

УДК 338.242.2: 338.45

АВРАМЕНКО І. В.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ІННОВАЦІЙ ЗАСОБАМИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Викладений науковий підхід до рішення задачі визначення і формування стратегічних цілей і розробки методичних рекомендацій для підприємств, на яких застосування інновацій є визначальним чинником їх конкурентоспроможності з метою розробки ефективної стратегії управління підприємством. Стратегічне управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства представлено як сукупність ключових показників у вигляді стратегічної карти, які створюють необхідні умови перекладу підприємства з існуючого стану в новий. Запропонована методика вибору стратегії розвитку на підставі імітаційної моделі.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічна карта, конкурентоспроможність, конкурентні інновації, фінансове забезпечення.

**Постановка проблеми.** Формування нової структури суспільного виробництва в Україні вимагає серйозних економічних перетворень, які передбачають в першу чергу використання інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна активність в умовах жорсткого зовнішнього і внутрішнього середовища стає одним з найважливіших елементів управління підприємством при формуванні стратегії його розвитку. Вироблення нових технологічних рішень, розробка нової продукції, впровадження інноваційних ідей в даних умовах спричиняє за собою необхідність вдосконалення системи стратегічного управління підприємством, що більшою мірою визначить успіх підприємницької діяльності, забезпечить виживання і фінансову стабілізацію підприємств. У теж час інноваційна спрямованість стратегії і тактики розвитку виробництва пред'являє нові вимоги до змісту, організації і методів управлінської діяльності, викликаючи необхідність формування і вдосконалення специфічних форм інноваційного управління на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями інновацій, інноваційного розвитку займалися такі вітчизняні і зарубіжні учені і дослідники як І. Ансофф, Ю. О. Гаджієв, П. Друкер, О. О. Мустафаєв, М.І. Іванова, С.О. Попов, М. Портер, Д.В. Соколов, В. І. Спірягин, М. Хучек, Й. Шумпетер, О.І. Щукин, Є.І. Юркан та інші.

У роботах представлені різні підходи до визначення інновацій і їх видів, наголошується, що для будь-якої інновації визначає її масштаб або інноваційний потенціал. Автори підкреслюють, що з поняттям інновацій і інноваційного розвитку «тісно пов'язано поняття інноваційного процесу, під яким розуміється процес підготовки і поступового здійснення інноваційних змін. При цьому інноваційний процес на підприємстві, як правило, тісно ув'язується (явно або неявно) із стадіями процесу ухвалення рішень» [1, с. 14]. Таким чином, саме максимізація інноваційного чинника стає вирішальною умовою створення конкурентних переваг підприємства, що забезпечують стійкість його розвитку. Проте, в даний час проблеми впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємства у вітчизняній науці дозволені в недостатній мірі, слабо досліджені критерії, чинники і методи оцінки впливу фінансових інновацій на конкурентоспроможність підприємств кондитерської галузі.

**Мета статті.** Основне завдання дослідження полягає у визначенні і формуванні стратегічних цілей і розробки методичних рекомендацій для підприємств кондитерської галузі, на яких застосування інновацій є визначальним чинником їх конкурентоспроможності з метою розробки ефективної стратегії управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концепція і методика управління





підприємством на основі розробки стратегії призначена для умов високої невизначеності середовища. Остання властива підприємствам кондитерської галузі через короткий виробничого і продуктового циклів. Зважаючи на нерозвинене інформаційне забезпечення невизначеність розробки стратегії кондитерського підприємства зростає в ще більшому ступені.

Основною метою промислового підприємства є ефективність його діяльності. Відомі різні класифікації критеріїв ефективності. Наприклад, по тимчасовому аспекту Б.З. Мільнер [2] виділяє критерії ефективності короткострокові – продуктивність, задоволеність; середньострокові – адаптивність, розвиток; довгострокові – виживання. Таким чином, при розробці стратегічних орієнтирів розвитку кондитерського підприємства буде забезпечення виживання в довгостроковій перспективі, для формування стратегії в середньостроковому періоді – вироблення рекомендацій направлених на розширення сфери діяльності, тобто адаптація, а в короткостроковому періоді це може бути зростання задоволеності споживачів вироблюваною продукцією.

Підприємство кондитерської галузі через галузеві особливості не володіє сильним впливом на параметри зовнішнього середовища і як справедливо відмічено в [4] можливість впливу на конкурентів залежить від типів конкуренції. Таким чином, проблема забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства (незалежно від його галузевої приналежності) не може бути вирішена без використання інноваційних розробок, направлених на посилення конкурентних переваг і ліквідацію конкурентних недоліків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досягнення довгострокового ефекту в підвищенні конкурентоспроможності підприємства вимагає застосування стратегічного підходу, тобто розробки і систематичного коректування відповідної конкурентної стратегії. Про роль стратегії в досягненні довгострокової конкурентоспроможності відзначають багато дослідників, зокрема О.І. Ковтун [5] вважає, що стратегія повинна бути інноваційною бізнес-

модель, яку підприємству необхідно формувати по всіх напрямках діяльності з використанням всього можливого спектру інновацій. Про важливість стратегічного підходу в конкурентній боротьбі в своїй роботі говорять В.Л. Корінев та Р.І. Жовновач, відзначаючи, що «сучасна конкуренція є боротьбою стратегій незалежно від рівня діяльності економічного суб'єкта, а однією з основних характеристик конкурентоспроможності стала стратегічна компонента» [6, с. 52]. Таким чином, ефективне використання конкурентних інновацій як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає розробки інноваційної стратегії.

При розробці інноваційної стратегії необхідно враховувати, що конкурентоспроможність підприємства визначає його фінансові можливості, фінансову забезпеченість по створенню продукції з оптимальною якістю, ціною, видовою різноманітністю і виявляється в забезпеченні задоволеності споживачів. В зв'язку з цим питання управління фінансовими потоками і операціями по залученню грошових коштів, їх ефективному витрачання згідно системі планування організації, розробки фінансових стратегій оптимізації фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, набувають особливої актуальності і затребуваності.

Стратегічне управління в рамках збалансованої системи показників, концепція реалізації якої припускає управління підприємством на основі вимірювання і оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності. У зв'язку з цим виникає поняття збалансованого фінансового менеджменту, під яким слід розуміти систему принципів і методів формування і реалізації управлінських рішень, які пов'язані із створенням найбільш раціональної структури фінансів, перерозподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства і із швидкістю оборотності грошових коштів.

В рамках теорії системи збалансованих, яка була розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортеном [7-8] збалансований фінансовий менеджмент заснований

на концепції рівноваги по відношенню до трьом складовим: баланс між фінансовими та нефінансовими, такими, що запізнюються і випереджаючими інди-

торами, внутрішніми і зовнішніми компонентами.

Структурно збалансована система показників складається з наступних компонент, представлених на рис. 1.

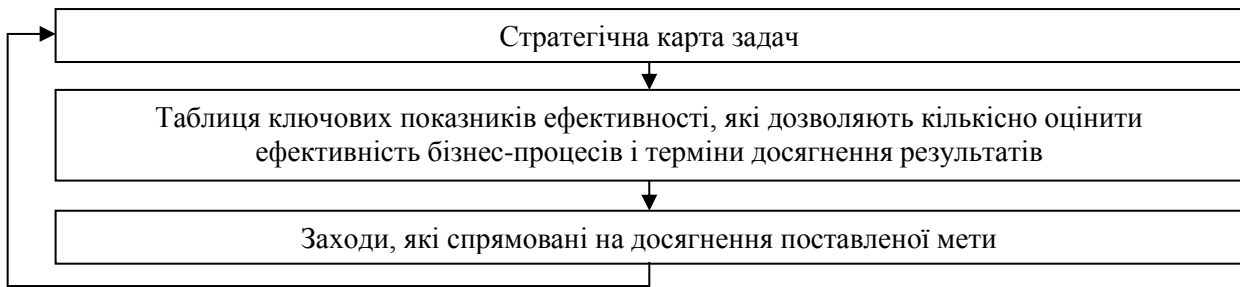


Рис. 1. Складові збалансованої системи показників

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз конкурентоспроможності кондитерського підприємства ЗАТ «АВК», його фінансового стану, показав, що ці показники мають чітку тенденцію до зниження, тиск конкурентів посилюється. Отже, основним напрямом підвищення конкурентоспроможності ЗАО «АВК» є оптимізація фінансового забезпечення. Місія формує сенс існування підприємства, її призначення, вона визначає бачення, стратегії і цілі. Місія ЗАО «АВК» може бути сформульована наступним чином: «Дбайливо зберігаючи і розвиваючи багату спадщину своїх традицій, ми робимо солодощі, щоб дарувати Вам радість і задоволення!».

Оскільки основною проблемою, з якою зіткнулося ЗАТ «АВК» це низький рівень рентабельності продукції, недостатність власного капіталу, низькі показники платоспроможності підприємства і т.д., стратегії необхідно направити в першу чергу на нормалізацію фінансового забезпечення ЗАТ «АВК», тому пропонується дві основні стратегії:

Стратегія 1. Максимальна рентабельності власного капіталу в умовах мінімального можливого рівня втрати фінансової стійкості.

Стратегія 2. Стратегія максимально ефективного використання позикового капіталу.

Модель стратегічних карт дозволяє одночасно контролювати реалізацію цілей у всіх чотирьох аспектах (фінанси, клієнти і продукція, внутрішні бізнес-процеси, а так само навчання і зростання); її перевага полягає в тому, що вона дозволяє визначити вирішальні для досягнення успіху напрями діяльності. Таким чином, для кожної проекції визначаються цілі і між ними встановлюються причинно-наслідкові зв'язки, що відображаються у вигляді графічного образу стратегічної карти (рис. 2).

Збалансована система показників володіє багатоплановим характером, зачіпаючи зв'язки між фінансовими і нефінансовими показниками, тактичним і стратегічним управлінськими рівнями, ретроспективними і перспективними результатами, і крім того, між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства кондитерської галузі.

В межах кожної ключової стратегії необхідно сформувати пакет фінансових інновацій, який міститиме список інноваційних проектів. Так в рамках пакетів фінансових інновацій запропоновано чотири основних пакета.





Рівень	Причинно-наслідковий зв'язок	Задачі	Вимірники (показники)
<b>ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>			
Фінанси	Збільшити рентабельність капіталу	Прибуткове зростання бізнесу	Зростання рентабельності капіталу
	↑		Операційний прибуток
	Збільшення прибутковості		
	↑		
Зростання продажів	Зростання продажів		
Клієнти	Якість продукції	Надавати якісну продукцію, яка є впізнаною споживачу	Показник КСП продукції
	↕		% постійних клієнтів
	Задоволеність покупця		Число продажів на клієнта
	↑		
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення ефективності виробництва	Підвищити якість виробництва продукції та рівень взаємодії зі споживачами	Зменшення витрат на виробництво
	Розширення асортименту продукції		Збільшення асортиментного ряду продукції
	Розширення клієнтської бази		Зростання частки ринку
	↑		Поліпшення ланцюжків постачань
	Впровадження CRM системи		
Навчання і зростання	Висока культура виробництва	Навчити та переозброїти персонал	% розвинених стратегічних можливостей (навичок)
	↑		
	Ефективне планування та закупівлі		

Рис. 2. Стратегічна карта підвищення конкурентоспроможності ЗАТ «АВК» (складено автором)

Джерело: розроблено автором

Пакет 1. Розвиток інноваційного виробництва фінансується в основному самим підприємством. Даний пакет припускає використання власного капі-

талу підприємства при обмеженому використанні фінансових ресурсів місцевих і державних бюджетів. Проте, слід пам'ятати, що ресурси держбюджету

доступні в основному для великих підприємств і масштаб забезпечення бюджетними фінансовими коштами складає не більше 3-4% від необхідних об'ємів.

Пакет 2. Залучення грошей підприємств для розробки наукових досліджень в інноваційній сфері будь то розробка інноваційної продукції, інноваційних технологій і т.д., проте, практика свідчить, що велика частина проми-

слових підприємств поки не зацікавлені у фінансуванні наукових досліджень.

Пакет 3. Участь підприємств в міжнародних проектах. Розширення надходжень фінансів з цього джерела можливо з розвитком мережі центрів трансферу технологій за участю іноземних партнерів.

Пакет 4. Комерціалізація інноваційного проекту в частині розширення масштабів виходу підприємств на ринки з готовою продукцією.

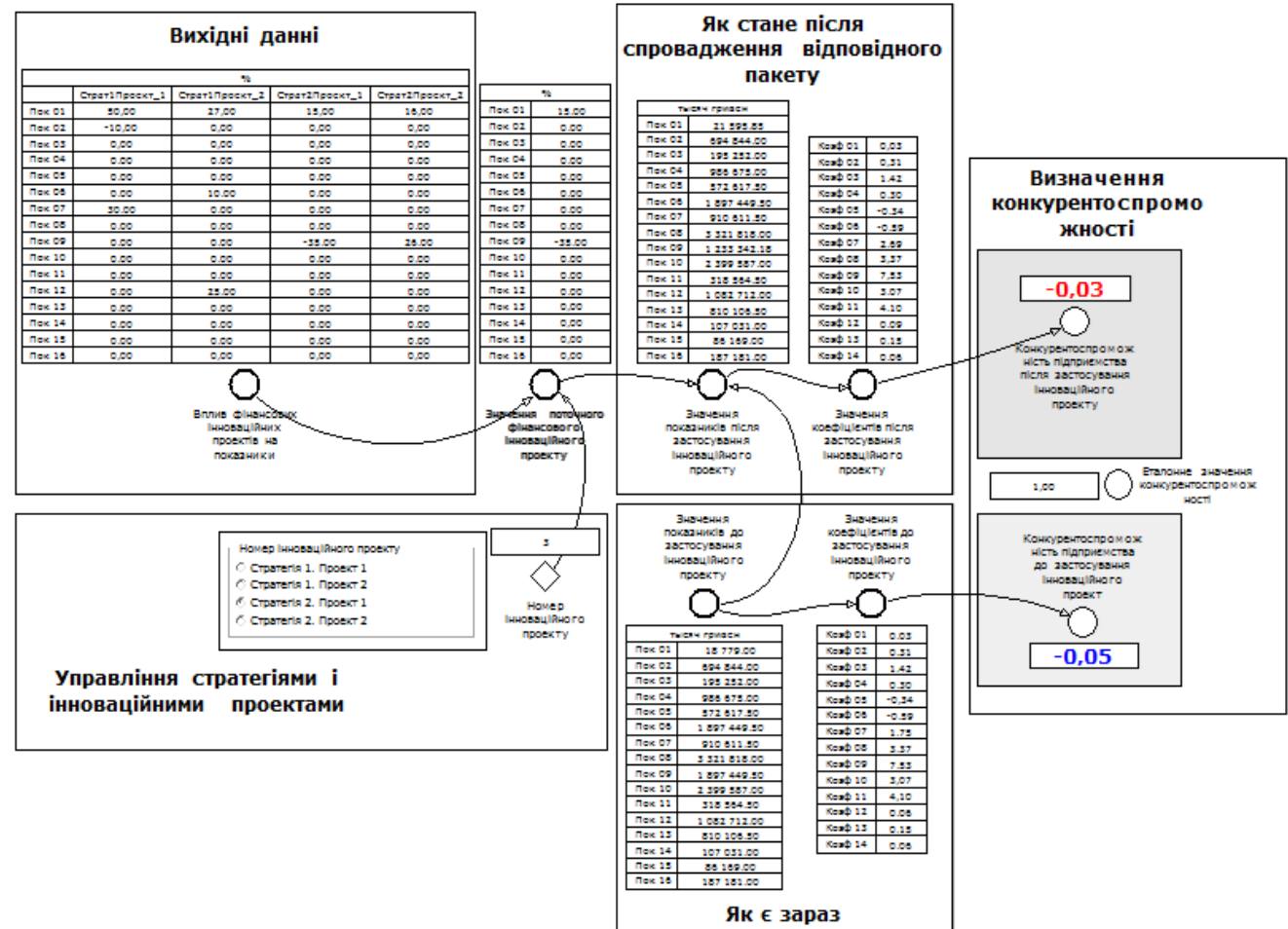


Рис. 3. Формування вибору інноваційного проекту

Джерело: розроблено автором

Після вибору того або іншого пакету фінансових інновацій необхідно визначити вплив інноваційних проектів на рівень конкурентоспроможності підприємства, для цього кожному інноваційному проекту ставляться у відповідність показники, наприклад фінансова забезпеченість інноваційного проекту і зміна рівня конкурентоспромож-

ності підприємства, які розраховуються на основі системи збалансованих показників.

Формування портфеля конкурентних інновацій відбувається за рахунок вибору певних інноваційних проектів з пакетів фінансових інновацій ключових стратегій по критеріях фінансової забезпеченості інноваційного проекту і





критерії впливу інноваційного проекту на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Для реалізації запропонованої методики вибору стратегії розвитку підприємства, вибору відповідного інноваційного проекту був розроблений програмний продукт у ППП PowerSim з використанням і інтеграцією розрахунків в MathLab (рис. 3), який дозволяє здійснити вибір на підставі ознаки «Рівень конкурентоспроможності».

В оболонці видно, який рівень конкурентоспроможності підприємства був до вибору інноваційного проекту і яким став в рамках кожної стратегії.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В результаті загострення конкуренції підприємства часто шукають вихід на шляху злиття з іншими замість самостійного розвитку, сподіваючись таким чином знову прийти до стабільних конкурентних структур. Визначення безлічі очікуваних стратегічних результатів, стратегічних цілей, оцінок стратегічних цілей, можливо, визначити в ході розробки місії, ієрархії цілей, підцілей і тактичних програм.

Стратегічний аналіз невизначених чинників зовнішнього середовища дозволяє звузити їх до безлічі істотних тенденцій середовища, а потім до безлічі сценаріїв стратегічного стану середовища. Для оцінки альтернативних варіантів стратегій можна використовувати нечіткі оцінки. Для оцінки ефективності розроблених стратегій підприємства кондитерської галузі запропонована методика, що суміщає розрахунки по критеріях фінансової забезпеченості інноваційного проекту і критерії впливу інноваційного проекту на рівень конкурентоспроможності підприємства. Висока конкуренція на ринку виробництва кондитерських виробів ставить перед їх суб'єктами головне завдання: з метою підвищення конкурентоспроможності, необхідно провести послідовні зміни у фінансовій системі підприємства на основі сучасних методів управління.

## Література

1. Соколов Д.В. Управленческие инновации: механизмы реализации Учебное пособие / Д.В. Соколов, Е.И. Юркан //.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. – 106 с.

2. Мильнер Б. З. Теория организации: курс лекций / Б. З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 1998. – 512 с.

3. Велесько Е. М. Экономико-математическое обоснование общей задачи стратегического управления на предприятии / А.М. Велесько, П.П. Логинов // Менеджмент в России и за рубежом – №5 – 2002. – С 68-78.

4. Основы микроэкономики / Под ред. проф. И. П. Николаевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 224 с.

5. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Ковтун О.І. // Інноваційна економіка. – 2012. - № 12. – С.75-88.

6. Корінев В.Л. Оцінювання конкурентоспроможності об'єктів і суб'єктів господарювання / Корінев В.Л., Жовновач Р.І. // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. - № 2(10) – С.45-52.

7. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.

8. Каплан Р. С. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : ИД «Вильяс», 2006. – 384 с.

## References

1. Sokolov D.V. Upravlencheskie innovacii: mehanizmy realizacii Uchebnoe posobie / D.V. Sokolov, E.I. Jurkan //.- SPb.: Izd-vo SPbGUJeF, 2008. – 106 s.

2. Mil'ner B. Z. Teorija organizacii: kurs lekcij / B. Z. Mil'ner. – M.: Infra-M, 1998. – 512 s.

3. Veles'ko E. M. Jekonomiko-matematicheskoe obosnovanie obshhej zadachi strategicheskogo upravlenija na predprijatii / A.M. Veles'ko, P.P. Loginov //

Menedzhment v Rossii i za rubezhom – №5 – 2002. – S 68-78.

4. Osnovy mikroekonomiki / Pod red. prof. I. P. Nikolaevoy. – M.: JuNITI-DANA, 2001. – 224 s.

5. Kovtun O.I. Innovacijni strategii v sistemi zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpriemstva / Kovtun O.I. // Innovacijna ekonomika. – 2012. - № 12. – S.75-88.

6. Korinev V.L. Ocinjuvannja konkurentospromozhnosti ob'ektiv i sub'ektiv gospodarjuvannja / Korinev V.L., Zhovnovach

R.I. // Visnik Zaporiz'kogo nacional'nogo universitetu. – 2011. - № 2(10) – S.45-52.

7. Kaplan Robert S. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvuju / Robert S. Kaplan, Dejvid P. Norton ; per. s angl. – 2-e izd., ispr. i dop. – M. : ZAO «Olimp-Biznes», 2004. – 320 s.

8. Kaplan R. S. Strategicheskoe edinstvo: sozдание sinergii organizacii s pomoshh'ju sbalansirovannoj sistemy pokazatelej / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – M. : ID «Vil'jas», 2006. – 384 s.

**Авраменко И. В.**

**Стратегическое управление обеспечением конкурентных инноваций средствами сбалансированной системы показателей**

Изложен научный подход к решению задачи определения и формирования стратегических целей и разработки методических рекомендаций для предприятий, на которых применение инноваций является определяющим фактором их конкурентоспособности с целью разработки эффективной стратегии управления предприятием. Стратегическое управление повышением конкурентоспособности предприятия представлено как совокупность ключевых показателей в виде стратегической карты, которые создают необходимые условия перевода предприятия из существующего состояния в новое. Предложена методика выбора стратегии развития на основании имитационной модели.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, стратегическая карта, конкурентоспособность, конкурентные инновации, финансовое обеспечение.

**Avramenko I.**

**Strategic management software competitive innovation funds balanced scorecard**

Outlined scientific approach to solving the problem of determining and shaping strategic objectives and development guidelines for enterprises that use innovation is a determining factor in their competitiveness in order to develop an effective strategy for enterprise management. Strategic management of enterprise competitiveness is presented as a set of key performance indicators as a strategic map that create the necessary conditions for transfer of existing state enterprises in the new. A method for selecting development strategies based on the simulation model.

*Keywords:* strategic management, strategic map, competitiveness, competitive innovation, financial security.

**Рецензент:** Касьянова Н. В. – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економічної кібернетики ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Донецьк, Україна.

**Reviewer:** Kasyanova N. – Professor, Ph.D. of Economics, professor of Economic Cybernetics Department Donetsk National Technical University, Donetsk, Ukraine.

*e-mail:* info@dgtu.donetsk.ua

Стаття подана  
07.05.2014 р.

