

Шаманская Е. И.

Винницкий национальный аграрный университет

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ДОРАДНИЧЕСКИХ СЛУЖБ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы формирования кадровой политики дораднических служб. Определено, что подготовка квалифицированных консультантов дораднических служб, что отвечает современным стандартам, возможна в случае обеспечения связи рынка труда с образовательными заведениями и внедрения комплексного подхода к определению квалификации персонала. Автором выделены основные принципы и этапы формирования кадровой политики дораднических служб, а также источники набора персонала.

Ключевые слова: дорадничество, дораднические службы, кадровая политика, принципы, этапы, аграрная сфера экономики.

Shamanska O. I.

Vinnitsa National Agrarian University

FORMATION OF SKILLED POLITICS OF CONSULTING SERVICES

Summary

The theoretical questions of forming of skilled politics of consulting services are investigated. It was determined that preparation of skilled consultants of consulting services, that meets modern standards, is only possible in case of providing of connection of labour-market and introduction of the complex approach to determination of qualification of personnel. The author distinguished basic principles and the stages of forming of skilled politics of consulting services, and also sources of set of personnel.

Keywords: consulting, consulting services, skilled politics, principles, stages, agrarian sphere of economy.

УДК 338.984.54

Шафієва Л. Г.

Вінницький національний аграрний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ КОМБІНОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ МОДЕЛІ «ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ»

Розглянуто коло питань стосовно розробки і науково-методичного обґрунтування впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі використання збалансованої системи показників з метою зближення планових і стратегічних показників. Запропоновано процедуру оцінки інноваційного потенціалу підприємства, яка має ґрунтуватися на базі системи рейтингової оцінки і дозволяє оцінити інноваційний потенціал підприємства. Визначено, що стратегія інноваційного розвитку є складовою частиною загальної стратегії підприємства за визначенням пріоритетів перспективного його розвитку, в результаті реалізації якої забезпечується нова якість господарської діяльності. Для побудови комбінованої стратегії інноваційного розвитку підприємства запропоновано базову стратегію поділяти на елементи за рахунок застосування методу «збалансованої системи показників» (ЗСП).

Ключові слова: стратегія інноваційного розвитку, комбінована стратегія, інноваційний потенціал підприємства, організаційна структура підприємства, збалансована система показників, рейтингова оцінка.

Постановка проблеми. Активізація економічних процесів, обмеженість ресурсів екстенсивного зростання визначають перехід вітчизняних підприємств, в тому числі і плодово-ягідної сфери, на інноваційний тип розвитку, що дозволяє забезпечити стійке функціонування за рахунок ефективного використання власних потенційних можливостей, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, зосередження зусиль на розвитку сфери науки і техніки. Більшість стратегій промислових підприємств виявляються не бездоганно продуманими, особливо це стосується стратегій інноваційного розвитку, де часто виникають складнощі з розробкою, оцінкою і реалізацією. Саме ці причини і визначають актуальність досліджень в обраній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування стратегій інноваційного розвитку на підприємстві і впровадження системи збалансованих показників для ефективного управління господарською діяльністю розглядаються в роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як:

М. Авраменко [1], С. Бреус [2], О. Волков [4], А. Гершун [5], Р. Каплан [6], Дж. Кей [7], О. Коробейников [8], М. Лепа [9], А. Наливайко [10], Ю. Парк [11], Х. Рамперсанд [12], О. Швиданенко [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. При цьому необхідно відмітити досить значний рівень неузгодженості застосування збалансованої системи показників для управління підприємством і впровадженням стратегії інноваційного розвитку, що створює складнощі у менеджменту підприємства при виборі ефективних інструментів забезпечення реалізації таких стратегій і гарантованого досягнення поставлених цілей.

Мета статті полягає у необхідності розробки і методичного обґрунтування реалізації обраної стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі інструментальної підтримки з боку збалансованої системи показників для усунення розривів між плановими стратегічними показниками і тими, що досягаються на кожному етапі реалізації стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реальні конкурентні переваги підприємства на ринку

залежать від ряду чинників загального і приватного порядку. Незважаючи на їх відносну різноманітність, можна стверджувати, що найважливішими є чинники, що визначають умови вибору стратегії розвитку підприємства і особливості процесу її реалізації. У межах загальної стратегії можна виділити її складові, однією з яких є стратегія інноваційного розвитку. Ускладнення виробничих процесів, підвищення наукомісткості продукції, що випускається, зміна зовнішнього середовища підприємства обумовлюють підвищення вимог до змісту її політики, стратегії і тактики, до якості менеджменту [4].

Стратегія інноваційного розвитку, як складова частина загальної стратегії підприємства, є цілеспрямованою діяльністю на визначення пріоритетів перспективного його розвитку та їхнього досягнення, в результаті якої забезпечується нова якість виробництва і управління. Вона реалізується за допомогою прогресивних нестандартних обґрунтованих управлінських рішень, що приймаються з урахуванням специфіки роботи підприємства. Зміст стратегії інноваційного розвитку обумовлюється її характером, особливостями інноваційної діяльності організації і взаємозв'язками між основними елементами єдиної організаційної стратегії [2].

У загальному вигляді розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства має складатися з одинадцяти етапів (рис. 1).

Для прийняття стратегії інноваційного розвитку необхідно, щоб на підприємстві відповідним чином було підготовлено внутрішнє середовище. На цьому етапі потрібно визначити, чи готове підприємство наслідувати інноваційну стратегію, або слід зробити вибір на користь інших типів стратегій [13]. Для проведення такої оцінки ми пропонуємо скористатися процедурою оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Процедура побудована на базі рейтингової оцінки з використанням відносно простої моделі, яка дозволяє оцінити інноваційний потенціал підприємства з використанням меншої кількості ресурсів в порівнянні з іншими методами.

Суть процедури полягає в кількісній оцінці сукупності чинників, які впливають на інноваційний роз-

виток підприємства, а саме інноваційній стратегії, інноваційному процесі, інноваційній культурі, інноваційній структурі й забезпеченні ресурсами.

Кожен чинник має свою значущість, яка визначається на основі експертних оцінок, які проводяться шляхом опитування топ-менеджерів підприємств. Множенням ваги чинника і його значущості визначається підсумкова вага чинника ($x_i \cdot y_i$), сума яких і дає оцінку інноваційного потенціалу підприємства (рис. 2). У результаті інноваційний потенціал підприємства представляється числом від 0 до 1. Підприємство, інноваційний потенціал якого дорівнює одиниці, є украй сприйнятливим до нововведень, має високий потенціал впровадження інновацій. У таблиці 1 показано визначення вагів чинників для оцінки інноваційного потенціалу підприємства [8; 9].

Якщо значення інноваційного потенціалу менше 0,5, то вибір має бути зроблений на користь «класичних» стратегій – зростання, стабільності або скорочення, інакше менеджмент підприємства може обрати стратегію інноваційного розвитку як корпоративну.

При формулюванні можливих стратегій необхідно остаточно сформулювати стратегії підприємства, де повинно бути вказано: чому, як і за рахунок чого передбачається досягнення поставлених цілей.

Отже, в результаті проектування визначається конкретна величезна кількість стратегій, кожна з яких може бути здійснена за допомогою різних, добре відомих методів. З цієї множини, як правило, вибирається одна стратегія за певним критерієм [8]. У разі невірному виборі усвідомлення помилки може прийти лише через деякий час – в процесі або навіть після реалізації стратегії.

Виходячи з цього, ми пропонуємо дещо інший шлях формування та реалізації стратегій, а саме побудову нової стратегії, до якої увійдуть елементи з усіх можливих стратегій. Критерій відбору застосовуватиметься не до усієї стратегії, а до окремих її елементів, знижуючи тим самим достовірність помилки до мінімального значення. Саме ця заново побудована стратегія, яку ми назвали комбінова-

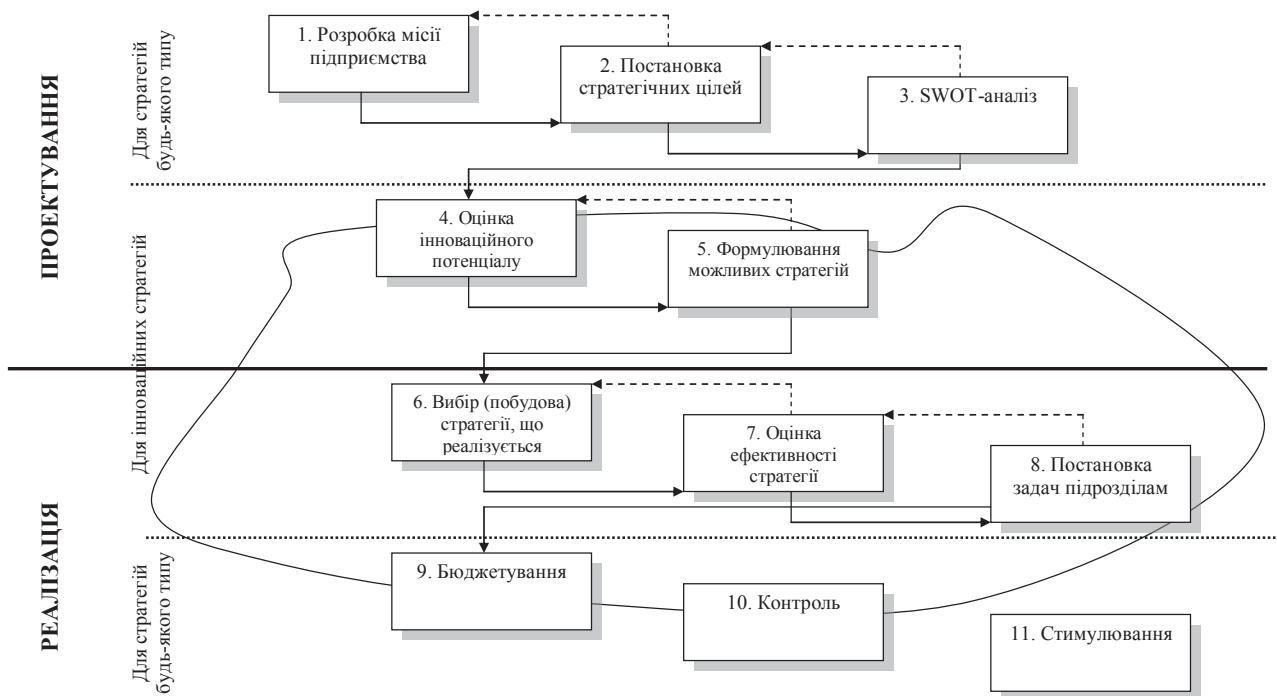


Рис. 1. Етапи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1]

ною, буде корпоративною стратегією інноваційного розвитку і підлягає реалізації.

Для побудови комбінованої стратегії інноваційного розвитку підприємства існуючі стратегії необхідно розділити на елементи. На нашу думку, елементи стратегії – це набір заходів, який служить вектором до дії менеджменту підприємства, тобто ті заходи, які виконуються в процесі функціонування підприємства. Для розподілу стратегії на елементи ми застосовуємо метод, відомий як «збалансована система показників» (ЗСП), або в оригіналі Balanced Scorecard. Ми адап-

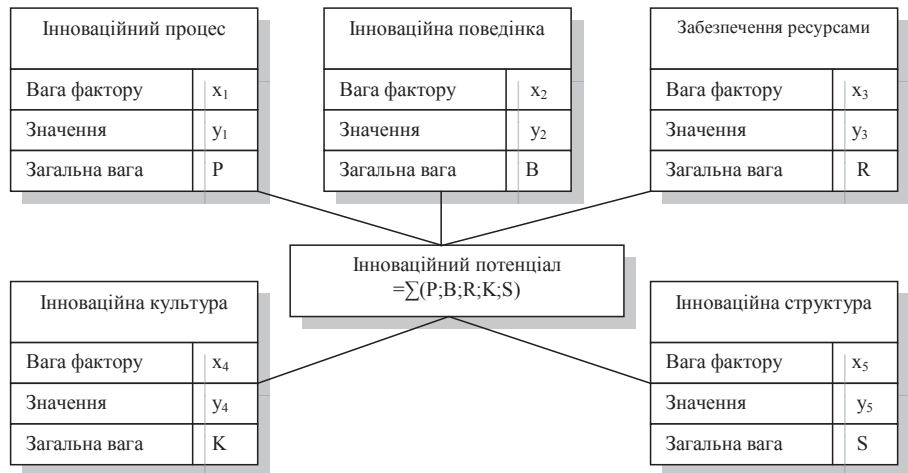


Рис. 2. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Таблиця 1

Визначення вагів чинників для оцінки інноваційного потенціалу підприємства

| Фактори | Показник | Вага | Ні (0) | Частково (0,5) | Так (1) | Рейтинг |
|---------------------------|--|------|--------|----------------|---------|---------|
| 1. Інноваційна поведінка | Середній час розробки інноваційного проекту коротший, ніж у ваших конкурентів? | P1 | | | V | P1*V |
| | Чи підтримуєте ви основну діяльність підприємства на світовому рівні? | P2 | | V | | P2*V |
| | Виручка і прибуток від виробів/послуг, проданих за останніх 3 роки, вище, ніж у ваших конкурентів? | P3 | V | | | P3*V |
| | Разом: | | | | | Σ |
| 2. Інноваційний процес | Ваше підприємство займається постійним збором пропозицій і побажань від клієнтів, постачальників, партнерів і експертів, для того щоб врахувати цю інформацію в проектах, що розвиваються? | P1 | | | V | P1*V |
| | Ваше підприємство організовує пошук інноваційних ідей і відбір відповідних вам з них так само активно, як веде свою основну діяльність? | P2 | | | V | P2*V |
| | Керівники проектів, що розвиваються, мають повний контроль над ресурсами і проектуванням стратегій (у межах схвалених проектів)? | P3 | | V | | P3*V |
| | Разом: | | | | | Σ |
| 3. Забезпечення ресурсами | Ваше підприємство розглядає витрати на НДДКР як інвестиції, а не як витрати (незалежно від правил бухгалтерського обліку)? | P1 | V | | | P1*V |
| | Ваше підприємство організовує обмін із зовнішніми джерелами ноу-хау для пошуку і оцінки інноваційних ідей і проектів, що розробляються? | P2 | | V | | P2*V |
| | Ваше підприємство має в розпорядженні мережу експертів, компетентних в основній діяльності з тим, щоб скористатися можливостями інновацій якомога раніше? | P3 | V | | | P3*V |
| | Разом: | | | | | Σ |
| 4. Інноваційна структура | Ваше підприємство має неформальні команди, які займаються інноваційними проектами незалежно від організаційної структури? | P1 | | V | | P1*V |
| | Чи є інформація по кращим фахівцям, областях компетентності підприємства та інноваційних процесах доступною і прозорою? | P2 | | | V | P2*V |
| | Чи робляться на вашому підприємстві зусилля для визнання і подолання інноваційних бар'єрів, а також для переконання співробітників в необхідності бути «інноваційними»? | P3 | | V | | P3*V |
| | Разом: | | | | | Σ |
| 5. Інноваційна культура | Чи являються навчання усередині підприємства і управління знаннями явно організованими і керованими процесами на вашому підприємстві? | P1 | | | V | P1*V |
| | Співробітники вашого підприємства незалежно від їх функціональних обов'язків і службового стану залучені в процеси навчання і управління знаннями на вашому підприємстві? | P2 | | V | | P2*V |
| | Ваші співробітники визнають і приймають важливість інновацій та їх внесок у діяльність підприємства? | P3 | | | V | P3*V |
| | Разом: | | | | | Σ |

Джерело: розроблено автором на основі [9; 12]

туємо ЗСП для своїх цілей побудови комбінованої стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Для реалізації стратегії підприємства необхідно виділити основні аспекти його діяльності, відібравши ті з них, які розглядатимуться при побудові моделі ЗСП:

- проєкція фінансів. Розглядає ефективність діяльності підприємства за допомогою різних фінансових показників: вартості підприємства, рентабельності, прибутку;
- проєкція маркетингу (клієнтів). Оцінює корисність товарів або послуг підприємства з точки зору споживачів;
- проєкція внутрішніх бізнес-процесів. Оцінюється ефективність процесів, які протікають усередині підприємства;
- проєкція навчання і зростання. Визначає інфраструктуру, яку підприємство повинне побудувати для забезпечення зростання і розвитку в довгостроковій перспективі [1, с. 53–54].

Один із способів вибору аспектів, який ми пропонуємо, базується на розвитку моделі ЗСП, як показано на рис. 3.

На нижньому рівні розташований добре відомий метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА). Як відомо, ФВА – це системний розгляд функцій удосконалюваних об'єктів і витрат на отримання цих функцій. Можна представити модель ЗСП через сукупність функцій підприємства і їх вартість (рис. 3, модель 1).

Проводячи деталізацію об'єкту «функціонування підприємства» відповідно до його діяльності (модель 2), ми отримуємо модель, яка може підійти більшості українських підприємств. Ця модель, що складається з фінансової проєкції, проєкції внутрішніх бізнес-процесів і проєкції зовнішніх бізнес-процесів, являється гнучкішою в налаштуванні, ніж класична.

Проводячи подальшу деталізацію об'єкту «функціонування підприємства», ми отримуємо

«класичну» чотиривісну модель Нортона-Каплана (рис. 3, модель 3) [6].

Як правило, класичну модель ЗСП прагнуть застосовувати більшість підприємств. Проте ми вважаємо за доцільне подальше розділення складових, які представляють модель. Слід зазначити, що подальше уточнення аспектів діяльності повинне зважати на специфіку як галузі в цілому, так і підприємства зокрема. На нашу думку, для підприємств, які працюють в плодово-ягідній сфері, моделлю, що найбільш відповідає, є модель, показана на рис. 3 (модель 4).

Якщо проводити подальшу деталізацію моделі, наприклад, для корпоративних утворень, то модель ЗСП може виглядати так, як показано на рис. 3 (модель 5) [12].

Інший запропонований нами спосіб вибору ключових елементів діяльності полягає в тому, що головним мотиватором до дії при побудові моделі ЗСП повинна стати організаційна структура підприємства. Як правило, на більшості підприємств є чіткі горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами, що дозволяє швидко знаходити баланс між ними, і побудова моделі ЗСП буде якнайповніша та зможе відповідати саме цьому підприємству. Проте такий метод має й ряд обмежень. Наприклад, він не цілком підходить для підприємств, які мають організаційну структуру, що відрізняється від лінійної.

Модель збалансованої системи показників – це інструмент для реалізації місії і стратегії підприємства, тобто якісно розроблена модель ЗСП включає короткий виклад стратегії підприємства. Мета визначення стратегічних цілей для ключових аспектів діяльності підприємства та розподілу цих цілей по ключових аспектах полягає в переведенні стратегії підприємства, отриманої в результаті попередніх етапів, на більш практичний рівень, який сприятиме забезпеченню балансу між довгостроковими і короткостроковими цілями. У цьому і полягає призначення ЗСП. Існує декілька різних позицій, з яких можна охарактеризувати основні стратегії: прибутковість в короткостроковій і довгостроковій перспективах, способи ведення конкурентної боротьби, організаційна структура підприємства. Створюються також стратегії для видів діяльності, в яких підприємство планує створювати нові продукти і послуги [6; 7].

Далі представимо розробку стратегій для кожного ключового аспекту.

Фінансовий аспект – це найбільш важливий аспект в моделі ЗСП, оскільки найчастіше перед підприємством ставляться саме фінансові цілі. Як правило, цей аспект є «цільовим» і для усієї моделі, на нього спираються інші аспекти. Він має на увазі оцінку результатів, запланованих і отриманих в результаті інших аспектів діяльності; одночасно визначаються довгострокові фінансові цілі розвитку, а отже, і значна частина початкових передумов для інших аспектів. Цей же аспект відображає очікування акціонерів відносно прибутковості

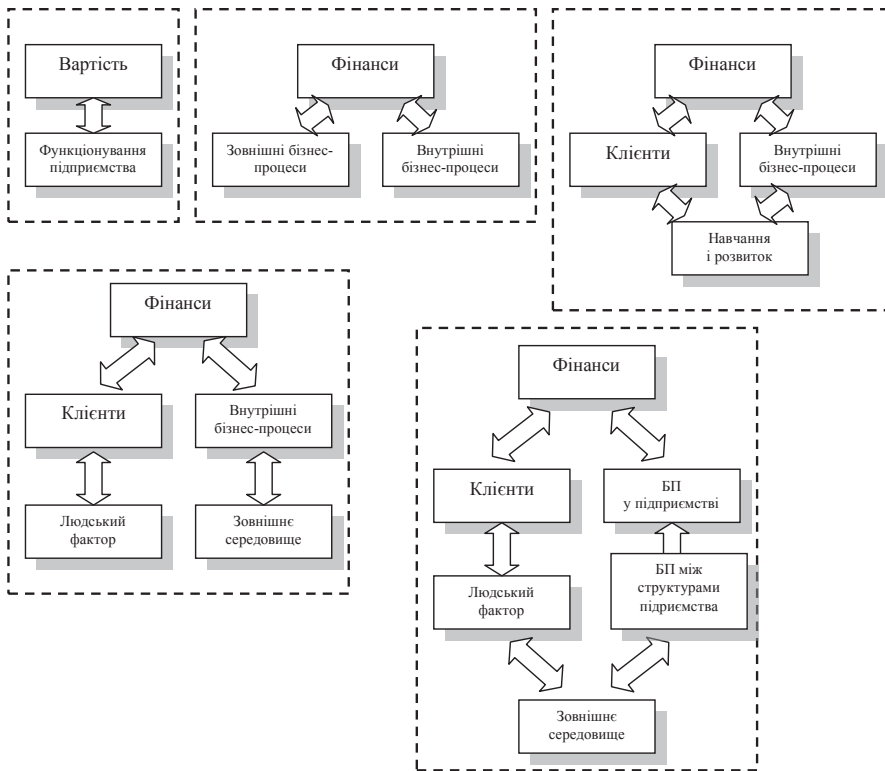


Рис. 3. Розвиток моделі збалансованої системи показників

Джерело: розроблено автором на основі [6]

і темпів економічного зростання підприємства. Сюди також відноситься опис прийнятних фінансових ризиків, наприклад, виникнення негативного грошового потоку. Тут же дається характеристика стратегій у сфері витрат та інвестицій, максимально допустимій дебіторській заборгованості і тому подібне. В межах цього напрямку діяльності найчастіше згадуються три стратегічні напрями: темпи зростання продажів і номенклатура продуктів, скорочення витрат і зростання продуктивності, використання виробничих потужностей і інвестиційна стратегія. Узагальнено можна назвати цей аспект як «фінансова діяльність і інтереси акціонерів» [5].

Маркетинговий аспект включає процеси створення цінності для споживачів, вимоги клієнтів до продуктів або послуг підприємства, нові споживчі властивості товарів, за які споживачі готові заплатити. Потрібне чітке представлення того, як відбувається процес купівлі, які його етапи, як виглядає товар або послуга в очах споживачів, наскільки важлива для покупців ціна в порівнянні з іншими характеристиками продукту. Не відповівши на ці та інші питання, підприємство не може перейти до розробки стратегії для інших аспектів діяльності. Особливо істотною є та обставина, що цей аналіз має бути заснований не на загальноприйнятих нормах, а на дослідженні кожного конкретного товару або послуги [3].

Аспект внутрішніх бізнес-процесів включає аналіз найважливішого аспекту діяльності і дає відповідь на питання: «Які бізнес-процеси, які відбуваються усередині підприємства, створюють необхідну споживачам цінність і дають можливість виправдовувати надії акціонерів?». Загальну характеристику бізнес-процесів підприємства можна дати на основі моделі ланцюжка цінностей (рис. 4).

Ця модель описує послідовність усіх бізнес-процесів підприємства та їх роль в створенні цінності для споживачів, потім аналізує кожен бізнес-процес окремо, щоб виявити і виключити з ланцюжка цінностей ті з них, які не приводять прямо або побічно до створення додаткової цінності для споживача. Окремі бізнес-процеси характеризуються за допомогою показників витрат, операційного часу, методів контролю якості і тому подібне, що

дає можливість визначити методи їх кількісною та якісною оцінками.

Аспект навчання і розвитку характеризує здатність підприємства до довгострокового зростання і розвитку, що, у свою чергу, є найважливішою характеристикою виживаності підприємства в довгостроковій перспективі. Тут же розглядаються заходи по впровадженню і підтримці інновацій. Оскільки у сучасному світі, який швидко міняється, інновації дуже швидко втрачають свою новизну, то має сенс говорити про базисну компетенцію, яку повинно формувати підприємство для свого процвітання в майбутньому [8].

Міра виконання кожного стратегічного завдання і спільної мети повинна вимірюватися конкретними показниками, вираженими в цифрах. Існують певні категорії даних, які слід включати в систему показників будь-якого підприємства. Наприклад, усім підприємствам необхідно мати дані по фінансовій ефективності, міри задоволеності клієнтів і співробітників. Навіть на тих підприємствах, де трудовитрати складають лише малу частину, система показників повинна містити критерії задоволеності співробітників.

Дуже важливо уникнути ситуацій розбіжності між показниками, цілями і ключовими чинниками, які можуть виникнути внаслідок того, що усі ці складові зазвичай розробляються незалежно один від одного. У будь-якому випадку кожному чиннику повинна відповідати певна кількість показників.

Ми вважаємо, що використання великого числа показників може привести до ускладнення моделі ЗСП, тому підприємства повинні використати тільки ті показники, які відносяться до його виду діяльності. Не позбавлена змісту розробка власних показників, такий крок дозволить якнайповніше описувати бізнес-процеси, які відбуваються на підприємстві та навколо нього.

Висновки. Таким чином, застосування на підприємстві збалансованої системи показників у рамках формування і розвитку стратегії інноваційного розвитку дозволяє реалізувати наступні ініціативи.

1. Усунути розрив між розробкою стратегії та її реалізацією. Завдяки системі взаємозв'язаних показників стратегія підприємства утілюється в життя. Одночасно існує можливість оцінити зворотну дію, а саме зрозуміти, як новий проект здатний вплинути на досягнення стратегічних цілей.

2. Оперативно реагувати на зміни довкілля. Усі зміни можуть бути оцінені з точки зору їх впливу на досягнення стратегічних цілей. При цьому може бути використаний який-небудь кількісний вимірник, наприклад, у рамках інноваційного напрямку.

3. Оцінити успішність проекту на стадії його виникнення. Коли вже встановлені взаємозв'язки між різними параметрами розвитку, не важко зрозуміти, чи є сенс в реалізації цього проекту і наскільки це наблизить компанію до досягнення стратегічних цілей.

4. Оцінити стратегію. Якщо конкретне стратегічне рішення призводить до великого числа взаємовиключних дій, то, швидше за все, така стратегія є незадовільною. Крім того, на основі системи взаємозв'язаних показників можливо відкоригувати існуючу



Рис. 4. Ланцюжок цінностей підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12]

інноваційну стратегію і привести її в більш гармонійний стан. Проте не варто бачити в системі взаємозв'язаних показників панацею і засіб

рішення усіх проблем підприємства. Ця система є лише інструментом втілення ідей, а не методом їх створення.

Список літератури:

1. Авраменко Н.Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией / Н.Г. Авраменко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 49–56.
2. Бреус С.В. Аналіз інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні / С.В. Бреус // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5. – С. 121–128.
3. Василенко С.В. «Balanced scorecard» – как это по-русски? / С.В. Василенко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 44–48.
4. Волков О.І. Інноваційний розвиток промисловості України / О.І. Волков, М.П. Денисенко. – К. : КНТ, 2006. – 648 с.
5. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 400 с.
6. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
7. Kay J. Foundations of Corporate Success: How business strategies add value. — Oxford: Oxford University Press, 2003. – 416 p.
8. Коробейников О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / [О.П. Коробейников, А.А. Трифилова, И.А. Коршунов] // Менеджмент в России и зарубежом. – 2005. – № 3. – С. 29–43.
9. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н.Н. Лепа. ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк : Юго-Восток Лтд, 2002. – 186 с.
10. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монографія] / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2011. – 227 с.
11. Park Yong-tae. A Taxonomy of National Systems of Innovation: R & D Structure of OECD Economies / Yong-tae Park // Science and Public Policy. – 2009. – August – Vol. 26. – P. 241–246.
12. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
13. Швиданенко О.А. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність / О.А. Швиданенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8(26). – С. 145–153.

Шафиева Л. Г.

Винницкий национальный аграрный университет

ВНЕДРЕНИЕ КОМБИНИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ МОДЕЛИ «СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ»

Резюме

Рассмотрен круг вопросов относительно разработки и научно-методического обоснования внедрения стратегии инновационного развития предприятия на основе использования сбалансированной системы показателей с целью сближения плановых и стратегических показателей. Предложена процедура оценки инновационного потенциала предприятия, которая должна основываться на базе системы рейтинговой оценки и позволяет оценить инновационный потенциал предприятия. Определено, что стратегия инновационного развития является составной частью общей стратегии предприятия по определению приоритетов его перспективного развития, в результате реализации которой обеспечивается новое качество хозяйственной деятельности. Для построения комбинированной стратегии инновационного развития предприятия предложена базовая стратегия разделения на элементы за счет применения метода сбалансированной системы показателей (ССП).

Ключевые слова: стратегия инновационного развития, комбинированная стратегия, инновационный потенциал предприятия, организационная структура предприятия, сбалансированная система показателей, рейтинговая оценка.

Shafieva L. G.

Vinnitsia National Agrarian University

THE INTRODUCTION OF A COMBINED STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT ON THE BASES OF THE "BALANCED SCORECARD" MODEL

Summary

The article deals with the range of issues concerning the development of scientific expediency for the strategy of enterprise innovative development based on the indices balanced system for convergence of planned and strategic indices. It was determined that enterprise real competitive marketing advantages depend on a number of common and individual factors. It can be claimed that the most important factors are the ones determining the selection criteria strategy of innovation enterprise development and peculiarities of its implementation process. The mechanism of the innovation enterprise potential assessment based on the basis of rating system to evaluate the innovative enterprise potential was recommended. It was set up that the innovation development strategy is an integral part of the enterprise overall strategy for defining the priorities of its development, resulting in the enterprise new quality activity. The basic strategy to divide into elements with the help of "indices balanced system" method was set up for the formation combined strategy of enterprise innovative development. The new method of key elements active selection was suggested.

Keywords: the strategy of innovative development, combined strategy, innovative enterprise potential, organization structure of the enterprise, indices balanced system, rating system.