

Shatun, V. T. *Osnovy menedzhmentu* [Principles of Management]. Mykolaiv: MDHU imeni Petra Mohyly, 2006.

Shumpeter, Y. *Teoriia ekonomicheskogo rozvitiia (Issledovanie predprinimatelskoy pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla koniunktury)* [Theory of Economic Development (Study of business profits, capital, credit, interest and cycle conditions)]. Moscow: Progress, 1982.

Science, technology and innovation in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.

Science, technology and innovation in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010.

Tereshchenko, O. O. «Kontrolinh u systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom» [Controlling the system of crisis management]. *Finansy Ukrainy*, no. 12 (2001): 56-63.

Triflova, A. A. *Otsenka effektivnosti innovatsionnogo rozvitiia predpriiatii* [Evaluating the effectiveness of innovative development of enterprise]. Moscow: Finansy i statistika, 2005.

Urbanovich, A. A. *Psikhologiya upravleniia* [Psychology of Management]. Minsk: Kharvest, 2004.

Yakovlev, A. I., and Makarenko, N. A. *Ekonomiko-organizatsionnye aspekty promyshlennykh innovatsiy* [Economic and organizational aspects of industrial innovation]. Kharkiv: Biznes Inform, 2003.

Yakovenko, K. V. «Osoblyvosti kontrolinhu protsesu innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv» [Features of controlling the process of innovation of industrial enterprises]. *Biznes Inform*, no. 5 (2012): 75-78.

«Zamozhne suspilstvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava: Prohrama ekonomichnykh reform na 2010 – 2014 roky» [Prosperous Society, Competitive Economy, Effective State : Economic Reform Program for 2010 – 2014 years]. http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf

Zianko, V. V. *Innovatsiine pidpriemnytstvo: sutnist, mekhanizmy i formy rozvytku* [Innovative entrepreneurship : the nature, mechanisms and forms of development]. Vinnytsia: UNIVERSUM, 2008.

УДК 330.341.1 + 658.589

ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРЬСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ

© 2014 БІЛЕНСЬКА Я. Р.

УДК 330.341.1 + 658.589

Біленська Я. Р. Використання збалансованої системи показників для оцінювання потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарського об'єднання

У статті розроблено методичні підходи щодо вдосконалення механізму оцінювання потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарських об'єднань. У результаті дослідження було обґрунтовано доцільність використання збалансованої системи показників для оцінювання потенціалу інноваційного розвитку як виробничо-господарського об'єднання в цілому, так і його окремих учасників. Запропонована автором система показників дозволяє оцінювати інноваційні можливості виробничо-господарських об'єднань через призму їх комплексної діяльності, зокрема оцінювати потенціал інноваційного розвитку в розрізі виділених складових: науково-інтелектуальної, фінансової, виробничої та маркетингової. У рамках дослідження було виокремлено ті показники, які найбільш повно характеризують кожну із зазначених автором складових потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарського об'єднання. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення взаємозв'язку між складовими потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарського об'єднання та вибір його інноваційної стратегії.

Ключові слова: виробничо-господарське об'єднання, потенціал інноваційного розвитку, збалансована система показників
Формул: 14. **Бібл.:** 9.

Біленська Ярина Романівна – аспірантка, кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: yabilenska@gmail.com

УДК 330.341.1 + 658.589

Биленская Я. Р. Использование сбалансированной системы показателей для оценки потенциала инновационного развития производственно-хозяйственного объединения

В статье разработаны методические подходы по совершенствованию механизма оценки потенциала инновационного развития производственно-хозяйственного объединения. В результате исследования была обоснована целесообразность использования сбалансированной системы показателей для оценки потенциала инновационного развития как производственно-хозяйственного объединения в целом, так и его отдельных участников. Предложенная автором система показателей позволяет оценивать инновационные возможности производственно-хозяйственных объединений через призму их комплексной деятельности, в частности оценивать потенциал инновационного развития в разрезе выделенных составляющих: научно-интеллектуальной, финансовой, производственной и маркетинговой. В рамках исследования были выделены те показатели, которые наиболее полно характеризуют каждую из обозначенных автором составляющих потенциала инновационного развития производственно-хозяйственного объединения. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются определение взаимосвязи между составляющими потенциала инновационного развития производственно-хозяйственного объединения и выбор его инновационной стратегии.

Ключевые слова: производственно-хозяйственное объединение, потенциал инновационного развития, сбалансированная система показателей
Формул: 14. **Библ.:** 9.

Биленская Ярина Романовна – аспирант, кафедра финансов, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: yabilenska@gmail.com

UDC 330.341.1 + 658.589

Bilenska Y. R. Use of a Balances Scorecard for Assessing Potential of Innovation Development of a Production Economic Association

The article develops methodical approaches to improvement of the mechanism of assessing potential of innovation development of production economic associations. In the result of the study the article justifies expediency of use of the balanced scorecard for assessing potential of innovation development of both production economic association in general and its separate units. The proposed scorecard allows assessment of innovation possibilities of production economic associations through the prism of their complex activity, in particular, assessment of the potential of innovation development in the context of allocated components: scientific and intellectual, financial, production and marketing. Within the framework of the study the article marks out those indicators that more fully characterise each of the specified components of the potential of innovation development of a production economic association. Prospects of further studies in this direction are identification of interconnection between the components of the potential of innovation development of a production economic association and selection of its innovation strategy.

Key words: production economic association, potential of innovation development, balanced scorecard
Formulae: 14. **Bibl.:** 9.

Bilenska Yaryna R. – Postgraduate Student, Department of Finance, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: yabilenska@gmail.com

Одним із найбільш ефективних шляхів розвитку виробничо-господарських об'єднань (ВГО) є інноваційний. Успіх інноваційної діяльності залежить від правильно розробленої інноваційної стратегії [4]. Однак необхідною умовою визначення інноваційної стратегії є оцінка інноваційних можливостей суб'єкта господарювання, тобто оцінка потенціалу інноваційного розвитку ВГО.

Важливість оцінювання інноваційного потенціалу полягає в обґрунтуванні величини показників, які є в його структурі і відображають можливості і загрози суб'єкта господарювання щодо розроблення та впровадження інновацій. З огляду на це наявність необхідних ресурсів, обґрунтування їхньої потреби для здійснення інноваційної діяльності виступають першочерговими чинниками формування інноваційного потенціалу, сприяють посиленню конкурентних позицій вітчизняних підприємств на ринку.

Проблемам формування механізму оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств присвячені дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених: І. В. Радзівіло, Ю. С. Шипуліна, Т. М. Пілявко, О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, Л. Белоусова, С. Ілляшенко, А. Гриньов та ін. Проведений аналіз літературних джерел показав відсутність єдиного методичного підходу до діагностики потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарського об'єднання за його складовими.

Метою статті є розробка методичних підходів щодо вдосконалення механізму оцінки потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарського об'єднання, що дасть змогу сформулювати зв'язок між складовими потенціалу інноваційного розвитку та визначити інноваційну стратегію ВГО.

Одним із інструментів оцінювання стратегії ВГО (а отже і інструментом інформаційного забезпечення оцінки потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарського об'єднання) є застосування збалансованої системи показників (ЗСП), яка була розроблена професором Гарвардського університету Р. Капланом і зовнішнім консультантом Д. Нортоном протягом останнього десятиліття ХХ століття. Результатом впровадження ЗСП Р. Каплан і Д. Нортон бачать створення організації, орієнтованої на виконання стратегії [2].

Доцільність застосування ЗСП для оцінювання рівня потенціалу інноваційного розвитку ВГО полягає в тому, що дана система характеризує усі виділені автором складові потенціалу інноваційного розвитку, зокрема: науково-інтелектуальну, фінансову, виробничу та маркетингову. Цінність використання збалансованої системи показників для оцінки потенціалу інноваційного розвитку ВГО полягає також в тому, що її використовують як в підприємницькій, так і в банківській діяльності.

Систему збалансованих показників представимо як сукупність показників, через які можна визначити величину потенціалу інноваційного розвитку ВГО. Дані показники підібрані відповідно до складових потенціалу інноваційного розвитку ВГО.

Для оцінки стану потенціалу інноваційного розвитку ВГО автор пропонує застосовувати як відомі так і нові показники. При цьому автором визначено граничні рівні показників, що дозволяє приймати рішення про достатність чи недостатність рівня розвитку окремих складових потенціалу інноваційного розвитку для впровадження конкретних інновацій. Склад чинників, використовуваних для оцінки кожної складової, визначається експертним методом.

У рамках дослідження виділимо ті показники, які найбільш повно характеризують рівень потенціалу інноваційного розвитку ВГО в розрізі складових його потенціалу. Для кожного показника автором визначено порогові значення, за якими можна простежити ступінь досягнення поставлених цілей. Порогове значення – це гранично допустима величина показника, недоотримання якої призводить до дестабілізаційних, а інколи руйнівних процесів, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей ВГО.

Критеріальні значення показників аналізу встановлюються залежно від результатів аналізу інформації, наявної в періодичних і наукових виданнях, аналізу статистичних даних, а також інформації про ринки, на яких представлена продукція об'єкта аналізу. Як база порівняння можуть бути використані середні або порогові значення показників по галузі, а також значення за попередній період, прогнози дані, значення аналогічних показників конкурентів тощо. Як критерії для визначення порогових значень коефіцієнтів можна використовувати дані статистичного обстеження інноваційної діяльності провідних вітчизняних підприємств, результати досліджень учених, а також досвід закордонних компаній.

За результатами дослідження публікацій [3, 7, 8, 9] і власного моніторингу показників оцінки потенціалу інноваційного розвитку було сформовано сукупність із 25 показників. Здійснивши кореляційно-регресійний аналіз, що дозволив визначити взаємозв'язок між показниками в дослідженні, з усіх прийнятих до аналізу 25 показників було відокремлено 14 показників, які суттєво характеризують потенціал інноваційного розвитку ВГО.

Серед показників, що характеризують науково-інтелектуальну складову потенціалу інноваційного розвитку ВГО, виділимо показник рівня наукомісткості робіт, показник плінності кадрів високої кваліфікації та показник оновлення знань.

Показник рівня наукомісткості робіт визначається за формулою:

$$K_n = \frac{V_{ндр}}{V_p}, \quad (1)$$

де $V_{ндр}$ – витрати на проведення науково-дослідних робіт при розробці інноваційного виробу чи послуги, грн;

V_p – виручка, отримана від реалізації інноваційних виробів чи послуг, грн.

Як зазначається у літературних джерелах [1, 7, 9], формула коефіцієнта наукомісткості складається з відношення величини витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи до базового показника, який може бути представлений вартістю валової, товарної, відвантаженої або чистої продукції, собівартістю або витратами на збут. Вона може бути також представлена співвідношенням числа наукового персоналу галузі до обсягів збуту продукції.

Якщо коефіцієнт наукомісткості буде вище порогового значення, то діяльність суб'єкта господарювання вважається наукомісткою. Як правило, порогове значення змінюється в залежності від виду діяльності. Ось чому значення коефіцієнта наукомісткості залежить не тільки від обсягу ресурсів, що виділяються на науку, але також від галузі, структури витрат на виробництво продукції та інших факторів [9].

Аналіз наукових праць [1, 9] дає підстави стверджувати, що до наукомістких відносяться ті суб'єкти господарювання, у яких даний показник перевищує порогове значення 0,04 – 0,05 (4 – 5%).

Для оцінювання рівня науково-інтелектуальної складової потенціалу інноваційного розвитку ВГО важливе значення має показник плинності кадрів високої кваліфікації (*I_{пл}*). Даний показник характеризує ступінь усталеності (спрацьованості) колективу висококваліфікованих працівників і обчислюється за формулою:

$$I_{пл} = \frac{K_{зв.кв.}}{K_{кв.}}, \quad (2)$$

де *K_{зв.кв.}* – кількість працівників високої кваліфікації, що звільнилися протягом року, осіб;

K_{кв.} – загальна кількість працівників високої кваліфікації, осіб.

Оптимальне значення показника дорівнює нулю, однак таке значення буває лише теоретично, бо завжди є працівники, які звільняються у зв'язку виходом на пенсію, переїздом до іншої місцевості тощо. Звільнення працівників високої кваліфікації негативно впливає на рівень потенціалу інноваційного розвитку ВГО, зокрема на рівень його науково-інтелектуальної складової.

Рівень науково-інтелектуальної складової значною мірою залежить від стану перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників (обчислюється показником оновлення знань (*I_{о.з.}*)). Даний показник характеризує відповідність рівня знань працівників сучасним вимогам і обчислюється за формулою:

$$I_{о.з.} = \frac{K_{п.п.н.}}{K_{заг.}} \rightarrow 1, \quad (3)$$

де *K_{п.п.н.}* – кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації чи перепідготовку протягом певного періоду (3 – 5 років), осіб;

K_{заг.} – загальна кількість працівників суб'єкта господарювання, осіб.

Зростання показника є свідченням покращення рівня науково-інтелектуальної складової потенціалу інноваційного розвитку ВГО, і навпаки.

В умовах ринкової економіки чи не найважливішого значення набувають фінансові ресурси, які забезпечують умови реалізації інших складових інноваційної діяльності, і слугують підґрунтям кількісної оцінки її ефективності. Як зазначається у [1, 3, 4, 5, 6], фінансування інновацій на достатньому рівні забезпечує надходження коштів для реалізації інноваційних проектів, створює стимули й умови для розробки інновацій, впливає на вибір тематики новаторства у відповідності з потребами розвитку інноваційної діяльності підприємства чи галузі, сприяє ефективному формуванню витрат на нововведення.

Серед показників, що характеризують рівень фінансової складової потенціалу інноваційного розвитку ВГО автором виділено показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку суб'єкта господарювання, показник інноваційності, коефіцієнт самофінансування, коефіцієнт загальної ліквідності та коефіцієнт рентабельності реалізованої інноваційної продукції.

Показник частки прибутку від інноваційної діяльності в загальному обсязі прибутку суб'єкта господарювання (*ЧП_{ін.д.}*) визначається за формулою:

$$ЧП_{ін.д.} = \frac{П_{ін.д.}}{П_{заг.}} \rightarrow 1, \quad (4)$$

де *П_{ін.д.}* – прибуток від інноваційної діяльності, грн;

П_{заг.} – загальний прибуток суб'єкта господарювання, грн.

Позитивною тенденцією для ВГО є збільшення показника. Зауважимо, що даний показник аналізується в динаміці та порівнюється із середнім рівнем по ВГО.

Також до групи показників, що характеризують фінансову складову потенціалу інноваційного розвитку суб'єктів господарювання (ВГО в цілому та учасників ВГО зокрема), доцільно віднести показник інноваційності (*K_{ін.}*), який обчислюється за формулою:

$$K_{ін.} = \frac{В_{ін.}}{В_{заг.}} \rightarrow \text{зростання}, \quad (5)$$

де *В_{ін.}* – витрати на впровадження інновацій, грн;

В_{заг.} – загальні витрати суб'єкта господарювання, грн.

Значимо, що даний показник також аналізується в динаміці. Якщо розраховується значення показника для фінансово-кредитної установи, то порівнюємо його із середнім рівнем по банківській системі. Що вищим є значення показника, то вищим є рівень фінансової складової інноваційного потенціалу банку, а отже і потенціалу інноваційного розвитку ВГО в цілому.

Ступінь фінансування необоротних активів за рахунок власного капіталу характеризує коефіцієнт самофінансування (*K_{сф.}*). Даний показник визначається за формулою:

$$K_{сф.} = \frac{ВК}{НА}, \quad (6)$$

де *ВК* – власний капітал, грн;

НА – необоротні активи, грн.

Якщо *K_{сф.}* = 1, то це свідчить про фінансування необоротних активів лише за рахунок власних коштів, а якщо *K_{сф.}* > 1, то це означає, що капіталовкладення здійснюються частково за рахунок власних, а частково за рахунок залучених коштів.

Отже, чим наближенішим до одиниці є значення коефіцієнта самофінансування, тим інноваційно активнішим є виробничо-господарське об'єднання та відповідно вищим його інноваційний потенціал.

Найбільш загальне уявлення про оцінку ліквідності активів дає коефіцієнт загальної ліквідності (*K_{з.л.}*):

$$K_{з.л.} = \frac{Ан}{Зп}, \quad (7)$$

де *Ан* – поточні активи (для фінансово-кредитної установи загальні активи), грн;

Зп – поточні зобов'язання (для фінансово-кредитної установи загальні зобов'язання), грн.

Даний показник дає оцінку ліквідності активів, показуючи скільки гривень поточних активів має припадати на 1 грн поточних зобов'язань. Оскільки поточні зобов'язання суб'єкта господарювання погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Нормальним значення даного коефіцієнта вважається 1,5...2,5, але не менше 1. Значення коефіцієнта, рівне 1, припускає рівність поточних активів і пасивів. Якщо ж значення коефіцієнта значно перевищує 1, то можна зробити висновок про те, що суб'єкт господарювання володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. У свою чергу, наявність значного обсягу вільних ресурсів свідчить про високий рівень фінансової складової потенціалу інноваційного розвитку ВГО.

Важливим фінансово-економічним показником, що характеризує рівень фінансової складової потенціалу інно-

ваційного розвитку ВГО, є коефіцієнт рентабельності реалізованої інноваційної продукції (P_{in}), який визначається за формулою:

$$P_{in} = \frac{Pr.in.prod.}{B}, \quad (8)$$

де $Pr.in.prod.$ – прибуток від реалізації інноваційної продукції, робіт і послуг, грн;

B – сума отриманої виручки, грн.

Коефіцієнт рентабельності реалізованої інноваційної продукції характеризує прибутковість господарської діяльності суб'єкта господарювання від інноваційної діяльності. Показник даної групи дає уявлення про те, наскільки ефективно ВГО здійснює свою інноваційну діяльність, контролює витрати на виробництво і реалізацію інноваційної продукції, і який чистий прибуток при цьому отримує.

Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило, чим вище значення коефіцієнту, тим краще. Збільшення коефіцієнта протягом звітного періоду свідчить про покращення результатів інноваційної діяльності, а зменшення – про погіршення.

Серед показників, що характеризують рівень виробничої складової потенціалу інноваційного розвитку ВГО автором виділено продуктивність праці, коефіцієнт оновлення продукції або послуг і показник прямих запозичень нововведення. Продуктивність праці (Π) відображає роль персоналу в кінцевих результатах діяльності учасників ВГО і обчислюється за формулою:

$$\Pi = \frac{Dз}{Чсс}, \quad (9)$$

де $Dз$ – доходи від інноваційної діяльності, грн;

$Чсс$ – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Даний показник є узагальнюючим показником оцінювання ефективності використання трудових ресурсів. Чим більшим є значення показника продуктивності праці, тим вищим є рівень виробничої складової потенціалу інноваційного розвитку ВГО.

Наступним показником, що характеризує рівень виробничої складової потенціалу інноваційного розвитку ВГО автором виділено коефіцієнт оновлення продукції або послуг ($Кон$). Даний показник представляє собою частину вартості тільки-но започаткованої у виробництві продукції у сукупних надходженнях від реалізації всієї виготовленої суб'єктом господарювання продукції чи наданих послуг на кінець звітного періоду і обчислюється за формулою:

$$Кон. = \frac{ВРнов.}{ВРкп}, \quad (10)$$

де $ВРнов.$ – вартість реалізованої інноваційної продукції та наданих послуг, грн;

$ВРкп$ – вартість всієї реалізованої продукції чи наданих послуг на кінець звітного періоду, грн.

Оптимальне значення цього показника дорівнює 1.

Отже, якщо значення коефіцієнта оновлення продукції або послуг наближається до одиниці, то можемо говорити про підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку за рахунок його виробничої складової.

Аналіз літературних джерел [6, 8] дає змогу стверджувати, що рівень потенціалу інноваційного розвитку, зокрема його виробничу складову характеризує показник прямих запозичень нововведення ($\Pi.з.н.$), який обчислюється за такою формулою:

$$\Pi.з.н. = [(Tr - Tд)/(Tr + Tі)] - 0.1, \quad (11)$$

де Tr – розрахункова трудомісткість (вартість) технічної підготовки виробництва до впровадження нововведення;

$Tд$ – трудомісткість (вартість) додаткових робіт з технічної підготовки виробництва (доопрацювання інформаційної продукції) з врахуванням внесення необхідних змін;

$Tі$ – трудомісткість (вартість) інформаційного забезпечення впровадження нововведення;

Даний показник необхідно аналізувати в динаміці за декілька останніх років.

Маркетингова складова потенціалу інноваційного розвитку характеризує можливості учасників виробничо-господарського об'єднання стосовно формування товарного асортименту та просування на ринок принципово нової та удосконаленої інноваційної продукції, дотримання співвідношення прибутків за рахунок звичайної та інноваційної продукції.

Серед показників, що характеризують рівень маркетингової складової потенціалу інноваційного розвитку ВГО автором виділено показник вартості просування інноваційної продукції чи послуг, показник обсягу реалізації інноваційної продукції чи послуг та коефіцієнт темпів приросту продажу продукції. Показник вартості просування інноваційної продукції чи послуг ($Кв.п.$) визначається як відношення загальної суми коштів, витрачених на просування інноваційної продукції (чи надання інноваційних послуг) до суми виручки, отриманої від їх реалізації і обчислюється за формулою:

$$Кв.п. = \frac{Він.}{Вреал.}, \quad (12)$$

де $Він.$ – сума коштів, витрачених на просування інноваційної продукції чи послуг, грн;

$Вреал.$ – сума виручки від реалізації інноваційної продукції чи послуг, грн.

Зауважимо, що як базу порівняння показника вартості просування інноваційної продукції чи послуг доцільно використовувати середні значення показника за попередні періоди часу.

Показник обсягу реалізації інноваційної продукції чи послуг визначається як відношення обсягу реалізованої інноваційної продукції чи наданих послуг до загального обсягу наукових розробок і обчислюється за формулою:

$$Ко.р. = \frac{Ореал.}{Озаг.}, \quad (13)$$

де $Ореал.$ – обсяг реалізованої інноваційної продукції чи наданих послуг, шт.;

$Озаг.$ – загальний обсяг наукових розробок, шт.

Оптимальне значення цього показника дорівнює одиниці. Чим більшою є частка обсягу реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі наукових розробок, тим вищим є рівень маркетингової складової, а отже, і потенціалу інноваційного розвитку ВГО в цілому.

Коефіцієнт темпів приросту продажу продукції (чи надання послуг) характеризує приріст продаж продукції суб'єкта господарювання і визначається за формулою:

$$T = \frac{Q_n - Q_{n-1}}{Q_{n-1}}, \quad (14)$$

де Q_n – обсяги продаж продукції підприємства чи реалізації послуг банку (чи страхової компанії) за звітний період, шт.;

Q_{n-1} – обсяги продаж продукції підприємства чи реалізації послуг банку (чи страхової компанії) в базовому періоді, шт.

Зростання коефіцієнта темпів приросту продажу продукції свідчить про покращення рівня маркетингової складової, а отже і зростання потенціалу інноваційного розвитку ВГО.

Для розрахунку загального показника потенціалу інноваційного розвитку ВГО, порівнюємо порогові значення показників з фактичними. На основі величини відхилення визначаємо зони достатності потенціалу інноваційного розвитку ВГО. Аналіз літературних джерел дає змогу стверджувати, що при відхиленні 10 – 15% – потенціал інноваційного розвитку є високим; 15 – 50% – середнім і більше 50% – низьким.

Отже, визначивши, до якої зони відносяться показники, необхідно проставити їм відповідні бали: При високому потенціалі інноваційного розвитку (10 – 15%) показнику ставимо 2 бали; при середньому – 1 бал і при низькому 0 балів. Визначаємо середнє бальне значення загального показника потенціалу інноваційного розвитку ВГО та середнє бальне значення за складовими потенціалу інноваційного розвитку ВГО.

Між показниками усіх чотирьох аспектів чітко простежується причинно-наслідковий зв'язок. Зауважимо також, що збалансована система показників виступає засобом моніторингу і слугує інструментом як оперативного, так і довгострокового управління стратегією суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

Запропонована авторська методика оцінки рівня потенціалу інноваційного розвитку виробничо-господарського об'єднання, базується на використанні системи збалансованих показників за складовими потенціалу інноваційного розвитку ВГО, і дає можливість оцінити інноваційні можливості як виробничо-господарського об'єднання в цілому, так і його окремих учасників. Вона задає формалізовану базу для прийняття інноваційних рішень та розробки інноваційної стратегії. Це особливо важливо з огляду на притаманні інноваціям високі ризики та необхідність забезпечення довгострокової перспективи інноваційного розвитку. Запропонована система показників дозволяє дослідити інноваційну діяльність виробничо-господарських об'єднань через призму їх комплексної діяльності, зокрема оцінити рівень потенціалу інноваційного розвитку ВГО через оцінку його складових.

Таким чином, розроблена за аналогією із системою збалансованих показників Нортон – Каплана, система показників оцінки рівня потенціалу інноваційного розвитку ВГО дозволить забезпечити:

- ✦ ефективний моніторинг рівня управління інноваційною діяльністю, що сприятиме активізації інноваційних процесів;
- ✦ організацію оптимального інформаційного зв'язку між учасниками виробничо-господарського об'єднання з метою розробки інноваційної стратегії;
- ✦ своєчасне надходження достовірної, повної та точної інформації щодо стану інноваційної діяльності;
- ✦ скорочення часу прийняття управлінських рішень в інноваційній сфері. ■

Науковий керівник – **Бондарчук М. К.**, д-р екон. наук, доцент кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка»,

ЛІТЕРАТУРА

1. **Калініченко Л. Л.** Методика порівняльної оцінки ефективності діяльності підприємств у складі ПФГ та самостійно функціонуючих підприємств / Л. Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 25. – С. 34 – 38.
2. **Каплан Р. С.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 30 с.
3. **Кльоба Л. Г.** Управління банківською інвестиційною діяльністю: монографія / Л. Г. Кльоба / [За ред. д. е. н., проф. С. К. Реверчука]. – Львів: Тріада плюс, 2007. – 194 с.
4. **Олексієнко Н.** Інноваційні підходи до управління виробничо-господарськими системами в умовах глобалізації / Н. Олексієнко, А. Малтих // Вісник ТНЕУ – 2011. – № 5-1. – С. 208 – 220.
5. **Тарасенко І. О.** Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління / І. О. Тарасенко, О. М. Королько, К. С. Белявська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9 (99). – С. 133 – 141.
6. **Тимошук М. П.** Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності / М. П. Тимошук // Науковий вісник НЛТУ України – 2010. Вип 20.12. – С. 260 – 265.
7. **Шипуліна Ю. С.** Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю. С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3, Т. 1. – С. 58 – 63.
8. **Шипуліна Ю. С.** Управління розвитком інноваційного потенціалу промислових підприємств / Ю. С. Шипуліна // Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / [за заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – С. 174 – 231.
9. **Федулова Л. І.** Методичні підходи до оцінки технологічного рівня промислового підприємства / Л. І. Федулова // Наука та інновації. – 2008. – Т. 4, № 4. – С. 65 – 84.

REFERENCES

- Fedulova, L. I. «Metodychni pidkhody do otsinky tekhnolohichnoho rivnia promyslovoho pidpriemstva» [Methodological approaches to assessing technological level of industrial enterprises]. *Nauka ta innovatsii*, vol. 4, no. 4 (2008): 65-84.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu* [Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.
- Klyoba, L. H. *Upravlinnia bankivskoiu investytsiinoiu diialnistiu* [Management of bank investment activities]. Lviv: Triada plus, 2007.
- Kalinichenko, L. L. «Metodyka porivnialnoi otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u skladi PFH ta samostiino funktsionuiuchykh pidpriemstv» [Methods of evaluating the performance of comparable enterprises in IFG and independently functioning enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 25 (2009): 34-38.
- Oleksienko, N., and Malykh, A. «Innovatsiini pidkhody do upravlinnia vyrobnycho-hospodarskymy systemamy v umovakh hlobalizatsii» [Innovative approaches to the management of industrial and economic systems in the context of globalization]. *Visnyk TNEU*, no. 5-1 (2011): 208-220.
- Shypulina, Yu. S. «Kryterii ta metodyka diahnostryky innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva» [Criteria and methods of diagnosing the innovative capacity of industrial enterprises]. *Mekhanizm rehluiuvannia ekonomiky*, vol. 1, no. 3 (2008): 58-63.
- Shypulina, Yu. S. «Upravlinnia rozvytkom innovatsiinoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv» [Managing the develop-

ment of innovative capacity of enterprises]. In *Problemy upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv u tranzytivnii ekonomitsi*, 174-231. Sumy: Universytetska knyha, 2005.

Тимошчук, М. П. «Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності» [Information support innovation]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.12 (2010): 260-265.

Tarasenko, I. O., Korolko, O. M., and Belivska, K. S. «Otsinka innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstva v systemi stratehichnoho upravlinnia» [Evaluation of innovation activities of enterprises in the strategic management]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9 (99) (2009): 133-141.

УДК 658.1.009.12 (045)

СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 КЛИМЧУК А. О.

УДК 658.1.009.12 (045)

Климчук А. О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства

В статті розглянуто еволюцію розвитку парадигми забезпечення конкурентних переваг підприємства. Зарубіжні та вітчизняні науковці акцентують увагу на окремих напрямках розвитку конкурентних переваг і недостатньо враховують нові концепції управління – розвиток інформаційного суспільства, економіки знань, динамічність інтеграційних процесів. Мета дослідження – формування сучасної парадигми забезпечення конкурентних переваг підприємства з врахуванням тенденцій розвитку економіки знань, інформаційного суспільства, інтеграційних процесів. Конкурентоспроможність підприємства є синергетичною характеристикою, що відбиває здатність підприємства динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації в цілях утримання переваги над іншими господарюючими суб'єктами. Менеджмент майбутнього на основі концепції 2.0 повинен враховувати інтереси не тільки вищого керівництва та акціонерів, але й своїх співробітників, місцевих спільнот, територій, відповідати потребам суспільства в цілому, окремим групам споживачів, тенденціям розвитку управлінських та інформаційних технологій. Парадигма сучасної теорії забезпечення конкурентних переваг повинна включати в себе моделі підтримки конкурентних переваг на існуючих ринках та моделі розвитку майбутніх ринків; стратегію розвитку конкурентоспроможності підприємства, розвиток людського капіталу та ефективного управління підприємством.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, концепція загальних цінностей, менеджмент 2.0.

Табл.: 1. **Бібл.:** 12.

Климчук Альона Олегівна – асистент, кафедра менеджменту і адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, Україна)

E-mail: aliona245@mail.ru

УДК 658.1.009.12 (045)

UDC 658.1.009.12 (045)

Климчук А. О. Современная парадигма обеспечения конкурентных преимуществ предприятия

В статье рассмотрена эволюция развития парадигмы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия. Зарубежные и отечественные ученые акцентируют внимание на отдельных направлениях развития конкурентных преимуществ и недостаточно учитывают новые концепции управления – развитие информационного общества, экономики знаний, динамичность интеграционных процессов. Цель исследования – формирование современной парадигмы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия с учетом тенденций развития экономики знаний, информационного общества, интеграционных процессов. Конкурентоспособность предприятия является синергетической характеристикой, отражающей способность предприятия динамично реагировать на изменения рыночной ситуации в целях удержания превосходства над другими хозяйствующими субъектами. Менеджмент будущего на основе концепции 2.0 должен учитывать интересы не только высшего руководства и акционеров, но и своих сотрудников, местных сообществ, территорий, отвечать потребностям общества в целом, отдельным группам потребителей, тенденциям развития управленческих и информационных технологий. Парадигма современной теории обеспечения конкурентных преимуществ должна включать в себя модели поддержания конкурентных преимуществ на существующих рынках и модели развития будущих рынков; стратегию развития конкурентоспособности предприятия, развитие человеческого капитала и эффективного управления предприятием.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, концепция общих ценностей, менеджмент 2.0.

Табл.: 1. **Библ.:** 12.

Климчук Алёна Олеговна – ассистент, кафедра менеджмента и администрирования, Винницкий торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (ул. Соборная, 87, Винница, 21050, Украина)

E-mail: aliona245@mail.ru

Klymchuk A. O. Modern Paradigm of Ensuring Competitive Advantages of an Enterprise

The article considers evolution of development of the paradigm of ensuring competitive advantages of an enterprise. Foreign and domestic scientists focus on individual directions of development of competitive advantages and pay insufficient attention to new management concepts – development of the information society, knowledge economy and dynamism of integration processes. The goal of the study is formation of the modern paradigm of ensuring competitive advantages of an enterprise with consideration of tendencies of development of the knowledge economy, information society and integration processes. Enterprise competitiveness is a synergetic characteristic, which reflects enterprise capability of dynamic response to changes of the market situation with the aim of keeping predominance over other economic subjects. Management of the future, on the basis of the management 2.0 concept, should take into account interests not only of top management and shareholders but also employees, local communities and territories and meet requirements of the society in general, individual groups of consumers and tendencies of development of managerial and information technologies. The paradigm of the modern theory of ensuring competitive advantages should include models of keeping competitive advantages in the existing markets and models of development of future markets; strategy of development of enterprise competitiveness, human capital development and efficient enterprise management.

Key words: competitiveness, competitive advantages, concept of common values, management 2.0.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 12.

Klymchuk Alyona O. – Assistant, Department of Management and Administration, Vinnitsa Institute of Trade and Economy of Kyiv National University of Trade and Economy (21050, Ukraine)

E-mail: aliona245@mail.ru