

СУЧАСНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Янковець Т. М., Палічев Р. С., 2013

Головна мета *інноваційного підприємства* – створити такі пропозиції товарів, процеси або моделі бізнесу, наявність яких забезпечить досягнення потужних конкурентних переваг, що постійно привертатиме клієнтів [1, с. 193]. На можливості утримати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі впливають ключові компетенції (ключові фактори успіху) – все те, що підприємство може робити найкраще, тобто більш ефективно, ніж конкуренти. Це ті способи досягнення конкурентних переваг, якими володіє лише підприємство. На відміну від ресурсів, ключову компетенцію неможливо придбати, або можливо лише з цілим підприємством (поглинання та злиття підприємств у світі бізнесу відбуваються саме з цієї причини) [2, с. 32].

За організаційно-правовою формою інноваційними підприємствами в економічно розвинутих країнах зазвичай є акціонерні компанії. Наявність ключових компетенцій та конкурентних переваг є джерелом їх високої ринкової вартості.

В Україні в умовах нерозвиненості фондового ринку до інноваційних підприємств відносимо ті, які прагнуть реалізувати мету, викладену вище, без взаємозв'язку з організаційно-правовою формою. Але це є певним обмеженням, оскільки власних коштів підприємств для вирішення завдання розвитку у довгостроковій перспективі може не вистачити. У цьому сенсі акціонерна форма організації інноваційного підприємства є найкращою з позицій розширених можливостей залучення акціонерного капіталу шляхом додаткової емісії акцій та облігацій, а також залучення венчурного капіталу.

Для вирішення завдання розвитку інноваційного підприємства у довгостроковій перспективі доцільно застосовувати одну з найефективніших сучасних систем, а саме систему *стратегічного ринкового управління*, орієнтованого на споживачів [3]. Від вміння керівництва організувати процеси всередині підприємства та ззовні так, щоб можливо було спрогнозувати попит та забезпечити його конкурентоспроможною продукцією залежить досягнення головної мети інноваційного підприємства.

Основними завданнями стратегічного ринкового управління інноваційним підприємством є: формування місії та перспективних напрямів розвитку; встановлення та відбір інновацій, що можуть бути використані для забезпечення успішного розвитку; розробка конкретної програми дій – формування інноваційних стратегій від корпоративного до операційного рівнів, що передбачає встановлення цілей, завдань, показників, ресурсів та заходів; координація спільних зусиль для реалізації розробленої програми; ефективна реалізація обраних стратегій; постійний моніторинг та оцінка результатів; коригування основних напрямів діяльності та розробленої програми.

Необхідність відбору інновацій для забезпечення успішного розвитку підприємства впливає з їх характерних особливостей: дозволяють створювати конкурентоспроможні товари (послуги); поширюються на всі сфери діяльності підприємства; їх використання призводить до підвищення ефективності діяльності. Орієнтація на використання інновацій у практиці господарської діяльності передбачає інтенсивний розвиток, тобто максимальне використання внутрішніх ресурсів на основі покращання техніки, технології та якості продукції. Для інноваційних підприємств засобом стратегічного ринкового управління слугує *Збалансована система показників (ЗСП) (Balanced Scorecard)*, розробниками якої є Девід Нортон та Роберт Каплан [4]. Переїнявшись питанням «як підвищити ефективність управління компанією та від чого це залежить», вони дійшли висновку, що ринкова вартість компанії дедалі більше залежить від нематеріальних активів – інтелектуального потенціалу, інновацій, ринкової репутації. Для управління саме нематеріальними активами й було

розроблено ЗСП, основне призначення якої – забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Завдання ЗСП – трансформування місії компанії у конкретні завдання та показники, доведення їх до кожного співробітника, забезпечення зворотного зв'язку [4, с. 14].

Довгий час найважливішими критеріями оцінки діяльності підприємства вважались фінансові показники. ЗСП доповнює систему фінансових параметрів, які відображають історичний аспект вже завершених подій, системою оцінок перспектив (не фінансові параметри), які сприяють підвищенню фінансових результатів [4, с. 12]. Фінансові показники свідчать про результати минулої діяльності підприємства, при цьому вони не дають змоги обґрунтувати стратегічний напрям його розвитку. Не фінансові показники дозволяють виділити ті фактори, які є визначальними для діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Принцип, на якому заснована ЗСП – це принцип причинно-наслідкових зв'язків. Так, наприклад, інвестиції в розвиток персоналу (проекція «розвиток і навчання») можуть призвести до підвищення рівня після продажного обслуговування (проекція «внутрішні бізнес-процеси»), що, в свою чергу, призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів (проекція «клієнти») та до підвищення обсягів продажу та зростанню прибутку (проекція «фінанси»). ЗСП дозволяє встановити взаємозалежність причинно-наслідкових зв'язків з критеріями оцінки результатів та факторів їх досягнення.

Для акціонерних інноваційних підприємств головним фінансовим показником успішності стратегічного ринкового управління є зростання доданої вартості (концепція *вартісно-орієнтованого управління підприємством*), яка вимірюється показниками економічної та ринкової доданої вартості.

Економічна додана вартість (*EVA*) являє собою економічний прибуток, який отримує підприємство з урахуванням не тільки наявних бухгалтерських витрат, але й неявних економічних витрат (втрачені вигоди за найдохіднішими альтернативними варіантами інвестицій) [4, 5]. Тільки за позитивного значення економічної доданої вартості ($EVA > 0$) можливий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

У разі прогнозування показників *EVA* у майбутніх періодах і розрахунку їх приведеної вартості із застосуванням ставки дисконту, що дорівнює вартості капіталу, отримується показник ринкової доданої вартості (*MVA*), який характеризує переважання ринкової вартості капіталу підприємства над інвестованим капіталом. Визначення даного показника потребує даних про ринкову вартість підприємства та його корпоративні права.

Використання показників *EVA* та *MVA* дозволяє приймати стратегічні рішення з врахуванням ризиків, які відображаються у ставці дисконту.

Крім того, оскільки в Україні для визначення доходу підприємств використовується метод нарахувань, важливо підтримувати ліквідність для вчасних розрахунків за своїми поточними зобов'язаннями, а також наявність реальних коштів для забезпечення можливостей подальшого розвитку.

1. Майкл Л. Джордж. Стремительные инновации / Л. Джордж Майкл, Воркс Джеймс, Вотсон-Хемфилл Кимберли; пер. с англ. – К. : Corporation Group, 2006. – 350 с. 2. Лосев В. А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей // В. А. Лосев. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2011. – 208 с. 3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Аакер Д.; пер. с англ.; под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с. 3. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с. 4. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.cfin.ru>. 5. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. ; пер. с англ. Н. Н. Барышникова. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 554 с.