

Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 25 березня 2016 року)

УДК 330.341.1(477)

Валентина Стадник

Хмельницький національний університет

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Valentyna Stadnyk

BALANCED SCORE CARD IN PROVISION OF RISK PROTECTION OF AN ENTERPRISE IN A PROCESS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

Посилення конкуренції у промисловому секторі національної економіки, викликане зростанням рівня її відкритості внаслідок підписання угоди про асоціацію з ЄС, актуалізує потребу розроблення й практичного застосування ефективних управлінських технологій, які б підвищували гнучкість промислових підприємств, їх здатність відстоювати і зміцнювати свої ринкові позиції в нових умовах. Це завдання є особливо гострим для підприємств, які своїми пріоритетними завданнями визначили радикальну перебудову виробничих систем для приведення її у відповідність до міжнародних стандартів діяльності, оскільки лише за цих умов вони можуть вийти із своїми товарами на ринки ЄС. Така перебудова зазвичай потребує суттєвого техніко-технологічного оновлення, а також змін у структурі бізнес-процесів, у співвідношеннях управлінських функцій, у кваліфікаційній структурі персоналу тощо. Значні масштаби і багатоаспектність змін у виробничій системі промислового підприємства (яка є однією із найважливіших складових його конкурентоспроможності) дає підстави стверджувати, що їх здійснення можливе за умови реалізації підприємством стратегії інноваційного розвитку.

Проблемам управління інноваційним розвитком промислових підприємств в умовах висококонкурентних ринків приділяється значна увага багатьма сучасними науковцями. В Україні цими питаннями активно займаються О. Амоша, Б. Андрушків, М. Войнаренко, С. Ілляшенко, Г. Савіна, П. Перерва, Л. Федулова та ін. У своїх роботах вони аналізують можливості та механізми стимулювання інноваційного розвитку, виділяють ключові функціональні сфери для прийняття рішень щодо напрямів інноваційного розвитку та його ресурсного забезпечення тощо. Водночас питання розвитку управлінського інструментарію в контексті підтримання економічної безпеки промислового підприємства в ході реалізації інноваційних змін не отримали поки що відображення у наукових джерелах.

Це й визначило *мету даного дослідження* – окреслити напрями удосконалення практичного інструментарію управління інноваційним розвитком промислових підприємств для мінімізації інноваційних ризиків.

Інноваційний розвиток промислових підприємств передбачає якісні зміни його техніко-технологічної складової – для підвищення здатності виготовляти конкурентоспроможні продукти. Однак такі зміни зазвичай спричиняють порушення у функціонуванні інших підсистем підприємства – як допоміжних та обслуговуючих, так і управлінських. І це може погіршити стійкість підприємства, становити загрозу його економічній безпеці – якщо її розглядати з позицій втрати здатності підприємства існувати у статусі економічного агента (учасника ринку). Адже не завжди впевненість маркетологів у високій споживчій цінності продуктових інновацій підтверджується високим ринковим попитом на ці новинки.

Здатність менеджменту підприємства адекватно оцінювати потенційні загрози

ризик-факторів при реалізації проектів інноваційного розвитку і мінімізувати їх негативний вплив можна назвати ризикозахищеністю. Управління інноваційним розвитком з урахуванням ризикозахищеності і динамічної стійкості підприємства – це управління, спрямоване на вирішення протиріч у його бізнес-системі, які виникають внаслідок інноваційних змін. Воно націлене на узгодження інтересів інноваційної і поточної діяльності, знаходження компромісу між доходністю і ліквідністю, доходністю – і ризиком втрати фінансової стійкості. І за достатнього рівня ризикозахищеності підприємство здатне досягати запланованих цілей діяльності (розвитку) у стратегічній перспективі навіть за мало прогнозованого перебігу подій у бізнес-середовищі.

Зважаючи на безпосередній зв'язок техніко-технологічної складової будь-якої виробничої системи із структурою та ефективністю відповідних бізнес-процесів, можна стверджувати, що інноваційний розвиток потребує взаємоузгоджених змін у всіх складових бізнес-системи – для приведення їх у збалансовану відповідність між собою з урахуванням нового організаційно-функціонального наповнення бізнес-процесів, що дає змогу мінімізувати ризики невиправданих змін і підвищити економічну безпеку підприємства. Це досягається застосуванням інструментарію стратегічного управління.

На сьогодні найефективнішим інструментом стратегічного управління є система збалансованих показників ((Balanced Score Card або скорочено BSC), оскільки у ній безпосередньо відображається зв'язок стратегії, що реалізується на певному етапі життєвого циклу підприємства, із цілями та завданнями керівників усіх рівнів та функціональних служб [1]. Для реалізації функції ризикозахищеності у системі управління інноваційним розвитком промислового підприємства система показників (критеріїв діяльності) має чітко окреслювати цільові орієнтири для тих служб підприємства, які найбільшою мірою впливають на реалізацію поставлених стратегічних управлінських завдань (виписаних в зазначених цільових орієнтирах), а фактично досягнуті показники повинні відображати результати діяльності менеджерів, відповідальних за ці функціональні сфери.

В контексті організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства його організаційна складова має охоплювати ті структурно-функціональні ланки, які є відповідальними за створення і реалізацію інновацій, а економічна складова – критеріальну базу досягнення поставлених цілей співвідносно значущості відповідних організаційних ланок та її зв'язок із винагородою. І видається справедливим стверджувати, що з урахуванням ризикованості стратегії інноваційного розвитку підприємства ключові показники мають обиратися з позицій підтримання економічної безпеки. Тобто, при формуванні критеріальної бази BSC доцільно не вказувати максимально бажане значення критерію, а подавати його у формі – «не нижче такого-то рівня». І стимулювання досягнення поставлених цілей (преміювання) здійснювати, відштовхуючись від цього рівня та збільшуючи винагороду у разі його перевищення. Крім того, розподіл преміального фонду має здійснюватися між керівниками функціональних служб з урахуванням їх ролі у реалізації завдань інноваційного розвитку і мінімізації відповідних ризиків. Цим підвищується відповідальність менеджера за збалансовану роботу відділу у розрізі функціональних стратегій інноваційного розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Kaplan R.S. The Balanced ScoreCard / R.S. Kaplan, D.P. Norton – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 286 p.