

## СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

*У статті розглядається доцільність реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників, визначено, що при реалізації стратегії інноваційного розвитку на основі збалансованої системи показників необхідно формувати систему управління, спрямовану на аналіз і оцінювання внутрішніх здібностей підприємства до вимог зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, промислове підприємство, система управління, конкурентоспроможність, технологічна модернізація.

*В статье рассматривается целесообразность реализации стратегии инновационного развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей, определено, что при реализации стратегии инновационного развития на основе сбалансированной системы показателей необходимо формировать систему управления, направленную на анализ и оценку внутренних возможностей предприятия в соответствии с требованиями внешней среды.*

**Ключевые слова:** инновационное развитие, промышленное предприятие, система управления, конкурентоспособность, технологическая модернизация.

*The article considers the feasibility of implementing the strategy of innovative development based on balanced scorecard, determined that the implementation strategy of innovative development based on balanced scorecard to create a management system aimed at analysis and evaluation of internal enterprise capabilities to the requirements of the environment.*

**Key words:** innovation development, industrial plant control system, competitive, technological modernization.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Закордонний досвід соціально-економічного розвитку показує, що для забезпечення гідного місця серед найбільш розвинених країн світу, Україні необхідно рухатися за інноваційним шляхом розвитку. Досягнення в області науки і технології зумовлюють динаміку економічного зростання, рівень конкурентоспроможності у світовій спільноті, визначають ступінь забезпечення їх національної безпеки. Основною метою соціально-економічної політики стає глибока структурна трансформація економіки, її технологічна модернізація і на цій основі вихід на траєкторію високих і стійких темпів зростання. Об'єктивний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає використання сукупності показників для оцінювання процесів, які відбуваються на підприємстві за умови інноваційного розвитку.

При формуванні стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства, яка визначає шляхи

досягнення цілей промислових підприємств, зазвичай задають низку умов, основаних на розробці генеральної мети, які і визначають зміст окремих стратегічних рішень за напрямками видів діяльності.

Усі елементи стратегічних рішень підприємства і виробництва тісно взаємопов'язані і зміна однієї з них вимагає зміни решти умов. Сукупність прийнятих рішень визначає у результаті інтегрований результат, який формує систему стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства. Все зазначене потребує обґрунтування системи показників, яка є основою реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вагомий внесок в обґрунтування технології оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємств зробили такі вчені, як Л. І. Федулова, С. М. Ілляшенко, В. Б. Мелехін, Ш. Т. Ісмаїлова, М. С. Абібулаєв, А. А. Трифілова [1-5].

За результатами досліджень Л. І. Федулової [1] методологічну базу управління науково-техноло-

гічним прогресом на мікрорівні представляє чисельна кількість методичних підходів до визначення окремих та комплексних показників оцінки процесу оновлення продукції та технологій.

Згідно з визначеною С. М. Ілляшенком структурою, він пропонує моделювати процедури оцінки всіх складових потенціалу інноваційного розвитку підприємства. Автор зазначає, що в процесі діагностики потенціалів-підсистем (ринкового, виробничо-збутового, інноваційного) проводиться попередня оцінка ефективності та ризику. При цьому «для розрахунку складових потенціалів інноваційного розвитку» використовуються оцінки ризику [2, с. 311]. Найбільш прийнятним для розрахунків інноваційних ризиків, на думку С. М. Ілляшенка, є застосування комбінованого методу кількісної оцінки ризику, згідно з якою виконується оцінка ефективності і ризику управління потенціалом інноваційного розвитку та його підсистемами (ринковим, інноваційним та виробничо-збутовим потенціалом) на основі оцінок можливостей і загроз з використанням коефіцієнта упевненості.

В. Б. Мелехін та Ш. Т. Ісмаїлова [3] пропонують методику аналізу і оцінювання ефективності інноваційного шляху розвитку підприємства. Запропоновані цими авторами показники в сукупності відображають рівень ефективності використання результатів науково-технічного прогресу.

М. С. Абібулаєвим [4] пропонується методика, заснована на індексному методі, яка може дозволити оцінити (за наявності відповідних початкових даних) рівні інноваційного розвитку окремих підприємств. У результаті використання цієї методики можна оцінити інноваційний розвиток підприємств на ринках певного товару, місце підприємства серед конкурентів, що може потенційно дозволити розробляти адекватні інноваційні стратегії.

А. А. Трифілова пропонує сукупність розрахункових економічних показників інноваційної активності, що статично визначає рівень інноваційного розвитку підприємства через ступінь забезпеченості підприємства тими або іншими ресурсами в інноваційній сфері, яка включає ряд коефіцієнтів [5].

Зазначені методики достатньо повно висвітлені в працях учених та посіли своє місце в теорії та практиці аналітичної діяльності підприємств, проте використання сукупності розрахункових економічних показників не достатньо відповідає вимогам стратегічного управління, а саме процесам розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Для вирішення цього завдання при розробці цілі, стратегії і тактики інноваційного розвитку промислових підприємств необхідно використовувати сучасні технології стратегічного менеджменту, однією з яких є збалансована система показників, запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном [6]. Достатньо вдали спроби використання збалансованої системи показників щодо питань формування стратегії стійкого

розвитку здійснено в дослідженні Н. В. Шестерикової [7] та щодо розробки механізму формування і оцінювання стратегії розвитку – в дослідженні А. Б. Кузнецова [8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте питання адаптації збалансованої системи показників в управлінні інноваційним розвитком підприємства є ще малодослідженим, але при цьому бачиться вельми перспективним.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В умовах динамічного розвитку економіки дедалі більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті фактори, що склали конкурентні переваги для більшості компаній 25 років тому, вже не можуть розглядатись як гаранті майбутнього успіху.

Протягом індустріального періоду, з 1850 до 1975 р., основні конкурентні переваги для організацій склали матеріальні активи та ефект від масштабів виробництва. Як основні критерії визначення ефективності управління діяльністю компанії виступали фінансові показники, такі як рентабельність залученого капіталу (ROCE – Return on Capital Employed), рентабельність активів (ROTA – Return on Total Assets) і рентабельність продукції (CRR – Cost to Revenue rate).

За допомогою даних коефіцієнтів менеджери визначали найбільш ефективні напрями діяльності і перерозподіляли внутрішні ресурси з метою збільшення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором. В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого – грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал компанії, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

Традиційна система управління ґрунтується лише на фінансових оцінних методиках (система контролінгу) і зазвичай передбачає використання моделі повернення інвестицій, розробленої на початку минулого століття фірмою «Du Pont». Ця модель добре працює, коли охоплюється більшість складових до створення вартості.

Під час збільшення інвестування капіталу в інформаційні технології, в удосконалення характе-

ристик та взаємозв'язків, які не можуть оцінюватися в традиційній фінансовій моделі, така система стає дедалі менше ефективною.

У процесі опитування 200 найбільших західних компаній (50 % з яких будують системи оцінки ефективності виключно на фінансових показниках), яке проводилося Renaissance Worldwide і журналом «CFO Magazine», було з'ясовано такі недоліки традиційних систем оцінки ефективності управління бізнесом: 1) стратегія не спонукає до дії. Менш 40 % менеджерів середньої ланки і 5 % співробітників нижчого рівня діють на основі стратегії; 2) завдання, досягнення та ініціативи співробітників не пов'язані зі стратегією. Як правило, вони встановлюються відповідно до річного фінансового плану. Тільки 50 % вищих керівників, 20 % менеджерів середнього рівня і 10 % співробітників нижчого рівня діють і використовують системи заохочення, орієнтовані на виконання стратегії; 3) розподіл ресурсів не пов'язаний зі стратегією. Лише 43 % компаній мають стратегії, чітко пов'язані з річним бюджетом; 4) зворотний зв'язок має тактичний характер. Системи оцінки орієнтовані на контроль короткострокової операційної ефективності, а не довгострокової стратегії. У середньому 45 % менеджерів не витрачають жодної хвилини на обговорення і прийняття стратегічних рішень, 85 % команд керівників витрачають на це менше однієї години на місяць.

Відмова керівництва в умовах жорсткої конкуренції вкладати кошти у довгостроковий розвиток підприємства через небажання погіршувати результати поточної діяльності, тобто орієнтація виключно на традиційні фінансові показники, не зможуть забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування.

Цілі, стратегії і тактика інноваційного розвитку промислових підприємств є певним чином організованою ієрархією, аналіз елементів якої необхідно здійснювати з використанням сучасних технологій стратегічного менеджменту, однією з яких є збалансована система показників. Збалансована система показників (Balanced Scorecard System) – це система стратегічного управління і оцінювання її результативності, яка переводить місію і загальну стратегію компанії в систему показників. Мета збалансованої системи показників полягає в орієнтації діяльності підприємства на досягнення місії і стратегічних цілей.

Збалансована система показників – це механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних цілей компанії і контролю за їх досягненням через так звані ключові показники результативності, які є, по суті, вимірниками здатності до досягнення цілей, а також характеризують ефективність бізнес-процесів і роботу кожного окремого співробітника. У цьому контексті збалансована система показників є інструментом не лише стратегічного, але і оперативного управління.

Стратегічні рішення підприємства повинні чітко показати чи зможуть вони вивести підприємство на позицію, що дає змогу нейтралізувати

погрози, використовувати можливості, що з'являються, зміцнити поточні переваги або створити нові джерела таких переваг в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Вважаючи нарощування інноваційного потенціалу за один з важливих чинників підвищення ефективності діяльності, промислові підприємства повинні прагнути розробляти технології, як для вирішення поточних задач, так і для забезпечення конкурентних переваг у майбутньому.

Пріоритет має бути відданий розвитку на основі активізації інноваційної діяльності. Чинники виробництва та інвестиції мають бути не метою виробничо-економічної діяльності, а засобом зростання кількості та результативності інноваційних змін.

Початковими передумовами для розробки стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства і системи показників, які їх визначають, є: місія і перспективні цілі розвитку підприємства; обрані перспективні цілі; ключові компетенції як база виконання цілей підприємства і основа для розробки стратегій розвитку; інформована і мотивована команда вищого керівництва. Методичні розробки до формування стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства на основі збалансованої системи показників дають змогу використовувати системний підхід не лише до формування стратегії інноваційного розвитку, але і перейти до розробки програми організаційних змін при реалізації стратегії інноваційного розвитку на підприємстві і виробництві. Організаційні зміни розуміють як процес комплексної зміни методів і умов функціонування системи управління підприємства відповідно до зовнішніх умов ринку і стратегії його розвитку.

Аналіз існуючих програм організаційних змін системи управління з урахуванням збалансованої системи показників на промислових підприємствах показав недоліки не лише теоретичних розробок, але і складність втілення цих змін у практичну діяльність підприємств. Зміни, що проводяться з удосконалення управління (удосконалення системи управління, яке здатне накопичувати і використовувати минулий досвід і потенціал, впровадження фінансового обліку), а також зміни виробничих і організаційних структур управління не вирішили проблеми підвищення ефективності діяльності промислових підприємств.

При реалізації стратегії інноваційного розвитку на основі збалансованої системи показників необхідно формувати систему управління, спрямовану на аналіз і оцінювання внутрішніх здібностей підприємства до вимог зовнішнього середовища. У більшості випадків неможливо обійтися лише впровадженням системи стратегічного управління з використанням збалансованої системи показників. Сьогодні необхідні інтегровані рішення, які дають змогу підприємству здійснювати зміни різних сторін діяльності підприємства для отримання відчутних результатів.

Внутрішня здатність підприємства і його співробітників до організаційних змін забезпечить

як потенційні конкурентні переваги підприємству, так і дасть змогу створювати нові ключові компетенції. Слід зазначити, що при проведенні організаційних змін необхідно звертати увагу на позитивні моменти і досягнення підприємства. Саме здібності, зокрема кадровий потенціал, можуть бути прийняті за базу при реалізації стратегії на основі збалансованої системи показників. При проведенні організаційних змін системи управління з реалізації стратегії розвитку з урахуванням збалансованої системи показників необхідно враховувати типові етапи підготовки і здійснення управлінських стратегічних змін. Проведення організаційних змін вимагає складних інструментів управління реалізацією, управління за цілями, бюджетного планування, реінжинірингу бізнес-процесів. Воно повинно базуватися на внутрішньому потенціалі підприємства, який необхідно зберегти і збільшити. Оцінка використання потенціалу підприємства повинна показати, чи є можливість його підвищення. Використання системного підходу і типових етапів підготовки і здійснення організаційних змін дали змогу розробити алгоритм проведення організаційних змін при реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників.

Оцінювання перспективних напрямів розвитку управління підприємством як перший етап програми організаційних змін ґрунтується на оцінці зовнішнього і внутрішнього середовища, а також критичних проблемах підприємства при формуванні місії, системи цілей, стратегій розвитку на основі збалансованої системи показників. На етапі обґрунтування доцільності організаційних змін формується проблемне поле, в результаті дослідження якого чітко формулюються управлінські проблеми, що вимагають вирішення. Основою для формування проблемного поля служать дані про значну розбіжність цілей підприємства з досягнутими результатами, про низькі показники результативності управління, про нові запити з боку споживачів, постачальників і інших змін зовнішнього середовища. Фактично на цьому етапі проводиться оцінювання системи управління підприємством, визначаються її слабкі місця і можливості, які і є основою для визначення пріоритетів з вдосконалення систем і процесів організаційних змін. Цілі і стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства та виробництва є основою для формування програми організаційних змін. Головна увага при розробці цілей організаційних змін приділяється інтенсивному використанню наявних в їх розпорядженні ресурсів з метою створення нових примітних якостей системи управління і виробництва.

При цьому потрібно не лише пристосовувати наявні ресурси до вимог середовища, а творчо використовувати всі ресурси, формулюючи вимоги оточення, які вони здатні повністю задовольнити, і його показники, яким вони можуть відповідати якнайкраще.

Третій етап – формування програми організаційних змін включає проектування параметрів

організаційної системи з вибору альтернативних проектів реалізації, формування складу учасників і розробки оперативних програм проектів реалізації, а також формування критеріїв оцінювання організаційних змін. Вибір напрямів змін – це створення засобів і методів управління, спрямованих на поліпшення структури, процесів і способів оцінювання виконання заданих цілей і стратегій інноваційного розвитку.

Насамперед це визначення ключових напрямів інноваційного розвитку, які пов'язують стратегію розвитку з її реалізацією і здійснюють пошук управлінських процесів для проведення узгоджених дій.

Виділяються три ключові процеси, що дають змогу вирішувати задачі організаційних змін.

1. Операційна (виробнича) ефективність – як ефективне ведення бізнес-процесів. Процес включає всі елементи ланцюга виробництва і постачань.

Основною метою його є зниження витрат і ефективне використання активів для підтримки необхідної стратегії змін. Особливу роль цей процес починає грати у тому випадку, коли підприємство вибирає стратегію, де необхідною умовою його створення є зниження собівартості продукції.

2. Спрямованість на задоволення запитів споживачів – з метою залучення нових клієнтів, а також управління зв'язком з ними. Основна задача, що вимагає вирішення для реалізації цього процесу, полягає в створенні найкращої інфраструктури бізнесу. Можливістю зниження собівартості продукції є комбінована дія на бізнес-клієнта і власного підприємства.

3. Інноваційний процес є безперервним потоком створення нових продуктів/видів діяльності з метою підтримки життєздатності бізнесу в перспективі. Цей процес повинен мобілізувати весь творчий потенціал підприємства, включаючи науково-технічні і виробничі активи, а також маркетингові можливості з вироблення інфраструктури постійних інновацій.

Особливість даного процесу полягає у систематичному оновленні бізнесу і його процесів в умовах змін у зовнішньому середовищі для підтримки конкурентної переваги і стійкого фінансового стану. Особливу роль цей процес грає у тому випадку, коли обрана стратегія вертикальної і горизонтальної інтеграції, яка трансформує всю систему у відповідності до життєвого циклу продукції. Тоді найбільш важливим чинником формування бізнес-процесів виробництва є збільшення ринкової вартості всієї системи для покращення сукупної продуктивності і ефективності. Величина витрат виробництва має у даному випадку другорядне значення.

Організаційні зміни промислових підприємств повинні включати всі три складові ключових процесів. В умовах промислового підприємства найбільш придатною стратегією є зниження витрат і ефективне використання активів.

Довгострокові стратегії, що спираються на пріоритетні науково-технічні напрями і технології виробництва продукції повинні використовувати сукупність ключових процесів.

Наступним етапом вибору напрямів організаційних змін є створення структурного підрозділу з проведення програми змін, який не лише проводить перетворення, але і є відповідальним за результати змін. Створена структура має бути компактною, забезпечувати оперативність рішень та їх впровадження, бути здатною протистояти тиску з боку інших співробітників. Інша задача структурного підрозділу – оперативна розробка програми і технології інформування акціонерів і персоналу про цілі і сутність перетворень.

Далі формуються параметри оцінювання організаційної системи – отримання максимально ефективного узгодження параметрів системи в процесі організаційних змін, коли необхідно, щоб всі параметри оцінювання змін і потенціалу підприємства відповідали один одному. Головна задача при формуванні параметрів системи – виділити набір ключових вимог професійно-діловому портрету тих менеджерів і фахівців, які забезпечать якнайкращі можливості для реалізації поставлених задач. Основні етапи проведення програми організаційних змін: оцінювання діючої організаційної системи за вибраними параметрами і напрямами організаційних змін; планування параметрів системи у відповідності до цілей змін; визначення основних задач і заходів щодо досягнення цілей при виявленні розривів між існуючим і майбутнім станом внутрішньої системи; коригування ролей і взаємовідносин з виконання кожного ключового процесу бізнесу; оцінювання

витрат часу і ресурсів за кожною операцією (складання бюджету).

При контролі і перевірці показників виконання і коригування плану дії, необхідно показати, як досягти цілісності і взаємодії окремих змін у різних напрямках ключових бізнес-процесів, щоб бути упевненим в їх взаємно підсилюючому впливі один на одного і в тому, що вони не управляються як окремі процеси. Це розуміння зумовлює подальші дії з впровадження сучасної управлінської технології, системи мотивації персоналу, формування культурних цінностей, перебудови структури управління і інформації під цільові здібності підприємства при розробці програми змін.

Висновки. Таким чином, постійно оновлюючи і трансформуючи управлінську і виробничу систему, як з позиції її внутрішньої структури, так і з позиції її зовнішнього оточення можна досягти результатів в організаційних змінах підприємства. До найбільш типових параметрів діагностики системи і оцінювання можна віднести організаційні цінності і норми; управлінські навички, знання; стосунки всередині структури; стосунки в процесі діяльності; технології управління. Оперативні програми організаційних змін за проектами реалізації вимагають у свою чергу оцінювання і відбору оперативних проектів змін, визначення пріоритетності їх виконання, формування складу учасників виконання проектів. Програми за проектами організаційних змін, насамперед, включають проекти змін організаційної і виробничої структури виробництва; проекти адаптації бізнес-процесів виробництва; проекти реалізації за кадровим складом. Стосовно кожного проекту передбачено проведення контролю і оцінювання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток промисловості України: тенденції та закономірності / Л. І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3 (69). – С. 89–90.
2. Менеджмент та маркетинг інновацій : [монографія] / [за ред. С. М. Ілляшенко]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 616 с.
3. Магомедов А. Г. Ситуационная модель оперативного строительным производством с нечеткой логикой / А. Г. Магомедов, В. П. Мусаева, В. Б. Мелехин / Вестник ДНЦ РАН. – № 10. – 2001. – С. 131–139.
4. Абібуллаєв М. С. Фінансування інноваційної діяльності / М. С. Абібуллаєв // Фінанси України. – 2001. – № 3. – С. 111–115.
5. Трифилова А. А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
6. Kaplan R. Strategy-focused organization: how Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment / R. Kaplan, D. Norton. – Harvard Business School Press, 2001. – 416 p.
7. Шестерикова Н. В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Н. В. Шестерикова. – Нижний Новгород, 2009. – 238 с.
8. Кузнецова А. Б. Разработка механизма формирования и оценки стратегии развития добывающего предприятия России : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. Б. Кузнецова. – М., 2009. – 200 с.

Рецензенти: **Корецький М. Х.** – д.держ.упр., професор;  
**Плакіда В. Т.** – д.держ.упр.

© Анпілогова Ж. Д., 2012

Дата надходження статті до редколегії 23.05.2012 р.

**АНПІЛОГОВА Жанна Дмитрівна** – кандидат економічних наук, докторант, Академія муніципального управління (м. Київ).

**Коло наукових інтересів:** проблеми розвитку промисловості, державне регулювання економіки.