

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Удосконалення управління, як необхідний елемент ефективного розвитку підприємства, виступає основною метою менеджерів. Надвисокі темпи інноваційного розвитку, що спостерігаються у телекомунікаційній сфері, створюють динамічні умови провадження господарської діяльності. Однією з умов досягнення високого рівня ефективності бізнесу є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках діяльності. Збалансована система показників (далі ЗСП) значно розширює можливості стратегічного планування, роблячи його більш реальним.

Управлінню конкурентним потенціалом, та інноваційним розвитком, а саме ЗСП в теоретичному та практичному аспекті присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П., Рон Персон, Пол Р. Нівен, Пармендер Д., Рамперсад К., Гері Кокінз, Петер Хорварт. Серед вітчизняних науковців це питання розкрито в працях: Гершун А.М., Ананенко С.О., Пан Л.В., Нефедьєва Ю.С., Тарасюк Г.М., Кочнев О.Ф., Богдан І.В., Дмитрієва О.О., Герасімов Є.Ю., Олексів І.Б., Хотомлянський О.Л., Федосєєв А.А., Кльоба Л.Г., Мачкур Л.А. Проте, зважаючи на особливості кожного окремого суб'єкта господарювання, та різноманіття сфер діяльності, окремі питання щодо впровадження та застосування ЗСП на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Для реалізації багатовекторної політики управління телекомунікаційним підприємством, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання. Беручи за основу типову структуру ЗСП, яка була запропонована у 1992 році Капланом і Нортонем, та враховуючи особливості діяльності телекомунікаційних компаній, авторами були згруповані основні показники діяльності за чотирима основними проекціями: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток.

Перша група містить основні традиційні фінансові показники, адже власника завжди в першу чергу цікавитиме фінансова віддача на вкладені кошти. Тому ЗСП повинна починатися (з запланованих) та закінчуватись (реально отриманими) фінансовими показниками, такими як: доходні показники, відносні показники ефективності, показники ліквідності, показники фінансової стійкості, показники ділової активності та інші.

Друга група стосується зовнішнього оточення, а саме роботи з клієнтами. Телекомунікаційна компанія є джерелом надання послуг, тому безпосередньо контактує з клієнтами, тому ця група показників потребує особливої уваги, та управління на засадах маркетингу. Основні напрямки аналізу: залучення нових клієнтів, задоволеність наявних клієнтів, напрямки соціальної політики, об'єм ринку, ринкова доля у цільовому сегменті, доходи клієнтів, імідж компанії та інші.

Третя група характеризує внутрішні процеси, такі як: інноваційний процес, розробка нових послуг, оцінка функціонування наявних ресурсів, ефективність виробничих процесів, технічне забезпечення, інформаційне забезпечення, ліцензійне забезпечення, оптимізація витрат, якість обслуговування та інші.

Остання група характеризує потенціал підприємства до навчання та росту. За цим напрямком слід сфокусуватись на наступних факторах: людський капітал (люди з їх мотивацією, здібностями, кваліфікацією), інформаційні системи, організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу, витрати на навчання персоналу та рівень економічної віддачі.

Для технологічної побудови моделі ЗСП для телекомунікаційного підприємства необхідні наступні елементи: перспективи, карта стратегічних задач, логічно пов'язаних з цілями, чітко визначені показники, цільові значення, наявність причини – наслідкових зв'язків, стратегічні ініціативи. ЗСП розширює горизонт цілей компанії далеко за рамки фінансових показників.

Таким чином, ЗСП – це органічна система стратегічного управління на основі оцінки конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу по набору оптимально підібраних показників, що відображають основні аспекти діяльності підприємства. Проведення ЗСП в практику господарювання забезпечить вдосконалення системи управління підприємством, їх адаптацію до різних умов економічного середовища через дотримання вимоги системного підходу та комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства. Обґрунтування складу системи показників може бути покладене в розробку математичної моделі на основі ЗСП.

1. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. – М.: Олімп Бізнес, 2003. – 446 с.

2. Мельник Ю.М., Савченко О.С., Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. – Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 1, С. 192-203.

Кулаков, В.О. Збалансована система показників як інструмент управління конкурентним потенціалом інноваційного розвитку телекомунікаційного підприємства [Текст] / В.О. Кулаков, В.О. Щебельська // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня 2013 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. - Суми : ТОВ "ДД "Папірус", 2013. - С. 158-159.