

МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

У статті запропонований алгоритм становлення системи збалансованих показників Д. Нортон і Р. Каплана. Розглянуто особливості основних стадій розробки та впровадження системи. У роботі докладно розглядаються чотири складові запропонованої системи показників (фінансова, маркетингова, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку) і взаємозв'язок між ними. Обговорюються можливості впровадження збалансованої системи показників в Україні, а також розглядаються переваги та недоліки цього підходу.

The algorithm of formation of Dr Norton and R. Caplan's system of balanced indices is given in the article. The peculiarities of the main stages of development and realisation of the system are described. The four components of the suggested system of indices (financial, marketing, internal business processes, training and development) and correlation between them are given a detailed description. The possibilities of realisation of the system of balanced indices in Ukraine are widely discussed and also advantages and disadvantages of this approach are considered.

Ключові слова: збалансована система показників, стратегічне управління, управління розвитком підприємства, маркетингова стратегія, складові збалансованої системи показників.

Перед любым предприятием, работающим в условиях современного рынка, стоит лишь одна серьезная проблема – это проблема его выживания, а также проблема непрерывного развития. Каждое предприятие решает эту проблему своим способом, в зависимости от сложившихся условий и обстоятельств, но в основе решения стоит сложная и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Так, стремительное развитие бизнеса, изменения потребительского спроса, возрастание требований работников к условиям труда и качеству жизни вынуждают предприятие проводить анализ и оценку внешней среды и прогнозировать ее изменение в будущем, а также, создавать такую систему управления, которая бы поддерживала равновесие между средой, характером и результатами деятельности организации. Достижению поставленных целей может сопутствовать лишь правильно выстроенная стратегия предприятия, которая позволит ему успевать за изменениями, происходящих в его внешнем окружении. Этим обусловлена актуальность данной темы статьи.

Анализом данной темы занимались такие ученые, как Роберт Каплан, Дэвид Нортон, Игорь Пашанин, Наталья Стихова, Браун Марк Грэм.

Целью статьи является исследование эффективности функционирования Системы сбалансированных показателей и возможность применения такого подхода в Украине.

Процесс планирования в условиях современного рынка, характеризуемого высокой степенью неопределенности, требует от специалистов предприятия значительных усилий, новых навыков и знаний, а также применения современных методик и инструментов. На сегодняшний день практически на всех отечественных предприятиях используется традиционное стратегическое планирование, которое предполагает формирование долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей, организации инициатив по их достижению и обеспечению контроля и обратной связи. В основе построения системы лежат основополагающие принципы функционирования организации, такие как миссия и видение компании. Но такой стратегии присущ ряд недостатков, таких, например, как разрыв между долгосрочным видением фирмы и текущими действиями сотрудников, существует серьезный разрыв между общими целями и ежедневными действиями сотрудников, между видением высшего руководства и инициативами, предпринимаемыми на низшем уровне управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день, традиционное стратегическое планирование является неэффективным. На данном этапе развития менеджеры начинают применять более прогрессивные инструменты, не ограничиваясь использованием традиционных моделей. Для принятия правильного решения, руководителю необходимо владеть информацией нефинансового характера, так как она базируется на оценке нематериальных активов предприятия. Наряду с получением прибыли и повышением капитализации у предприятия появляются еще такие немаловажные цели как увеличение доли рынка и приобретение конкурентных преимуществ.

Чтобы компании эффективно управляли своей стратегией, им необходима система управления, позволяющая осуществить мониторинг предпринимаемых стратегических инициатив. Такая система появилась относительно недавно и получила название Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей. Эта система имеет безусловные преимущества по сравнению с более традиционными концепциями и имеет чрезвычайную полезность в качестве учетно-аналитического инструмента.

Сбалансированная система показателей эффективности дает возможность руководителям связать стратегию предприятия с набором взаимосвязанных индикаторов индивидуально разработанных для

различных уровней управления и связанных между собой.

Назначение данной системы заключается в том, чтобы усилить стратегию бизнеса, повысить квалификацию сотрудников, улучшить способности компании удерживать и привлекать новых клиентов, поощрения инноваций и организационные улучшения, инвестиции в информационные технологии.

Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей, учитывающих все существенные аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.) [2].

Степень достижения данных установок осуществляется в рамках четырех основных составляющих: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и развитие.

Рассмотрим более подробно каждую из составляющих.

Составляющая финансов. Данная составляющая является одной из ключевых Balanced Scorecard. Финансовые результаты в оценке текущей деятельности предприятия являются основными критериями. В рамках финансовой составляющей выделяют следующие цели: увеличение рентабельности продукции, собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др.

Составляющая маркетинга. В рамках составляющей маркетинга руководители определяют ключевые сегменты рынка, на которых компания сосредотачивает свое внимание и направляет все свои усилия по продвижению и реализации продуктов. Затем определяются критерии эффективности и показатели оценивающие их. Основными показателями эффективности выступают: удовлетворенность покупателей, привлечение новых клиентов и удержание существующих, прибыльность клиентов, доля рынка в целевых сегментах. Также обязательно включаются показатели, определяющие ценностное предложение со стороны компании.

Таким образом, составляющая маркетинга дает возможность менеджерам усилить стратегию в области маркетинга и продаж, что безусловно приведет к росту финансовых показателей в будущем.

Составляющая внутренних бизнес-процессов. Данная составляющая идентифицирует основные процессы, которые подлежат усовершенствованию и развитию для укрепления конкурентных преимуществ. Эффективность бизнес-процессов определяет ценность предложения компании, от которого зависит количество привлеченных клиентов, а также конечный финансовый результат. Показатели составляющей внутренних бизнес-процессов сосредотачивают свое внимание на процессах, осуществляющих основной вклад на пути достижения намеченных финансовых результатов и удовлетворения покупателей. Так, количество и частота поломок производственной линии, количество забракованной продукции могут выражаться в качестве показателя эффективности процесса производства. Важно то, что выбор ключевых процессов должен осуществляться не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Именно поэтому инновационные процессы в этой составляющей должны рассматриваться прежде всего.

Составляющая обучения и развития. Данная составляющая направлена на обеспечение инфраструктуры предприятия, которая необходима для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе. Рост и развитие предприятия, долговременный успех и процветание, являются результатом взаимодействия трех основных факторов: человеческих ресурсов, систем и организационных процедур. Чтобы добиться долгосрочного присутствия на рынке, предприятию необходимо инвестировать средства в повышение квалификации своих сотрудников, информационные технологии. Критериями эффективности данной проекции выступают: удовлетворение и удержание сотрудников, их умения и квалификация, генерация инициатив, эффективность работы информационной системы, возможность мгновенно получать информацию необходимую для принятия управленческих решений.

Balanced Scorecard является уникальной системой, которая эффективно решает многие проблемы, управляет ключевыми процессами, такими как: перевод видения в стратегию, коммуникация и связь, бизнес-планирование, усиление обратной связи.

Построение Balanced Scorecard начинается именно с момента перевода видения в стратегию, т.е. менеджеры компании приходят к единому видению перспектив и способов развития организации. Также нужно отметить, что на основе Системы сбалансированных показателей обеспечивается наиболее полное вовлечение каждого сотрудника в процессе целенаправленного движения, т.е. компания движется в едином, необходимом для компании русле.

Необходимо отметить, что коммуникации являются непрерывным процессом, базирующимся на комплексной программе обучения управления стратегией, в рамках которой происходит анализ текущих результатов, а также коррекция установок прошлых периодов.

Далее следует процесс бизнес-планирования, который дает возможность связать финансовый, маркетинговый и производственный планы предприятия с системой Balanced Scorecard.

Следующим процессом является обратная связь и укрепления знаний в области стратегического управления. Данный процесс предоставляет возможность осуществлять постоянный мониторинг исполнений принятых стратегий и достижения поставленных целей, посредством сравнения полученных фактических результатов по сравнению с плановыми. На основе этого анализа менеджеры определяют эффективность стратегий и если необходимо, осуществляют корректировку будущих стратегических

инициатив.

На протяжении всего цикла работы с системой осуществляется получение новых знаний в области стратегического управления. Процесс обучения начинается с самого первого этапа, когда руководство разрабатывает стратегию на долгосрочный период и осуществляет передачу своего видения развития компании более низким уровням управления. Результатом этого процесса должно выступать единое видение, четко понимаемое всеми сотрудниками компании.

Обобщая изложенный материал, можно сказать, что система сбалансированных показателей дает высшему руководству компании совершенно новый инструмент управления, переводящий видение компании и ее стратегию в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, которые оценивают критические факторы не только текущего, но и будущего развития предприятия.

Но, не смотря на свою популярность и эффективность, система сбалансированных показателей в Украине практически не применяется. Хотя система Balanced Scorecard применима и в методологическом, и в практическом смысле. Она работает с логикой управления сложной системой, как в рыночной, так и нерыночной среде. Недостаточное использование этой системы обусловлено тем, что украинским менеджерам требуются почти революционные изменения в сознании, чтобы начать корректно оперировать категориями этого инструмента, корректно выявить причинно-следственные связи между ключевыми (для выбранной стратегии) факторами, работать в терминах бизнес-процессного подхода в организации взаимодействия субъектов, иметь хорошую IT-культуру.

Однако по сравнению с активностью в развитых странах наши достижения выглядят совсем незначительными. Подобные решения внедряются лишь в крупных компаниях нефтегазовой и телекоммуникационной отраслях, банковской сфере, транспортных фирмах-монополистах.

Необходимо отметить, что сама методика не подразумевает получение быстрого результата, так как ориентирована, прежде всего, на долгосрочную стратегию предприятия. Важно понимание всех отрицательных и положительных ее сторон украинским менеджментом. Приведем основные преимущества и недостатки системы Balanced Scorecard.

Преимущества данной системы заключаются в следующем:

1. С ее помощью компании могут количественно оценить свои важнейшие нематериальные активы – людей, информацию, культуру.
2. Необходимое условие создания стратегических карт – разработка стратегии компании.
3. Возможность графической интерпретации финансовых и не финансовых сторон деятельности предприятия.
4. Доведение стратегии компании до конкретных целей для каждого сотрудника.
5. Универсальность применения.
6. Инициация позитивных процессов в компании в процессе разработки и внедрения системы сбалансированных показателей.
7. Привязка к системе мотивации персонала в зависимости от достигнутых результатов [5].

Недостатками системы Balanced Scorecard являются:

1. Размытость внедрения.
2. Отсутствие быстрых результатов.
3. Инициатива разработки системы может принадлежать только топ-менеджерам.
4. Трудность оценки важности ключевых показателей [4].

Роберт Каплан и Дейвид Нортон предложили поистине революционный метод оценки эффективности деятельности организации – сбалансированную систему показателей. Хотя сбалансированная система показателей и выходит за рамки финансовых параметров, она полностью от них не отказывается. Само название концепции отражает попытку учесть набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долговременные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие показатели, внутренние и внешние перспективы эффективности.

Тем не менее, получение доходов остается главной целью любого частного бизнеса. Очень важно выбрать показатели, касающиеся клиентов, процессов и развития, они становятся опережающими индикаторами финансового успеха.

Сбалансированная система показателей помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации, направляя их внимание на один и тот же набор показателей. В некоторых случаях, такое согласование выполняется явно, путем разработки системы сбалансированных показателей для отдельных подразделений или сотрудников на основе корпоративной системы сбалансированных показателей. В идеале, эта система показывает, есть ли в компании подготовленные и заинтересованные сотрудники (составляющая развития и обучения), эффективны ли процессы (составляющая внутренних бизнес-процессов), довольны ли клиенты (клиентская составляющая). Положительные опережающие показатели приводят к высокой финансовой эффективности в долгосрочной перспективе.

К сожалению, у системы сбалансированных показателей есть и негативная сторона. Как и любая технология управления, она должна быть адаптирована к конкретным условиям. Есть немало примеров

иностранных компаний, которые сначала пытались продублировать американские системы сбалансированных показателей, взятые из тех же отраслей. Не удивительно, что различия как во внешних бизнес-условиях, так и во внутренних методах управления вызвали непреодолимые проблемы на этапе реализации. Эти компании, в конце концов, пришли к тому, что пересмотрели свои подходы к корпоративному управлению эффективности и переработали систему Balanced Scorecard.

Сбалансированные системы показателей внедрены в тысячах организаций во всем мире – от небольших некоммерческих фондов до крупных международных корпораций. Развившись из простой потребности в более целостной и всеохватной системе измерений, система представляет собой интегрированное решение, которое позволяет организации быстро и с известной точностью реализовать стратегию и добиться выдающихся результатов.

Литература

1. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 514 с.
2. Блумфилд Ч. Внедрение сбалансированной системы индикаторов: методология Microsoft Balanced Scorecard Framework [Электронный ресурс] / Ч. Блумфилд // Официальное описание. Корпорация "Insightformation, Ins.", 2002. – 31 с. – Режим доступа : <http://www.microsoft.com/business/bi/>.
3. Браун Марк Грэм. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Браун Марк Грэм. – Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. <http://www.interface.ru/home.asp?artId=4539>
5. <http://www.econika.ru/ru/main/newspaper/index.shtml?article=200>

Надійшла 01.10.2010

УДК 332.1.46

М. Т. БЕЦЬ, М. І. МАТКІВСЬКА, А. В. ХЛОПІК
Львівський державний інститут новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У статті проаналізовано доцільність впровадження інновацій в діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу. Запропоновано типи стратегій та оцінено фактори, які впливають на вибір інноваційних стратегій та обґрунтування створення інноваційного процесу власними силами підприємствами малого та середнього бізнесу.

The feasibility of innovation in the activities of small and medium businesses are analyzed in the article. Suggested types of strategies and assessed the factors influencing the choice of innovation strategies and justify the creation of the innovation process on their own small and medium businesses.

Ключові слова: стратегія, інновації, інноваційна стратегія, суб'єкти малого та середнього бізнесу, інноваційний процес, інноваційна діяльність.

Постановка проблеми. В умовах розвитку економіки та посилення конкуренції між суб'єктами економічної діяльності важливе значення набуває інноваційна діяльність підприємств, за допомогою якої відбувається підвищення технологічного рівня і конкурентоспроможності підприємств різних форм власності, не залежно від їх масштабу діяльності. На сьогодні для досягнення конкурентних переваг для підприємств важливе значення має науково-технічний прогрес. Впровадження в діяльність малих підприємств інноваційних проектів свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємництва і галузі загалом, проте доволі часто виникають перешкоди організаційного характеру, а саме: нестача фінансових та інформаційних ресурсів, недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу. Впровадження інновацій для суб'єктів малого бізнесу, а особливо вітчизняних, є головним критерієм розвитку підприємництва на регіональному та національному рівнях в умовах адаптації до кризових явищ в економіці.

Аналіз дослідження. Вирішення проблеми вдосконалення маркетингової діяльності на ринку інновацій суб'єктами малого та середнього бізнесу є актуальною не лише як засіб реалізації стратегічних цілей бізнесу, а й з огляду стану економіки України загалом як конкурентоспроможної держави.

Вагомий внесок в розвиток у сфері інноваційної діяльності малого бізнесу зроблено такими українськими вченими, як Бондаренко А.Ф., Василенко В.О., Гончарова Н.П., Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Фірман Б.Є., Шматько В.Г., Яковлев А.І. та багато інших, проте і досі залишається актуальною проблема активної участі в інноваційних процесах суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Метою даної роботи є обґрунтування вибору інноваційної стратегії та визначення ролі інновацій для ефективного розвитку малих та середніх підприємств.

Виклад основного матеріалу. З розвитком ринкових відносин конкуренція відіграє важливу роль в