити цільового ринкового сегменту. Саме нематеріальні активи допомагають формувати запити ринку, за короткого життєвого циклу товару виробляти якісний продукт за низької собівартості, використовувати навички і мотивацію персоналу для постійного поліпшення внутрішніх і зовнішніх компетенцій компанії.

Український бізнес так само рухається в руслі світових тенденцій. Останнім часом для нього стала характерною поява великої кількості нових торгових марок, багато компаній серйозно відбудовують свій ринок, займаються оптимізацією своєї роботи і навчанням персоналу. У наявності є всі ознаки появи в структурі балансів українських компаній нематеріальних активів. При цьому об'єктивно треба визнати, що їх величина і вплив на бізнес ще не мають визначальної ролі, тому що традиційно у нас дуже великий вплив матеріальної складової. Хоча Україна останнім часом демонструє збільшення кількості угод з купівлі цілих компаній або їхніх часток. Не дивно, що інвестори або акціонери, крім управлінської звітності, що містить дані про реальний стан справ в компанії, для оцінки бізнесу все частіше вимагають надання додаткової інформації [6, с. 151].

Зростаючий рівень конкуренції на українському ринку пред'являє все жорсткіші вимоги до точності рішень, націлених на довгострокову перспективу, які без детального стратегічного планування мають усі шанси провалитися. Якщо провести аналогію, то на початку індустріальної епохи в сфері стратегії панували інтуїтивні рішення, потім в індустріальному суспільстві інструменти стратегічного аналізу допомагали не збитися з встановленого курсу, зараз настав час застосувати системи збалансованих показників. Можна сформулювати завдання: як, маючи заданий фінансовий результат і рівень допустимих ризиків, вибудувати оптимальну стратегію компанії і довести її до рівня оперативного управління. При цьому стратегія повинна жорстко виражатися у грошовому еквіваленті і не тільки тому, що власникам бізнесу хочеться зберегти і примножити свій капітал, а й через необхідність кількісного аналізу ефективності управлінських рішень. Мета цієї системи управління компанією – створити здатну забезпечити підвищення ефективності її діяльності та досягнення встановлених стратегічних цілей. Підсумком їх дослідної та практичної роботи було створення нового аналітичного інструменту для бізнесу. Нова технологія отримала назву: Системи Збалансованих Показників (в англійському варіанті – Balanced Scorecard, або BSC). Впровадження у свій бізнес процесів технології Системи Збалансованих Показників провідними світовими компаніями дало їм змогу зміцнити свої позиції на ринку, а в багатьох випадках з аутсайдерів вийти в лідери у своїх галузях діяльності.

Систему BSC впроваджує керівництво саме тих компаній, де є реальна зацікавленість у вдосконаленні системи управління свого бізнесу, спрямованість на виконання поставлених стратегічних завдань, підвищення його керованості та збільшення ринкової вартості.

В умовах швидко мінливих зовнішніх умов і посилення конкуренції важливо оцінити здатності компанії адекватно реагувати на зміни і працювати на випередження, прогнозуючи прийдешні зміни. Необхідно уточнити, як за допомогою інструментарію BSC сформулювати стратегію і забезпечити її реалізацію в режимі реального часу.

У сучасному бізнесі успішними стають лише ті компанії, які уміють планувати свій розвиток. При цьому основним напрямом планування компаніями своєї діяльності залишається завдання створення і реалізації стратегічних планів розвитку. Усе це потребує побудови стратегічно орієнтованої організації, діяльність якої ґрунтується на п'яти принципах:

1. Трансформування стратегії на оперативний рівень.
2. Побудова організації відповідно до стратегії.
3. Реалізація стратегії стає щоденною роботою усього персоналу.
4. Розробка та реалізація стратегії ставати безперервним процесом.
5. Зміни реалізуються через сильне, ефективне лідерство.

Для більшості компаній стратегія – це декларативна заява її топ-менеджерів, що одержала схвалення з боку власників бізнесу. При цьому саме практична реалізація стратегічних планів компанії стає для неї найсерйознішим випробуванням. Для реалізації стратегічних цілей з найменшими витратами і в максимально короткі терміни топ-менеджмент компанії має скоординувати безліч окремих заходів та дій співробітників. Це і визначає причину високої ефективності цієї технології управління компанією. Адже забезпечити досягнення стратегічної мети можливо тоді, коли існують числові показники, які прямо вказують топ-менеджеру, що потрібно робити для її досягнення, і чи правильно з точки зору досягнення мети те, що він робить.

BSC допомагає об'єднати розрізнені стратегічні ідеї у взаємозалежний єдиний комплекс. Основний акцент оцінки ефективності діяльності компанії зміщений на нефінансові показники під час поточного аналізу фінансових показників. При цьому використовується оцінка в числовому виразі навіть тих аспектів діяльності, які важко піддаються вимірюванню, наприклад, ступінь лояльності клієнтів або інноваційний потенціал компанії.

BSC дає змогу не тільки проводити ефективну аналітичну діяльність і здійснювати планування діяльності компанії в переїзді стратегічних та оперативних цілей, але й надає моделі бізнесу динамічний характер. Використання BSC в управлінні бізнесом не суперечить використанню інших інструментів управління, а ніби абсорбує їх у себе і вибудовує при цьому чітку взаємозалежність різних рівнів стратегічного, маркетингового, фінансового управління та організаційного розвитку компанії. Рекоменду-

ється для великих промислових підприємств задіяти чотири класичні напрями оцінки ефективності діяльності компанії: задоволення власників, задоволення споживачів, ефективні бізнес-процеси, компетентний і вмотивований персонал.

Під час побудови BSC доцільно використовувати такі обов'язкові елементи:

- карту стратегічних завдань, пов'язаних зі стратегічними цілями компанії;
- власне карта збалансованих показників (кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, «точку досягнення мети» і терміни, в які повинні бути досягнуті необхідні результати);
- цільові проекти компанії (інвестиції, навчання тощо), що забезпечують впровадження необхідних змін.

Отже, стає можливим зробити реалізацію стратегії компанії регулярною діяльністю усіх підрозділів, керованою за допомогою планування, обліку, контролю та аналізу збалансованих показників, а також мотивування персоналу на їх досягнення. На першому етапі на підставі бачення власниками бізнесу вираженого у вигляді місії компанії і з урахуванням реалій ринку перед топ-менеджментом необхідно сформулювати багато цілком ясних і не двозначних цілей, які необхідно досягти. Цілі для бізнесу повинні бути виражені у конкретних термінах, адже тоді можна встановити потрібний результат і напрям руху. Мета є основою усього процесу розроблення BSC. Цілі прагнуть до вираження місії і бачення компанії. Під час встановлення цілей важливо зрозуміти всередині компанії, куди рухається цільовий ринок. На другому етапі будується проект стратегічних напрямів, який повинен відповідати вимогам:

- стратегічні напрями реалістичні і досяжні;
- стратегічні напрями пов'язані зі стратегічними цілями;
- стратегічні напрями відповідають місії і баченню компанії;
- стратегічні напрями впливають на фінансовий результат роботи компанії.

Стратегічна карта – це документ, який дає змогу зафіксувати прийнятну в компанії стратегію розвитку. Для заповнення стратегічної карти біля кожного з обраних стратегічних напрямів записуються раніше сформульовані стратегічні цілі.

Як показала практика, відбір показників діяльності компанії – доволі творчий і трудомісткий процес. Адже він змушує зробити вибір одного показника з кількох альтернатив. Відібрані показники є центральними елементами BSC і слугують контрольною точкою і орієнтиром для руху усієї компанії. Розробляючи показники для власника компанії, можна спочатку зобов'язати топ-менеджерів компанії розробити і запропонувати кілька альтернативних показників оцінки діяльності делегованого йому для керівництва департаменту (служби, відділу). Єдина умова – показники повинні бути кількісними. Джерелом для відбору цільових значень показників можуть бути:

- стратегічні цілі компанії;
- галузеві показники;
- покровове поліпшення існуючих результатів діяльності компанії;
- нові оцінки бізнесу.

Формування і затвердження значень результуючих показників закінчує стратегічний етап впровадження BSC, після чого топ-менеджмент компанії повинен перейти до тактичних кроків реалізації BSC. Для цього повинні бути сформульовані завдання, які необхідно виконати для досягнення заданих значень результуючих показників. Отже, досягнення тих чи інших значень результуючих показників свідчатиме про досягнення або недосягнення стратегічних цілей компанією.

Висновки

Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки і пропозиції:

1. Утвердження сучасної інноваційної стратегії вимагає формування державної інноваційної політики, основним завданням якої є активізація інвестиційно-інноваційної діяльності та створення цілісної системи її фінансового забезпечення, що має ґрунтуватися на широкомасштабному залученні та максимально ефективному використанні фінансових ресурсів із різноманітними джерелами походження.

2. Теоретичне дослідження дало змогу сформулювати концептуальні підходи щодо визначення і особливостей системи збалансованих показників та принципів побудови стратегії розвитку промислового підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Для створення сприятливих умов розвитку стратегічного управління підприємством необхідно вдосконалити та наблизити до умов вітчизняної економіки систему збалансованих показників. Запропоновані в дослідженні заходи дають змогу вирішити виявлені проблеми запровадження стратегічного управління.

1. Кузнєцова А.Я. Фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності: монографія. – Львів: Львів. банків. ін-т НБУ, 2005. – 320 с. 2. Стратегія економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія / за

ред. д-ра екон. наук, проф. Д.Г. Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2001. – 538 с. 3. Принципи формування і механізми реалізації фінансової політики приватизованих підприємств / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М.А. Козоріз. – Львів: Львів. банків. ін-т НБУ, 2004. – 570 с. 4. Савчук А.В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2003. – 448 с. 5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 6. Ильяшенко С.Н. Управление выбором вариантов развития рыночных возможностей (Экономические аспекты формирования информационной базы) // Бизнес Информ. – 2009. – № 17–18. – С.150–153.

УДК 338.45:334.78

Ю.В. Строчиук

Волинський національний університет імені Лесі Українки

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

© Строчиук Ю.В., 2010

Розглянуто сутність та значення застосування позитивного іміджу для підприємства. Особливу увагу приділено структурі та характеристиці її елементів, обґрунтовано доцільність створення позитивного іміджу підприємства. Наведено фактори, які впливають на внутрішній клімат компанії. Запропоновано заходи щодо формування позитивного іміджу підприємства

Ключові слова: імідж, імідж підприємства, корпоративний імідж, позитивний імідж, негативний імідж, внутрішній імідж, зовнішній імідж, репутація.

The essence and significance of applying of the positive image for the enterprise is scrutinized in the article. The special attention is paid to the structure and description of its components, the expediency to create an enterprise positive image is grounded here.

Keywords: image, enterprise image, corporate image, positive image, negative image, internal image, external image, reputation.

Постановка проблеми

В епоху «інформаційного суспільства», коли уявлення людей про світ і процеси, що відбуваються, значною мірою формуються засобами масової комунікації, коли репутація будь-якого суб'єкта і об'єкта стала відігравати набагато важливішу роль, ніж раніше, імідж підприємства набуває статусу одного з основних ресурсів, які зумовлюють його економічну перспективу. Необхідність дослідження іміджу підприємства зумовлена:

- розумінням того, що імідж підприємства – реальний управлінський ресурс, що істотною мірою зумовлює успішність його економічних і соціальних позицій;
- важливістю виявлення основних структурних компонентів іміджу підприємства, скерованих на його позиціонування в інформаційному просторі;
- необхідністю дослідження наукового вивчення комунікаційних процесів, що впливають на формування іміджу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми формування позитивного іміджу підприємства розглядаються у працях А.К. Семенова, В.О. Сизоненко, В.С. Лозниці, Ю.Н. Тулеєвої, І.В. Альшиної, В.Г. Зазикіна, Л.Е. Орбан-Лембрика, Ервіна Гоффманна, К. Болдинга та ін.

Постановка цілей

Мета роботи – обґрунтувати необхідність формування позитивного іміджу як важливого ресурсу для забезпечення економічної і соціальної стійкості підприємства.

Виклад основного матеріалу

В умовах жорсткої ринкової конкуренції між підприємствами, які пропонують ідентичні товари та послуги, загострюються питання завоювання ринку збуту та приваблення потенційного клієнта. Одним з основних інструментів покращання становища на ринку є позитивний імідж підприємства, який вирізняє його серед аналогічних за видом діяльності організацій, підсилює ринкові позиції, збільшує ринкову вартість компанії, розширює коло постійних споживачів.