

Список використаних джерел:

1. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу. 2014.- 180с.
2. Чужиков В. І. Технологічна модернізація в Європейській економіці: [монографія] / В.І. Чужиков, О.С. Бурміч, О.Д. Лук'яненко, Є.Г. Панченко – К. : КНЕУ, 2013. – 266 с.
3. Румянцев А. Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах / А. Румянцев, В. Мірошніченко. // Ефективна економіка. – 2011. – №5.

Літовченко Ю.В., студентка
Науковий керівник: Дорошенко Г.О.,
д.е.н., професор
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

ТРУДНОЩІ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Впровадження системи збалансованих показників (СЗП) та ключових показників ефективності (КПЕ, КРІ) супроводжується складністю цього процесу та можливими несприятливими його наслідками. Іншими словами, важливо усвідомлювати, що технологія управління по цілям на основі КРІ не бездоганна і їй притаманні певні недоліки. Їх можна розділити на дві групи.

По-перше, це складність розробки і впровадження системи. Цей процес може[1]:

- 1) займати тривалий час (від декількох місяців до декількох років в залежності від розміру і складності організації);
- 2) бути трудомістким для виконавців і вимагати значних витрат часу і сил на шкоду поточної діяльності учасників проекту;
- 3) мати високу вартість для підприємства, якщо для його виконання компанія залучає зовнішніх консультантів;

По-друге, це - складності, які виникають уже в ході експлуатації системи: Насамперед, більш складним стає ведення управлінського обліку, оскільки доводиться контролювати значно більше число показників, ніж раніше. Наприклад, до традиційних фінансових показників, які раніше відстежувалися бухгалтерією та планово-економічним відділом, додаються нові нефінансові показники по ринку, бізнес-процесів, розвитку.

До труднощів при розробці та впровадженні системи ключових показників ефективності належать наступні [2].

Хаотичні бізнес-процеси. Якщо в компанії не налагоджені бізнес-процеси, то досягати поставлених цілей буде вкрай важко.

Слабкий управлінський облік. Впровадження системи КРІ вимагає істотного поліпшення управлінського обліку та розробки нових методів контролю та вимірювання показників ефективності.

Розробка «знизу-вгору». У цьому випадку ефект вийде зворотний: замість того, щоб декомпонувати стратегічні цілі, подібна «система СЗП» буде, навпаки, успішно сприяти бюрократії та внутрішнім конфліктам.

Керівники та співробітники уникають участі в проекті. Системи КРІ «під ключ» не розробляються, ця робота виконується «50:50», тобто у тісній співпраці зовнішніх консультантів та фахівців підприємства, включно з першою особою компанії. Інакше результату не буде.

Занадто багато або мало КРІ. Коли показників для оцінки діяльності підрозділів та керівників підрозділів занадто багато (наприклад, більше 7), то увага та енергія управлінців розсіюються через необхідність контролювати велике число чинників і вирішувати багато завдань одночасно. В результаті це заважає досягненню основних цілей. Якщо ж показників занадто мало (наприклад, 1-2-3), то вони, швидше за все, не будуть охоплювати всі значущі для підприємства результати. У підсумку це може відбитися на досягненні цілей всієї організації.

Дисбаланс показників. Дисбаланс показників виражається, наприклад, в явному переважанні кількісних КРІ над якісними, особистісних - над загальними, фінансових - над нефінансовими тощо. Дисбаланс створює дисгармонію та перешкоджає досягненню цілей бізнесу.

«Жорсткі» КРІ-рішення, система не змінюється і не розвивається. Велика спокуса розробити систему КРІ раз і назавжди. Ця технологія дуже вибаглива і вимагає постійної уваги, обслуговування та розвитку. Сила КРІ в їх гнучкості, а не в жорсткості.

Помилки в тлумаченні та розрахунку КРІ. Навіть відомі та типові показники (наприклад, коефіцієнт маржинальної рентабельності або індекс задоволеності клієнтів) різними фахівцями можуть розумітися по-різному і розраховуватися за різними формулами.

Типові КРІ-рішення. На сьогодні розроблено багато різноманітних бібліотек КРІ, що містять опис та розрахункові формули типових показників. Але користуватися типовими КРІ треба обережно. Безумовно, є показники універсальні, які підходять для будь-яких галузей та підприємств. Є показники галузеві, які використовуються, в основному, в якійсь певній галузі.

До основних переваг технології управління по цілям на основі КРІ можна віднести наступні результати [3]:

1. Зростання продуктивності праці та економічної ефективності підприємства. Система КРІ налаштовує всю організацію на більш ефективну діяльність. З досвіду експертів, вже протягом першого року після впровадження системи КРІ всі економічні показники фірми помітно зростають в середньому на 20-30%.

2. Досягнення та зміцнення конкурентних переваг. Грамотна постановка ринкових цілей по досягненню певних конкурентних переваг та виявлення внутрішніх факторів, що впливають на створення цих переваг, допомагає усвідомити конкурентну стратегію підприємства та підвищує ймовірність її реалізації. В системі КРІ обов'язково повинні бути показники, що оцінюють конкурентні переваги.

3. Прояснення цілей підприємства та функцій підрозділів (працівників). При розробці системи КРІ така робота повинна проводитися обов'язково, але вона має і важливе самостійне значення.

4. Поліпшення внутрішньофірмової взаємодії, зниження транзакційних витрат. Це ще один важливий результат, що отримується в ході розробки системи КРІ.

5. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на реалізацію цінностей компанії. КРІ стають не просто інструментом вимірювання, а інструментом розвитку і важливою управлінською установкою, що сприяє реалізації корпоративних цінностей підприємства.

Зазначені недоліки та труднощі ускладнюють застосування системи СЗП та КРІ, навіть можуть викликати сумніви в її можливості. Негативні побічні ефекти неминучі, насамперед, через небажання персоналу втілювати щось нове, що ускладнить їм життя. Але навіть, якщо вони і відбуваються, вони значно перекриваються позитивними ефектами, які виникають уже в процесі розробки та, головне, після впровадження системи КРІ.

Список використаних джерел:

1. Пармендер Д. Ключові показники ефективності. Розробка, впровадження та застосування вирішальних показників, М., 2008.
2. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. 2-е изд., Испр. і доп.: / М.: ЗАТ «Олімп - Бізнес», 2003.
3. Каплан Р., Нортон Д. Організація, орієнтована на стратегію. -М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2004. 514 с.

ЛОЗОВА О.В., к.е.н., доцент, доцент
кафедри менеджменту

ДОРОНІЧ В.М., магістранта кафедри
менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»,
м. Полтава, Україна

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Передумовою інноваційного розвитку є інноваційна діяльність підприємства – досить нове поняття як у науково-теоретичній сфері, так і в українській практиці господарювання. В економічній літературі «інноваційна діяльність» як поняття з'явилося наприкінці 80-х років минулого століття, і набуло значення процесу науково-технічної, організаційно-економічної діяльності, спрямованої на створення прогресивної техніки і технологій на основі досягнень НТП [1].

Як свідчить аналіз низки літературних джерел, термін «інноваційна діяльність» відрізняється надмірним різноманіттям формулювань. На нашу думку, можна виділити декілька підходів щодо теоретичних поглядів на поняття «інноваційна діяльність». Прихильники першого підходу, зокрема П. Зеленов, Д. Кокурін, Н. Краснокутська, В. Мединський, під інноваційною діяльністю розуміють діяльність, спрямовану на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення і відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції,