

species groups in terms of classifications criteria are grounded; the value of each one for decision-making is interpreted.

Key words: accounting information, classification criteria, species of accounting information, enterprise management, decision-making.

УДК 658:005.21

Пантелєв М. С., Побережний Р. О.

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Запропоновано використання ресурсно-функціонально-компетентнісного підходу до визначення необхідної та достатньої кількості складових збалансованої системи показників. Доповнено традиційну модель ЗСП інноваційно-інвестиційною складовою та обґрунтовано її використання.

Ключові слова: функціонування та розвиток підприємства, збалансована система показників, інноваційно-інвестиційна складова, інструмент стратегічного управління.

I. Вступ. На сьогоднішній день проблеми функціонування та розвитку національних машинобудівних підприємств є предметом численних досліджень та дискусій як на теоретичному, так і на практичному рівні. Постійні некеровані зміни зовнішнього середовища та їх безпосередній вплив на ефективну діяльність та конкурентоздатність підприємств машинобудування потребують пошуку новітніх теоретико-методологічних та методичних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства.

Це обумовлює необхідність розв'язку певних стратегічних завдань по адаптації підприємств до нових умов, швидкої й адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища на мікро- та макрорівні. Проте, спроможність підприємств до розвитку залежить не тільки від сприятливості або загроз зовнішнього оточення, а в першу чергу, від реальних можливостей підприємства до використання своїх ресурсів, потенціалу та стратегічних компетенцій до розвитку всіх своїх сфер життєдіяльності.

Теоретичні, методичні і практичні основи стратегічного управління підприємством та його розвитком досліджено у роботах сучасних науковців, серед яких необхідно виділи-

ти Василенка А. В. [1], Должанського І. З. [2], Кизима М. О. [4], Мізюка Б. М. [6], Пономаренко В. С. [7], Раєвнєву О. В. [8], Райко Д. В. [9], Стадник В. В. [10], Сталінську О. В. [11], Ястремську О. М. [12] та інших. Попри велику цінність наукового внеску, зробленого науковцями, у даний час існує багато проблем теоретичного та практичного характеру, пов'язаних з формуванням та реалізацією дієвих та необхідних стратегій розвитку українських підприємств на підставі використання новітніх інструментів стратегічного управління та економіко-математичного моделювання.

II. Постановка завдання. У цьому зв'язку метою статті є представлення пропозицій щодо формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств Харківського регіону, заснованих на системному підході та використанні новітнього інструменту стратегічного управління – концепції збалансованої системи показників.

III. Результати. Необхідність переходу до нової парадигми стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств обумовлена інтенсивними змінами, які відбуваються як на внутрішньому так і на світовому ринках сьогодення. Необхідно відзначити, що найбільш поширена сьогодні на українських підприємствах фінансово орієнтована концепція менеджменту, яка здебільшого ґрунтується на показниках фінансової звітності, має низку недоліків, серед яких можна виділити наступні:

- наявність слабкого взаємозв'язку зі стратегічним плануванням;
- сильна орієнтація на минулі результати;
- короткостроковість та відсутність нефінансових показників;
- спрямованість тільки на частину представників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (власників і менеджмент) [11, с. 162-163].

Тому, сьогодні перед керівництвом машинобудівних підприємств постає негайна потреба в переосмисленні та розвитку фінансово-орієнтованої концепції управління в бік багатосторонньої орієнтації. Для вирішення цих питань в дослідженні запропоновано застосовувати концепцію збалансованої системи показників (ЗСП) в якості стратегічного інструменту в процесі формування стратегії розвитку. У той же час, практичне впровадження даної концепції на машинобудівному підприємстві дасть можливість не тільки забезпечити конкретизацію обраної підприємством стратегії та її перетворення у комплекс стратегічних заходів, реалізація яких спрямована на досягнення системи цілей розвитку, але й визначити найбільш перспективні напрямки розвитку. Саме система показників ЗСП стане ідентифікатором обрання стратегії розвитку підприємства, що в свою чергу потребує адаптації концепції ЗСП до цілей даного дослідження.

Цілі та показники класичної моделі ЗСП формуються в залежності від світогляду та стратегії підприємства та розглядають її діяльність по «чотирьом напрямкам: фінансовому; взаємовідносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес – процесами, а також навчання та розвитку персоналу» [5, с. 17].

Але, при визначенні необхідного складу та кількості складових ЗСП пропонуємо використовувати ресурсно-функціонально-компетентнісний підхід з врахуванням обґрунтованого та прийнятого в дослідженні розуміння розвитку сучасного машинобудівного підприємства як процесу кількісно-якісних змін в результаті розв'язання протиріч внутрішніх та зовнішніх щодо підприємства, що призводить до підвищення рівня загального розвитку підприємства та надання йому необхідного векторного спрямування (стратегічного напрямку). За ресурсним підходом кількість складових ЗСП повинна враховувати наявні ресурси підприємства, використання та управління якими є ресурсним забезпеченням стратегії розвитку підприємства.

За функціональним підходом кількість складових ЗСП та їх склад є відображенням основних функціональних сфер життєдіяльності підприємства, за якими доцільно визначати функціональні стратегії розвитку підприємства.

За компетентносним підходом кількість складових ЗСП та їх склад повинен віддзеркалювати наявні та стратегічні компетенції (здат-

ності) до розвитку як окремих складових життєдіяльності підприємства так і підприємства в цілому, що є підґрунтям визначення конкурентних стратегій розвитку підприємства.

До того ж обрані складові ЗСП з одного боку відображають сфери кризоутворюючих факторів, а з іншого – є джерелом можливостей підприємства щодо їх усунення та вирішення. За результатами проведеного дослідження та з врахуванням ресурсно-функціонально-компетентнісного підходу до структури ЗСП, доречно доповнити традиційну модель ЗСП «інноваційне – інвестиційною» складовою розвитку машинобудівного підприємства (рис. 1).

При цьому рівень загального розвитку машинобудівного підприємства пропонуємо визначати з врахуванням рівня розвитку запропонованих складових за формулою (1):

$$РЗРП = f \{РФ, РК, РБП, РНР, РІНН\}, (1)$$

де РЗРП – рівень загального розвитку машинобудівного підприємства; РФ – рівень розвитку фінансової складової; РК – рівень розвитку клієнтської складової; РБП – рівень розвитку складової бізнес-процесів; РНР – рівень розвитку складової навчання і розвитку; РІНН – рівень розвитку інноваційно-інвестиційної складової.

Вважаємо, що в умовах сьогодення, стратегічними орієнтирами розвитку машинобудівних підприємств має стати підвищення його гнучкості і адаптивності до змін та суперечностей зовнішнього та внутрішнього оточення, формування інноваційного спрямування розвитку, підвищення рівня загального розвитку, укріплення конкурентної позиції та виявлення нових напрямків розвитку. Вирішальним чинником успіху підприємницької діяльності, який мусить забезпечити виживання, фінансову стабільність та подальший розвиток українських машинобудівних підприємств, є впровадження нових ідей і продуктів, прогресивних технологій й організаційних рішень, що базується на проведенні підприємствами наукових досліджень, створенні високих технологій.

Доцільність впровадження нової «інноваційно-інвестиційної» складової ЗСП обумовлюється наступним:

1. Концепція ЗСП за Капланом Р. С. та Нортоном Д. П. [5] припускає розглядати інноваційні процеси як складову частину тільки внутрішніх бізнес – процесів. Проте необхідно констатувати, що сьогодні машинобудівному підприємству, яке прагне інтегруватись до



Рис. 1. Складові ЗСП за ресурсно-функціонально-компетентнісним підходом

світового співтовариства, для пошуку нових ефективних механізмів функціонування та розвитку необхідно враховувати загальну інноваційну спрямованість діяльності підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таким чином під інновацією доречно розуміти комплекс змін на підприємстві у всіх сферах життєдіяльності: створення нових видів продукції, методів та форм обслуговування клієнтів, збутові інновації, інновації, спрямовані на розробку і впровадження нових (інноваційних) або вдосконалення існуючих технологій, технологічних процесів і методів організаційно – управлінського характеру, здатних принести певний економічний ефект. Таким чином, аналіз «інноваційно-інвестиційної» складової за сукупністю показників, які її характеризують, надасть можливість оцінити рівень інноваційної спрямованості розвитку всього підприємства та виявити наявні або стратегічні компетенції до розвитку інноваційно-інвестиційної сфери життєдіяльності підприємства а також сприятливість до розвитку у зовнішньому середовищі за інноваційно-інвестиційними можливостями.

2. Фінансування машинобудівних підприємств має власну специфіку, тому що виробничий цикл у них триваліший ніж у підприємств, що орієнтовані на споживачів ринків і, вимагає більших обсягів інвестицій та фінансування, що в свою чергу потребує підвищення рівня

інвестиційної привабливості підприємства як об'єкту інвестування вітчизняних та зарубіжних інвесторів та створення на підприємстві механізму пошуку та залучення фінансових ресурсів. Визначений рівень розвитку «інноваційно-інвестиційної» складової, надасть можливість оцінити рівень інвестиційної привабливості всього підприємства.

3. Виокремлення цієї складової дасть змогу виявити та згрупувати найбільш впливові показники інноваційної та інвестиційної діяльності, що дозволить діагностувати наявність або відсутність кризових явищ як результату невирішених протиріч і суперечностей у цій сфері життєдіяльності машинобудівного підприємства. У відповідності з якісним рівнем розвитку інноваційно-інвестиційну складову можна обрати як перспективну або як проблемну конкурентну стратегію розвитку.

4. Існує достатня кількість необхідних показників, що відбивають наявність, стан та ефективність використання інвестиційних та інноваційних ресурсів, які можна розрахувати на основі існуючої фінансової, податкової та статистичної звітності та які можуть бути інтегровані до системи управлінської звітності.

Таким чином, з метою забезпечення формування корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій розвитку підприємства до складу ЗСП доцільно обрати: фінансову складову, клієнтську складову, складову біз-

нес-процесів, складову навчання та розвитку і, додатково запропоновану інноваційно-інвестиційну складову, зміст яких (рис. 2.) характеризує стан розв'язання або існування протиріч, що притаманні процесу розвитку.

У відповідності з рис. 2 складова «фінанси» характеризує прибутковість та рентабельність підприємства, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, описує довгострокові фінансові цілі машинобудівного підприємства пов'язані з ефективним розподіленням фінансових ресурсів підприємства з метою здійснення поточних та перспективних витрат і подальшого вдосконалення фінансової діяльності. Ця складова є однією з ключових, оскільки фінансова діяльність є головним показником успіху підприємства, а фінансові цілі лежать в основі дерева цілей підприємства [5, с. 30].

Необхідно відзначити, що саме показники фінансової складової є головним орієнтиром для координації всіх напрямів функціонування та розвитку підприємства, а реалізація цілей фінансової складової є запорукою достатності фінансування необхідних дій щодо реалізації обраної стратегії розвитку. Фінансові цілі й показники не тільки визначають очікувані фінансові результати від впровадження й реалізації стратегії розвитку, але й зумовлюють вибір цілей і показників інших складових ЗСП, забезпечуючи цим самим формування цілісного причинно-наслідкового ланцюга обраної стратегії машинобудівного підприємства [3, с. 21].

«Клієнтська» складова відображає долю ринку, тип клієнтів або ринків, до обслуговування яких прагне підприємство, характеризує лояльність та задоволеність клієнтів до послуг або продукції підприємства. Визначивши цілі клієнтської складової, керівництво підприємства має чітке представлення про сегмент ринку, про цільових та нецільових клієнтів, а також про набір ключових показників, що характеризують цю складову [2, с. 45]. Вирішення цілей клієнтської складової є запорукою зростання обсягів діяльності підприємства, збереження та зростання частки підприємства на обраному або новому ринку та залучення нових клієнтів.

Складова «внутрішніх бізнес-процесів» характеризує сучасний стан організації виробництва, планування, управління та контролю за виробничою діяльністю з метою удосконалення для посилення конкурентних переваг машинобудівного підприємства на ринку,

підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або послуг та зростання споживчої цінності, що в свою чергу призведе до розширення клієнтської бази та зростання показників прибутковості, рентабельності та ринкової вартості підприємства. Показники складової внутрішніх бізнес-процесів повинні включати не тільки фінансові індикатори, але й якісні характеристики внутрішніх процесів, як наприклад, час розробки й виведення на ринок нових продуктів, середній час від моменту оформлення замовлення до його виконання, час доставки товару, періодичність поставок, час реагування на претензії [4, с. 177].

Четверта складова ЗСП «навчання та розвиток» є не менш важливою для формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства, бо саме вона характеризує компетенції, притаманні персоналу підприємства щодо його професійної підготовки, участі у виробничих процесах, відбиває здатності кадрової політики щодо навчання та кар'єрного зростання персоналу підприємства для забезпечення конкурентних переваг на сегменті ринку який воно займає. В умовах сьогодення для машинобудівних підприємств при вирішенні завдань щодо формування та реалізації стратегії розвитку «...високого значення набувають наявні ділові якості та компетенції працівників, результативність їх праці та ефективність використання робочого часу, поділення працівниками цінностей компанії та спрямованість на підвищення її конкурентних переваг» [3, с. 23]. Також, необхідно відзначити, що виконання цілей перших трьох складових набагато залежить від можливостей саме персоналу підприємства.

«Інноваційно-інвестиційна» складова характеризує стан виробництва і реалізації інноваційної продукції, впровадження та надбання інноваційних технологій, використання джерел фінансування інноваційної діяльності, спрямованість інвестиційної діяльності, обсяги вкладання інвестицій, обґрунтовує формування оптимальної структури реальних та фінансових інвестицій. Через показники даної складової доцільно оцінювати рівень інноваційності підприємства, обґрунтовувати перспективні напрямки розвитку підприємства з огляду на питання впровадження та використання інноваційно-інвестиційних ресурсів, визначати рівень інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства.



IV. Висновки. В дослідженні вирішено важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств. Основні результати дослідження полягають в такому:

обґрунтовано доцільність використання ресурсно-функціонально-компетентнісного підходу до визначення необхідної та достатньої кількості складових збалансованої системи

показників (ЗСП) щодо їх відповідності можливостям підприємства та обраному напрямку його розвитку;

доповнено традиційну модель ЗСП інноваційно-інвестиційною складовою та обґрунтовано її використання;

з метою забезпечення формування стратегії розвитку підприємства до складу ЗСП запропоновано включити: фінансову складову, клієнтську складову, складову бізнес-процесів, складову навчання та розвитку і, додатково за-

пропоновану інноваційно-інвестиційну складову, зміст яких характеризує стан розв'язання або існування протиріч, що притаманні процесу розвитку.

1. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учеб. лит. – 2005.

2. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників: монографія / І. З. Должанський, І. М. Язюк. – Донецьк: СПД Купріянов В. С. – 2012. – 213 с.

3. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи. моногр. / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків : вид. ХДЕУ. – 2002. – 640 с.

4. Кизим Н. А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятий : монография / Н. А. Кизим, И. С. Блажун. – Х. : ИД «ИНЖЕК». – 2004. – 144 с.

5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей [пер. с англ.] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп – бизнес», 2003. – 210 с.

6. Мозенков О. В. Управление стратегическим развитием предприятия : методология, инструментарий, организация : монография / О. В. Мозенков. – Х. : Издательство «Одиссей», 2008. – 288 с.

7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розви-

тком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : вид. ХДЕУ. – 2002. – 640 с.

8. Расневая О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизм, модели : монография. / О. В. Расневая. – Х. : ВД «ИНЖЕК». – 2006. – 496 с.

9. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності : методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. – Х. : ВД «ИНЖЕК». – 2008. – 632 с. – Укр. мова.

10. Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ. – 2011. – 327 с.

11. Сталінська О. В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством : моногр. / О. В. Сталінська. [НАН України, Ін-т економіки пром-сті]. – Донецьк. – 2012. – 320 с.

12. Ястремська О. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / О. М. Ястремська, Г. В. Верещакіна. – Х. : ВД «ИНЖЕК». – 2010. – 392 с.

Proposed to use of resource-functional competence approach of defining necessary and sufficient number of composite balanced scorecard. Complemented the traditional system BSC of innovative-investment component and justified its use.

Key words: operation and development of the enterprise, balanced scorecard, innovation and investment component, a strategic management tool.

УДК 005.3:658.81

Іваночко Н. В.

ОСОБЛИВОСТІ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджуються проблеми визначення та ідентифікації факторів (чинників), що впливають на управління збутовою діяльністю підприємства. Розглянуто основні групи факторів, що впливають на здійснення збутової діяльності підприємствами.

Ключові слова: управління збутовою діяльністю, ідентифікація чинників, групи факторів.

I. Вступ. В умовах формування ринкових відносин в Україні, підприємства намагаються здійснювати свою діяльність акцентуючи увагу на необхідності управління збутовою діяльністю, адже збут продукції визначає рівень отримання прибутку та є ключовою ознакою його успіху на ринку. Зважаючи на те, що підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з навколишнім середовищем, постійно пристосовується до умов, що змінюються, виникає необхідність визначення факторів, які

впливають на господарську діяльність підприємства та збут зокрема.

Інтеграція економіки України в світову систему господарювання підвищує роль підприємств, як суб'єктів ринкових відносин із одночасною зміною їхньої економічної поведінки, основу якої складає управління збутовою діяльністю. Здійснення економічних реформ в Україні передбачає розширення самостійності та відповідальності підприємств, що сприяє створенню ефективної системи управління виробничо-господарською та збутовою діяльністю.

II. Постановка завдання. Діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою, змінюються в часі та просторі і є специфічними як для кожної галузі промисловості, так і для кожного підприємства. Здійснюючи господарську діяльність підприємства стикаються з високою інтенсивністю