

УДК 658.589

# ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОБ'ЄКТИВНОГО ВІДБОРУ НОВОВВЕДЕНЬ

Х.Я. Водяно

Аспірант

Кафедра економіки підприємства та інвестицій  
Національний університет «Львівська політехніка»  
вул. С. Бандери, 12, Львів, Національний університет  
«Львівська політехніка»

Контактний тел.: 067-254-50-99

E-mail: dmxrystja1@rambler.ru

*У статті розглянуто питання оцінювання і відбору нововведень для забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства. Для формування системи оціночних показників пропонується використовувати збалансовану систему показників*

*Ключові слова: інноваційна діяльність, нововведення, збалансована система показників*

*В статье рассмотрены вопросы оценки и отбора новшеств для обеспечения эффективной инновационной деятельности предприятия. Для формирования системы оценочных показателей предлагается использовать сбалансированную систему показателей*

*Ключевые слова: инновационная деятельность, нововведение, сбалансированная система показателей*

*The article considered evaluation and selection of innovations for effective innovation enterprise. To form the system of estimated parameters is proposed to use a balanced system of indicators*

*Key words: innovation activity, introduction, Balanced Scorecard*

## Постановка проблеми

Забезпечення ефективності функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств та досягнення ними довгострокових переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби значною мірою залежить від результативності їх інноваційної діяльності, що можливе за рахунок впровадження у діяльність підприємства нових ідей і продуктів, нових технологій та управлінських рішень. Саме тому, для підприємства необхідним і актуальним є оцінювання підготовчого етапу інноваційної діяльності підприємства на якому і приймаються рішення щодо необхідності виготовлення нового виду товару і здійснюють вибір найефективнішого нововведення із запропонованих.

Для оцінювання підготовчого етапу інноваційної діяльності підприємства пропонується застосувати збалансовану систему показників, використання якої надасть можливість залучення із зовнішнього середовища таких нововведень, які забезпечать підприємству перспективу розвитку, зміцнення ринкових позицій і підвищення його конкурентоспроможності.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вагомий внесок в теорію з питань оцінювання та відбору ефективних нововведень зробили такі закор-

донні та вітчизняні вчені: І.Р. Бузько, О.В. Вартанов, Г.О. Голубченко, Ю.О. Гохберг, Дж.П. Ендрю, А.А. Крилов, А.А. Пересада, Б.А. Райзберг, Д. Хомутський, О.Є. Кузьмін, Й.М. Петрович, Н.І. Чухрай та інші. Найбільш чітко ця позиція позначена в документах „Керівництво Осло” [1] і „Керівництво Фраскати” [2]. Проте, незважаючи на багаточисленні дослідження, потребують вирішення багато теоретичних, особливо науково – прикладних питань щодо оцінювання нововведень, а саме - вимагають більш детального вивчення питання комплексної оцінки нововведень, оскільки методологічні та прикладні засади оцінки в умовах перехідного періоду потребують удосконалення, а зарубіжний досвід у цій сфері не може бути адаптований в Україні без урахування особливостей розвитку вітчизняної економіки.

Метою дослідження є використання збалансованої системи показників для оцінювання і відбору ефективних нововведень.

## Основні результати дослідження

Ефективність інноваційної діяльності підприємства значною мірою залежить від комплексної оцінки підготовчого етапу інноваційної діяльності. Саме на цьому етапі, визначивши стан інноваційної діяльності підприємства, керівництво вирішує на чому зосереджувати увагу: на виготовленні нового чи удосконалення

існуючого виду продукції і визначає за рахунок нової чи старої техніки здійснюватиметься в подальшому виробництво.

На рис. 1 запропонована схема послідовності оцінювання підготовчого етапу інноваційної діяльності підприємства. Використання цієї схеми щодо оцінювання і відбору нововведень дасть змогу своєчасно приймати науково обгрунтовані рішення про необхідність виробництва нового чи удосконалення існуючого виду продукції. На першому етапі такої системи здійснюється оцінювання, вибір і впровадження у виробництво найефективнішого нововведення. На другому етапі визначається рівень техніки необхідної для виробництва обраного виду продукції відповідно до чого приймається рішення щодо використання старої чи пошуку нової техніки.

Формуючи систему показників оцінювання підготовчого етапу слід прийняти до уваги, що як у теорії, так і на практиці існує традиційний підхід щодо економічного обгрунтування інновацій, де відбір здійснюється майже винятково із точки зору оцінки ефективності окремого нововведення. Але, як засвідчує практика, не всі за попередніми розрахунками економічно ефективні нововведення втілюються у життя і мають перспективу розвитку, що обмежується: можливістю і здатністю підприємства виготовляти продукцію, відповідністю нововведення загальному напрямку розвитку підприємства, сумісністю нової продукції із існуючою на підприємстві тощо.

Саме тому, оцінювання з метою відбору найбільш прийнятних з ряду альтернативних новацій виконується з врахуванням наступних умов [3]: відповідність виготовленої продукції вимогам ринку (забезпечує отримання відповіді на питання «що потрібно?»); відповідність виготовлення продукції рівню інноваційного потенціалу і стратегії розвитку підприємства (забезпечує отримання відповіді на питання «що можливо?»).

Формування показників по аспектах збалансованої системи показників дозволить врахувати зазначені вище умови. Перелік показників:

**А) які стосуються вибору нововведення за основними аспектами збалансованої системи показників:**

*Інфраструктура/працівники:* рівень кваліфікації працівників; відсоток працівників, які потребують додаткового навчання; рівень освіти працівників; кількість нових робочих місць; гнучкість організаційної структури підприємства; технічна оснащеність працівників. *Внутрішні процеси:* витрати сировини і матеріалів необхідні для виготовлення одиниці продукції; витрати електроенергії необхідні для виготовлення одиниці виробу; рівень матеріально – технічного забезпечення підприємства; річний обсяг виробництва; економія витрат на одиниці виробу; зручність експлуатації; тривалість життєвого циклу товару; ступінь сумісності нової продукції з тією, що уже виготовляється. *Ринок/Клієнти:* рівень ринкової новизни продукції (ступінь оригінальності продукту, відсоток покращення якості продукції); виробництво нових видів продукції для задоволення потреб визначеної групи споживачів (продукція за попереднім замовленням); рівень задоволеності потреб споживачів новою продукцією; відповідність виготовленої продукції сучасним вимогам і світовим стандартам; рівень потенційної конкуренції; відсоток економії: часу; фінансів; робочої сили, використовуючи дану продукцію; відсоток легкості копіювання продукції конкурентами; кількість груп потенційних споживачів. *Фінанси:* питомі витрати на навчання персоналу; витрати на випуск одиниці продукції; витрати на проведення заходів щодо зниження забруднення зовнішнього середовища, пов'язані з виробництвом нового виду продукції; чиста виручка від реалізації; капітальні витрати; величина витрат необхідних для роботи з клієнтами.

**Б) які стосуються вибору техніки (обладнання) за основними аспектами збалансованої системи показників:**

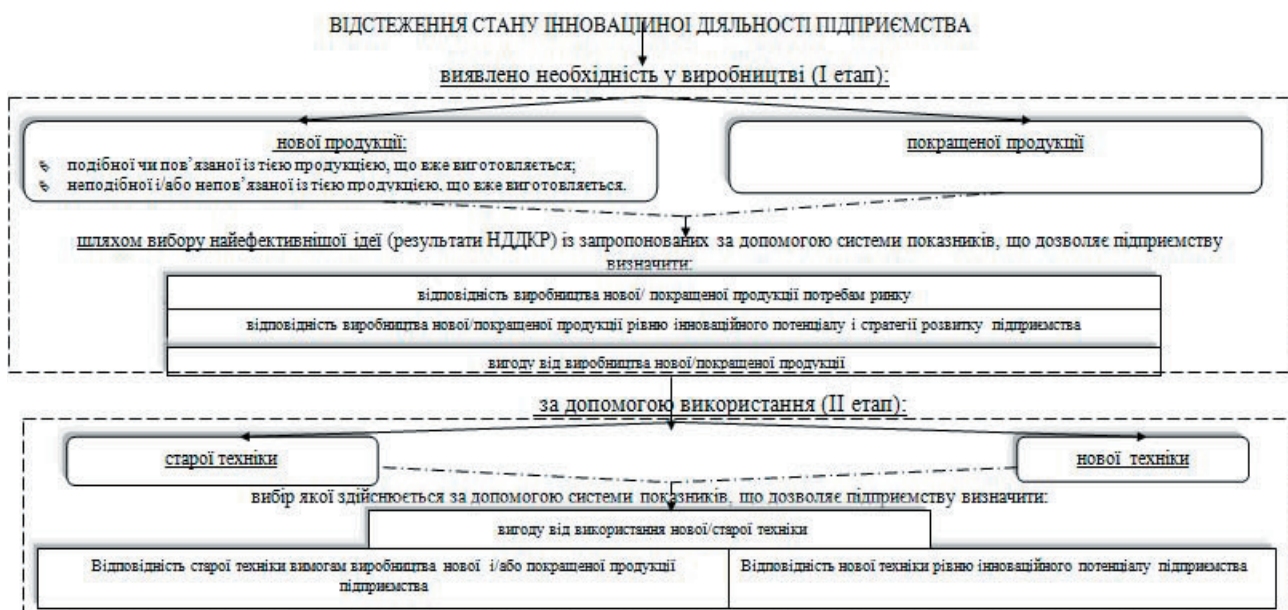


Рис. 1. Послідовність оцінювання підготовчого етапу інноваційної діяльності підприємства

*Інфраструктура/працівники:* частина приміщення, що не буде зайнята обладнанням. *Внутрішні процеси:* відповідність старої техніки вимогам: виготовлення нової продукції; покращеної продукції підприємства; термін служби обладнання; дійсний фонд часу роботи обладнання протягом року при однозмінній роботі; продуктивність одиниці обладнання; кількість сфер використання техніки у році; норма амортизації нової техніки; рівень придбаного устаткування; термін впровадження техніки у виробництво. *Ринок/Клієнти:* рівень викидів підприємства в атмосферу. *Фінанси:* вартість обладнання; витрати пов'язані із впровадженням нової техніки; витрати на підготовку старої техніки для виробництва нової продукції чи покращення існуючої; величина витрат на навчання персоналу; сукупні витрати на ремонт техніки під час виготовлення продукції. Результати оцінки по аспектах «інфраструктура/працівники; внутрішні процеси; фінанси» визначають певну межу щодо поняття «Що можливо?» і дозволять підприємству здійснити вибір із зовнішнього оточення тих нововведень, для реалізації яких у підприємства є усі необхідні можливості. Результати оцінки по аспекту «клієнти» дозволить визначити певну межу щодо поняття «Що необхідно?» і нададуть

можливість здійснити відбір із зовнішнього оточення тих ідей, які найповніше дозволять задовольнити потреби ринку. Отже, результати оцінювання дозволять знайти лінію рівноваги між поняттями «Що можливо?» і «Що необхідно?», тим самим здійснити вибір найефективнішої для підприємства новації з метою виготовлення конкурентоспроможної продукції.

---

#### Висновки

---

Використання Збалансованої системи показників для оцінювання підготовчого етапу інноваційної діяльності підприємства дозволяє: здійснити відбір перспективних нововведень; надає можливість оцінити та проаналізувати нематеріальні активи, якість взаємодії підприємства із елементами зовнішнього середовища завдяки використанню системи відповідних показників поряд зі звичайними фінансовими та техніко – економічними показниками; врахувати пріоритети та забезпечує відповідність сформованої системи показників обраній стратегії розвитку як підприємства в цілому, так і конкретного структурного підрозділу та працівника.

---

#### Література

1. OECD and Eurostat 1993, Manuel de Frascati, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development, Organisation for Economic Co – Operation and Development, Paris.
2. OECD and Eurostat, 1997, Oslo – Manual, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Organisation for Economic Co – Operation and Development, Paris.
3. Водянюк Х.Я. Реалізація нововведень у діяльності підприємства// Суспільний сектор економіки у ситуації системних змін ХХІ століття: тези доп. І Всеукраїнського наук. – практ. семінару, 3 червня 2010 р. – Хмельницький: ХКТЕІ, 2010. – с.149–151.