

підсилення конкурентної боротьби. Останнє передбачає необхідність внесення зміну випадку незапланованих обставин.

Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна представити як заплановану та адаптивну. Вона повинна відповідати ситуації на підприємстві, створювати істотні переваги перед конкурентами і поліпшувати результати діяльності в цілому.

При розробці стратегії інноваційного розвитку підприємства є дві небезпеки – використання застарілої стратегії та відсутність ризику, що проявляється у спрямованості тільки на внутрішні чинники. Доцільним слід вважати, що стратегія повинна бути більше орієнтована на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем. Крім того, стратегія повинна бути динамічною й оновлюватися разом з розвитком підприємства, тобто необхідно приводити у відповідні існуючої стратегії розвитку підприємства новим ринковим умовам. Основними елементами стратегії інноваційного розвитку підприємства є:

- нові можливості – нові технології, нова продукція, вихід на іноземні ринки;
- розширення (припинення) асортименту продукції, що випускається, підвищення її якості;
- диверсифікація виробництва, нові сфери діяльності;
- зміна вимог до продукції, що випускається, глобалізація конкуренції тощо;
- посилення довгострокових конкурентних позицій та збереження конкурентних переваг;
- захист проти дій конкурентів та зовнішніх загроз;
- інтеграція;
- дії щодо поліпшення короткострокової доходності підприємства.

Таким чином, у сучасних умовах стратегічне управління отримує новий зміст, використовуючи поряд з формальними, кількісними методами теорій, інтуїтивний підхід.

Петренко Н.С., Товкус Т.С.

Стратегический контроллинг как инструмент управления инновационной трансформацией предприятия

Для того, чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких инноваций следует отнести практику внедрения контроллинга.

Контроллинг выступает сегодня как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на реализацию миссии предприятия. Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система, направленная на достижение стратегических целей компании [3].

Большой вклад в развитие теоретических и практических вопросов контроллинга сделали западные ученые-экономисты такие как: Ю. Вебер, А. Дайле, Р. Манн, Д. Хан, П. Хорват, а также ученые-экономисты Украины, в частности: Н.И. Гладкий, С.Ф. Голов, А.С. Крыклий, М.С. Пушкарь, Н.П. Шульга и прочие.

Целью данной статьи является определение инструментов стратегического контроллинга, использование которых будет способствовать росту эффективности инновационной деятельности предприятия.

Контроллинг подразделяется на стратегический и оперативный. Внедрять систему стратегического контроллинга необходимо при возникновении следующих проблем:

1. Снижение управляемости компанией (особо остро может ощущаться в холдингах при значительной географической удаленности предприятий).
2. Постоянное отклонение от принятой стратегии, получение результата, отодвигающего достижение целей на неопределенное время.
3. Реализация слишком рискованных инвестиционных проектов, отвлекающих денежные средства от более стратегически значимых проектов.
4. Слабая контролируемость финансовых потоков, невыполнение бюджетов.
5. Увеличение операционного риска (рассчитать довольно сложно при отсутствии явных потерь, но можно провести качественный анализ).

На определенной стадии своего развития любая компания начинает уделять особое внимание не только формированию стратегии развития, но и оценке уровня ее реализации. Здесь руководители сталкиваются со множеством проблем: какие ключевые показатели выбрать для контроля; каким образом их можно измерять и контролировать; если принято решение отслеживать нефинансовую деятельность, то с помощью каких индикаторов осуществлять это? Решением вышеуказанных проблем при грамотном внедрении может стать система сбалансированных показателей (BSC) [1].

Система Balansed Scorecard базируется на двух основных гипотезах:

- 1) опыт большинства предприятий доказывает, что правильная организация реализации стратегии имеет более важное значение, чем качество самой стратегии;
- 2) использование в управлении одних только финансовых показателей не дает возможности успешно идти к целям долгосрочной максимизации стоимости компании.

На рис. 1 представлено место данного инструмента в системе стратегического управления инновационным развитием предприятия в контексте реализации принципов системности и комплексности.

При использовании BSC для осуществления контроля за выполнением стратегии инновационного развития осуществляется решения таких задач: разъяснение и детализация принятой инновационной стратегии, доведение стратегических решений до работников предприятия, согласование стратегических задач отдельных подразделений и перспективных целей сотрудников, увязывание стратегических задач с долгосрочными целями и годовым бюджетом, выявление и координирование стратегических инициатив, установление обратной связи для

корректирования стратегии, периодическое и систематическое пересматривания стратегии [2].

Система сбалансированных показателей является методическим инструментом, позволяющим перевести миссию и общую стратегию предприятия в систему четко установленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень их достижения в четырех основных аспектах, которые являются ключевыми проекциями, или перспективами:

- финансы,
- маркетинг,
- внутренние бизнес - процессы,
- инновации, развитие и обучения.

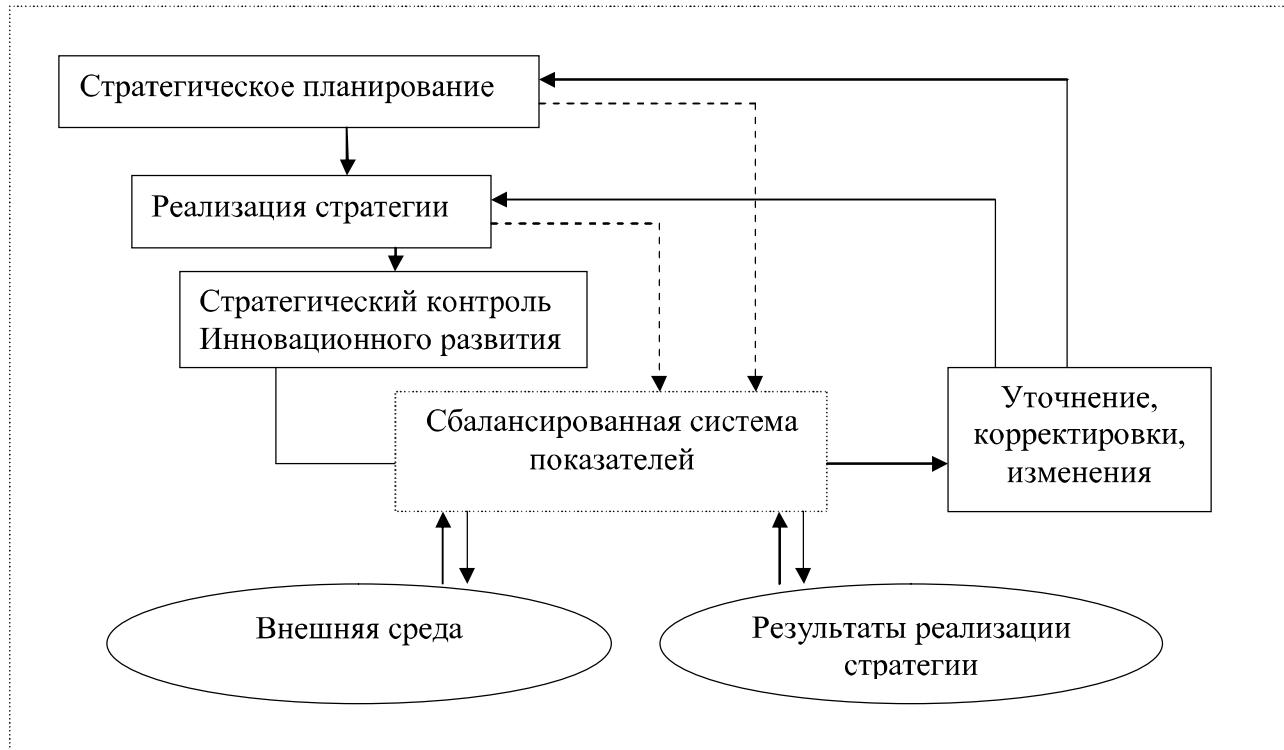


Рис.1 – Место ССП в Системе управления инновационным развитием предприятия

Сбалансированная система показателей охватывает связи между денежными и неденежными показателями, стратегическим и оперативным уровнем управления, прошлыми и будущими результатами, внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия. При этом в рамках системы важно не только различать показатели, которые характеризуют достигнутые результаты деятельности, но показатели, которые характеризуют процессы, содействующие их достижению.

Проекция финансов, конечно, считается ключевой, потому что именно ее показатели (стоимость, прибыль, рентабельность и т.п.) отображают реальную степень эффективности всей хозяйственной деятельности.

В рамках каждой из нефинансовых проекций избираются так называемые „факторы эффективности”, или „драйверы эффективности” (performance drivers). Они выступают ключевыми факторами успеха в соответствующем направлении, каждый из которых, в свою очередь, описывается набором соответствующих показателей. Согласно полученной коллективной точке зрения на инновационную стратегию компании, избирается ограниченное количество нефинансовых показателей (15 - 20), каждый с которых с помощью чисел, слов или символов должен максимально четко описывать желательное или текущее состояние каждого параметру нефинансовой проекции. Показатели облегчают и делают яснее и более четким процесс коммуникации - связи и взаимодействия между отправителями и получателями информации. После разработки и выбора показателей и методов их определения, необходимо определить их критические величины, то есть максимально возможное и минимально допустимое значение. В отличие от измерителей финансовой проекции, здесь не существует четких правил и формализованных процедур расчета - в зависимости от специфики деятельности, каждая компания разрабатывает собственный методический инструментарий.

Проекция инноваций, обучения и роста позволяет исследовать важные факторы успеха в долгосрочной перспективе, связанные с инвестированием в новые технологии, прогрессивные методы и средства управления, с повышением квалификации работников. Факторами данной проекции должны выступать: эффективность работы информационной системы, возможность быстрого получения релевантной для принятия управленческих решений информации, генерация инициатив, а также степень удовлетворенности работников, уровень их квалификации и компетенции, способность предприятия привлекать ценных специалистов.

В рамках проекции маркетинга, оценивающего полезность товаров или услуг с точки зрения потребителя, руководством определяются ключевые сегменты рынка, на которых планируется сосредоточить основные усилия по продвижению и реализации продукции. После этого определяются факторы эффективности, которыми в маркетинговой проекции традиционно выступают: удовлетворенность клиентов, привлечение и удержание новых, прибыльность клиентов, положение предприятия на целевых сегментах рынка и пр. Проекция внутренних бизнес-процессов определяет основные процессы, подлежащие развитию и усовершенствованию, так как именно они максимально влияют на достижение запланированных финансовых результатов.

Работа по выявлению основных факторов эффективности, разработке соответствующих показателей и методов их определения, дальнейшее их использование при контроле за ходом выполнения инновационной стратегии и осуществлении необходимых корректировок в разрезе каждой проекции, предназначена усиливать стратегические решения.

Особое внимание, на наш взгляд, необходимо уделить внедрению Сбалансированной системы показателей, определить место данного инструмента в системе стратегического управления инновационным развитием предприятия. Основным преимуществом применения ССП с целью улучшения качества управления

инновационным развитием предприятия на стадии стратегического контроля является возможность обеспечения прямых и обратных взаимосвязей между стратегическим и оперативным уровнями управления, финансовыми и нефинансовыми показателями, внутренними и внешними факторами деятельности предприятия, а также прошлыми, текущими и будущими результатами. Для регулярного мониторинга поэтапной реализации стратегии инновационного развития промышленного предприятия с помощью ССП, который обеспечит своевременное выявление отклонений и их причины, позволит оперативно принимать обоснованные управленческие решения и вносить корректирующие меры, необходимо дальнейшее развитие данного методического инструмента и адаптация его к условиям конкретного предприятия.

Література:

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 304 с.
2. Стратегія та контроль інноваційного розвитку підприємства монографія / Т.І. Черкасова, І.В. Палагіна; під наук. ред.. д-ра екон. н., проф.. Є.А. Бельрюкова; ОНПУ. - Одеса : Інтерпрінт, 2010. – 316с.
3. Бородушко И. В., Васильева Э. К. Стратегическое планирование и контроллинг. СПб.: Питер, 2006. - 192 с.

Родіонов Д.Л., Боденчук Л.Г.

Управління інноваційними процесами на підприємстві

Одним з найважливіших факторів забезпечення стійкого функціонування і розвитку інноваційного підприємства є управління інноваційними процесами. Задачею системи управління інноваційними процесами на підприємстві є вироблення комплексу заходів у рамках послідовних організаційно-економічних етапів (рис.1) вироблення керуючого впливу, необхідного для досягнення поставлених цілей підприємства.

Таким чином, процес управління інноваційними процесами на підприємстві розчленовується на основні та забезпечуючи функції (рис.2).

Відповідно до розглянутої концепції управління інноваційними процесами основне призначення кожної з розглянутих функцій наступне:

–функція планування включає довгострокове, поточне та оперативне планування інноваційної діяльності;

–функція контролю включає регулярний і періодичний контроль, що виявляється у виявленні і доборі даних, що відбивають ефективність інноваційних процесів, нормативів і відхилень від них;

–функція обліку відбуває результати інноваційної діяльності підприємства, забезпечує дані про його стан за визначений період і включає управлінський, бухгалтерський, статистичний і оперативний облік;