

- як правило, зниження трудомісткості та матеріаломісткості інноваційної продукції;
- значне підвищення ефективності використання новітнього обладнання та устаткування;
- впровадження та продаж інноваційних розробок та рішень на інші підприємства на комерційній основі.

**Висновки.** Отож, як було доведено, інноваційна політика здійснюється на підприємствах з метою підвищення їх конкурентоспроможності, збільшення попиту на їх продукцію, підвищення якості продукції, забезпечення дотримання міжнародної системи сертифікації та стандартизації такої продукції тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Гончаров В.М. Організація системи формування механізму інноваційного забезпечення економічної безпеки конкурентоспроможного підприємства: монографія / В.М. Гончаров, Д.В. Солоха, В.Ю. Припотень, Я.В. Васьковська. – Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2010. – 416 с.
2. Пересада А.А. Управління інноваційним процесом / А. Пересада – К.: Лібра, 2012. – 495 с.
3. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник / Л. І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
4. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні (Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2012, N 19-20, ст.166 ) {Із змінами, внесеними згідно із Законом N 5460-VI ( 5460-17 ) від 16.10.2012}
5. Закон України «Про інноваційну діяльність (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2002, N 36, ст. 266)
6. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій [Електронний ресурс] // Режим доступу: [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com).
7. Щодо першочергових заходів з активізації інноваційної діяльності в Україні". Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>.

*Рецензент д.е.н., професор Ковальська Л.Л.*

УДК 339:658.8

Сакун Л.М., к.е.н., доцент

Лисич В.В.

Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського

### ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті розкрито необхідність аналізу збалансованої системи показників, наведено основні етапи проведення аналізу збалансованої системи показників, побудовано модель стратегічної карти для ПрАТ «Кредмаш» та запропоновано заходи оптимізації діяльності ПрАТ «Кредмаш» у розрізі основних складових ЗСП.

**Ключові слова:** збалансована система показників, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

Sakun L., Lysich V.

### INCREASE OF COMPETITIVE ADVANTAGES ON THE BASIS OF ANALYSIS OF BALANCED SYSTEM OF INDICATORS

In the article the necessity of the analysis of the balanced system of indicators is presented, the main stages of the analysis of the balanced system of indicators are presented, the model of the strategic map for PJSC "Kredmash" is constructed and the measures of optimization of the activity of PJSC "Kredmash" in the section of the main components of the LSS are proposed.

**Keywords:** balanced system of indicators, competitive advantages, competitiveness.

Сакун Л.М., Лысич В.В.

### ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В статье раскрыта необходимость анализа сбалансированной системы показателей, приведены основные этапы проведения анализа сбалансированной системы показателей, построена модель

стратегической карты для ЗАО «Кредмаш» и предложены меры оптимизации деятельности ЗАО «Кредмаш» в разрезе основных составляющих ЗСП.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, конкурентные преимущества, конкурентоспособность.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Загострення конкуренції у галузі машинобудування викликає у вітчизняних підприємств потребу у пошуку нових методів та інструментарію управління. Оскільки в останні часи методичні підходи стають більш розширеними, до оцінки діяльності підприємства потрібно підходити комплексно та збалансовано.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** У практиці управління іноземними підприємствами значну увагу приділено збалансованій системі показників (ЗСП). Зокрема, дослідженням даної тематики займалися такі провідні вчені, як Гершун А. М., Каплан Роберт С., Кочнев О.Ф., Тарасюк Г.М.

**Цілі статті.** Основною метою статті є пошук шляхів підвищення конкурентних переваг ПрАТ «Кредмаш» на основі розроблення ЗСП.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Зазвичай аналіз діяльності будь-якої організації повинен ґрунтуватися на фінансових та економічних показниках. Але даний метод оцінки результатів функціонування підприємства не є достатньо об'єктивним. Будь-яка організація потребує комплексної системи оцінки, яка допоможе ефективніше здійснювати управління в процесі господарювання. На відміну від загальноприйнятих підходів до оцінювання діяльності установи, ЗСП спрямована на активізацію тих функцій управління, які здатні вирішити проблеми будь-якого підприємства. Як показує практика, від впровадження ЗСП залежить як успіх реалізації головної стратегії, так і ступінь досягнення місії підприємства.

ЗСП – одна із найвідоміших систем управління в стратегічній сфері діяльності підприємства. Вона охоплює не тільки фінансовий аспект господарювання, але й виробничий і маркетинговий. Тому більшість закордонних виробників машинобудівної продукції віддають перевагу впровадженню саме ЗСП. Основні етапи проведення цього виду діагностики діяльності наведені на рисунку 1 [1, с.24].

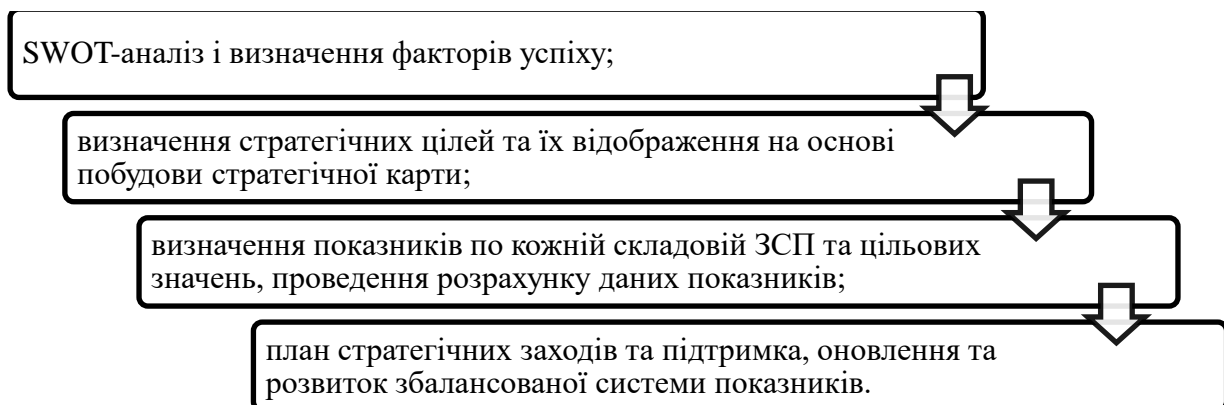


Рис. 1. Етапи проведення аналізу ЗСП

Згідно наведених вище етапів, першим кроком у дослідженні діяльності ПрАТ «Кредмаш» є проведення SWOT-аналізу (рис.2) [2, с. 157].

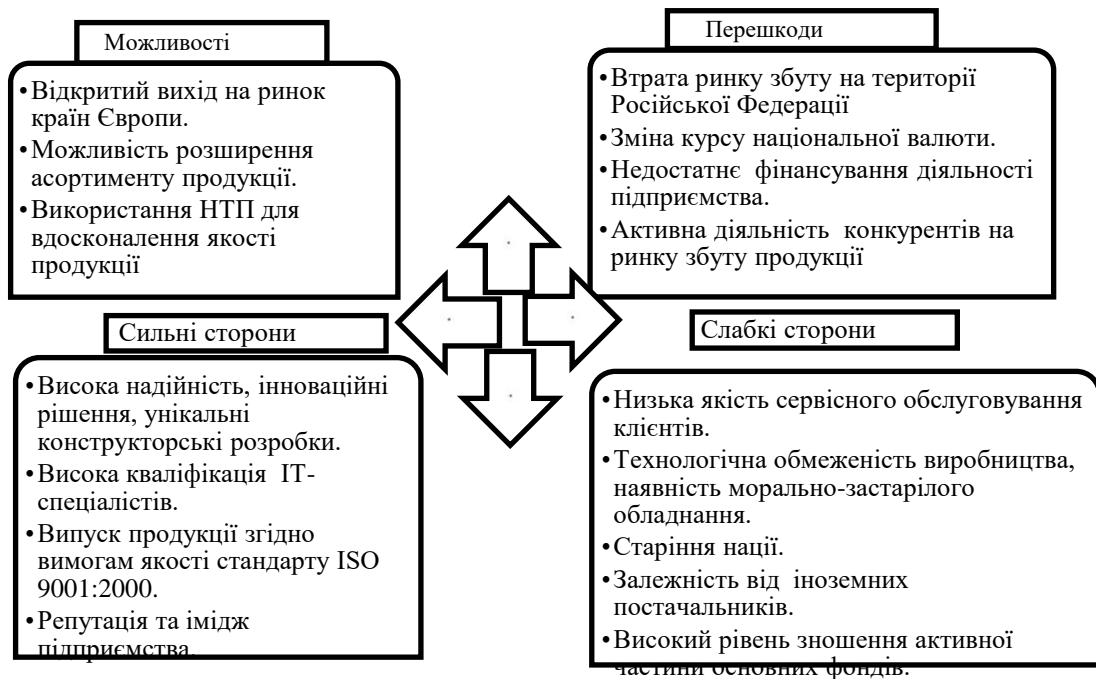


Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Кредмаш»

Наступним етапом є побудова оптимальної стратегічної карти для досліджуваного підприємства. Модель побудови стратегічної карти для ПрАТ «Кредмаш» зображено на рис. 3.

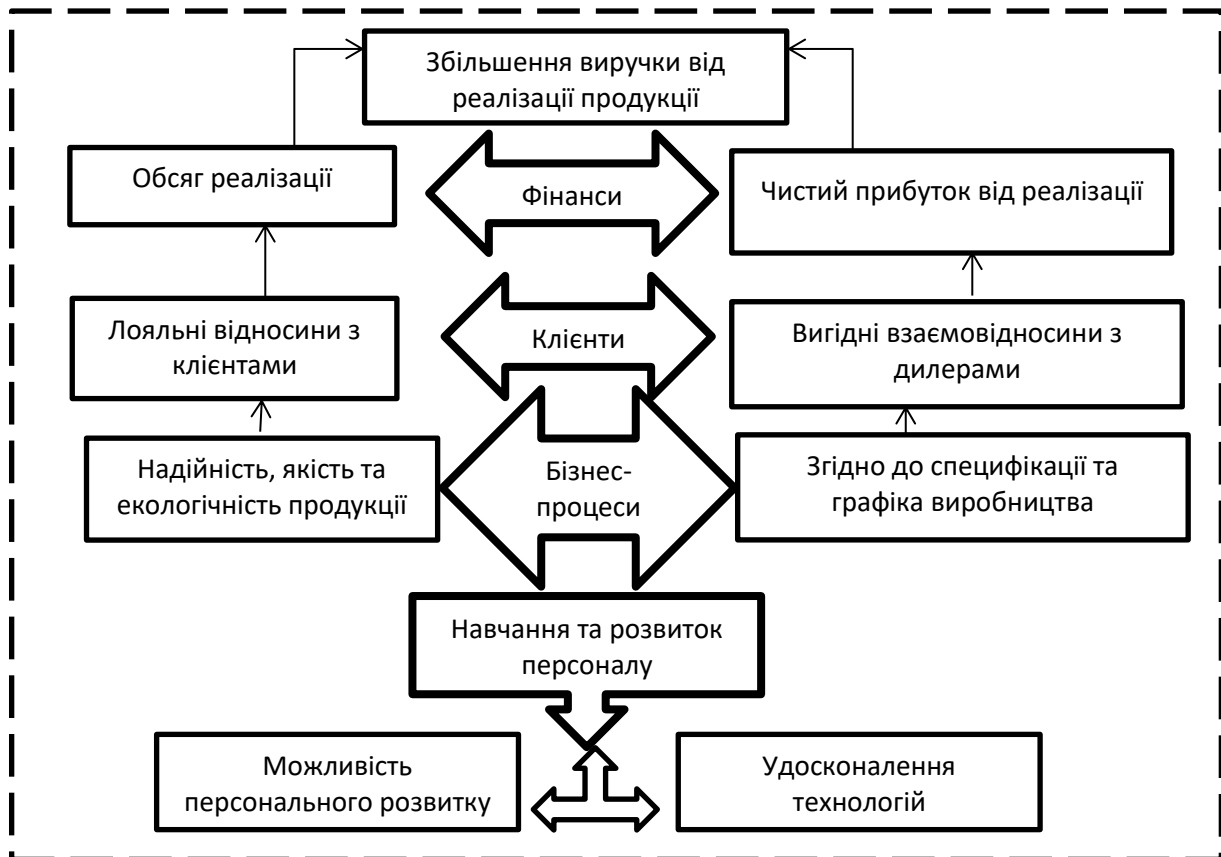


Рис. 3. Модель стратегічної карти для ПрАТ «Кредмаш».

Після побудови основної моделі стратегічної карти досліджуваного підприємства необхідно розглянути та дослідити декілька ключових показників, що стосуються основних груп ЗСП. Згідно аналізу ПрАТ «Кредмаш» було запропоновано по 3 показника для кожної групи за 2018 рік.

Потрібно зазначити, що аналіз ЗСП зосереджений на короткостроковому періоді, а тому він ніяк не впливає на основну стратегію підприємства. При цьому важливо оцінювати не тільки фінансову складову діяльності ПрАТ «Кредмаш», а й клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу [3, с. 121].

Основними показниками, що входять до фінансової складової, прийнято вважати рентабельність власного капіталу та коефіцієнт абсолютної ліквідності. При цьому важливо не забувати про коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів.

До клієнтської складової при дослідженні було внесено такі показники, як: рентабельність продажів та коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів. Також задля повної оцінки даної складової необхідно окремо розглянути коефіцієнт сумнівності.

Основними показниками, що характеризують складову внутрішніх бізнес-процесів, є рентабельність виготовляємої підприємством продукції, коефіцієнт рентабельності активів та рентабельність господарської діяльності.

Щодо групи навчання та розвитку персоналу організації, то її характеризують такі показники, як: відсоток заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді заробітної плати, коефіцієнт обороту працівників за прийомом та коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників.

Згідно наведеної вище інформації нами були розраховані та проаналізовані значення всіх показників (табл.1).

Таблиця 1

Результати дослідження діяльності ПрАТ «Кредмаш»\*

| Складова аналізу               | Досліджувані показники  | Значення показників |                 |
|--------------------------------|---|---------------------|-----------------|
|                                |   | Фактичне            | Нормативне      |
| Фінанси                        | Коефіцієнт рентабельності власного капіталу                               | 0,150               | Більше 1%       |
|                                | Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | 0,637               | від 0,1 до 0,2. |
|                                | Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів                     | 0,002               | зменшення       |
| Клієнти                        | Коефіцієнт рентабельності продажів  | 0,060               | зростання       |
|                                | Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів                    | 0,667               | 0,67-1,5        |
|                                | Коефіцієнт сумнівності  | 0,114               | зменшення       |
| Внутрішні бізнес-процеси       | Коефіцієнт рентабельності виготовляємої підприємством продукції           | 0,072               | зростання       |
|                                | Коефіцієнт рентабельності активів   | 0,147               | зростання       |
|                                | Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності                        | 0,105               | зростання       |
| Навчання та розвиток персоналу | Відсоток заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді заробітної плати | 0,123               | зростання       |
|                                | Коефіцієнт обороту працівників за прийомом                                | 0,018               | До 5%           |
|                                | Коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників                            | 0,084               | зростання       |

\* Джерело: розраховано автором за даними сайта ПрАТ «Кредмаш» [4]

Наступним етапом проведення даного виду аналізу було визначення вагомості кожного показника по усіх категоріях та складових. Задля наочної презентації наші оцінки були згруповані в таблиці 2.

Таблиця 2

Вагомість показників дослідження\*

| Складова аналізу               | Досліджувані показники  | Вагомість кожного із показників |
|--------------------------------|---|---------------------------------|
| Фінанси                        | Коефіцієнт рентабельності власного капіталу                               | 0,37                            |
|                                | Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | 0,35                            |
|                                | Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів                     | 0,28                            |
| Клієнти                        | Коефіцієнт рентабельності продажів  | 0,34                            |
|                                | Коефіцієнт співвідношення власного капіталу та активів                    | 0,25                            |
|                                | Коефіцієнт сумнівності  | 0,41                            |
| Внутрішні бізнес-процеси       | Коефіцієнт рентабельності виготовляємої підприємством продукції           | 0,34                            |
|                                | Коефіцієнт рентабельності активів   | 0,29                            |
|                                | Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності                        | 0,37                            |
| Навчання та розвиток персоналу | Відсоток заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді заробітної плати | 0,31                            |
|                                | Коефіцієнт обороту парцівників за прийомом                                | 0,33                            |
|                                | Коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників                            | 0,36                            |

\* Джерело: розраховано автором за даними сайта ПрАТ «Кредмаш» [4]

Після цього потрібно визначити інтегральні показники кожної групи діяльності, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. Даний груповий інтегральний показник розраховується за формулою 1.

$$I_i = \sum_i^n (X_i \times Y_i) \quad (1)$$

Де  $X_i$  – фактичне розрахункове значення показника,  
 $Y_i$  – вагомість показника.

На основі розрахованих показників будемо діаграму, згідно якої визначаємо найвищі та найнижчі показники (рис. 4).

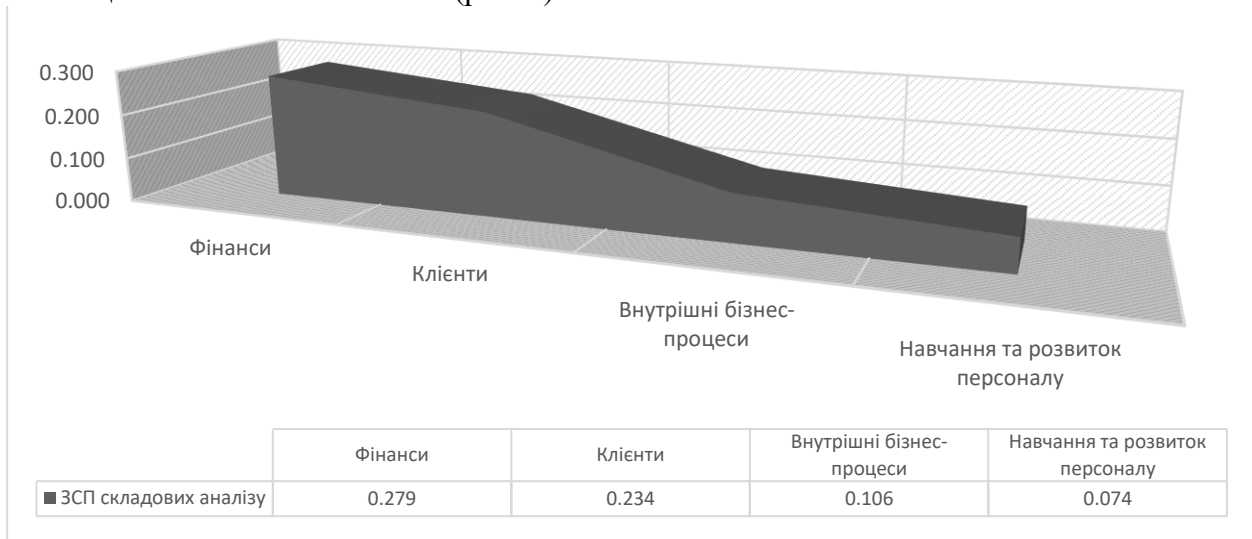


Рис. 4. Інтегровані значення показників ЗСП складових діяльності ПрАТ «Кредмаш»

Отже, на основі наведеної нами діаграми можна визначити, що найбільших змін потребує складова навчання та розвитку персоналу. Найкращою серед інших аналізованих складових виявилася складова фінансів. Для того, щоб дати повну характеристику аналізу, необхідно визначити сукупний інтегральний показник, який розраховується за формулою 2.

$$I_{\text{заг}} = I_{\text{фінанси}} + I_{\text{клієнти}} + I_{\text{вн.бізн.проц}} + I_{\text{навч.та розв.персоналу}} \quad (2)$$

$$I_{\text{заг}} = 0,279+0,234+0,106+0,074=0,69 \text{ од.}$$

Щоб виявити напрям базової стратегії змін діяльності ПрАТ «Кредмаш», необхідно визначити, до якої групи ефективності відноситься досліджуване підприємство.

Якщо інтегральний показник менше 0,35 од., то діяльність підприємства вважається неефективною. Для таких підприємств необхідно залучити спеціалістів із введення стратегії «кардинальної перебудови». В іншому випадку організації потрібно завершити своє функціонування.

Показники від 0,35 до 0,7 од. свідчать про те, що підприємству необхідна стратегія «оптимізації». Вона повинна стосуватися планово-управлінських рішень. В деяких випадках організаціям підходить стратегія «перебудови».

Якщо загальний показник вище 0,7 та нижче 0,85, можна вважати, що ефективність діяльності організації досить висока, але потребує впровадження деяких змін. В цьому випадку використовується стратегія «розвитку».

Якщо в сукупності одержали показник, близький до 1, тоді використовується стратегія «випередження».

На основі проведеного дослідження ЗСП та SWOT-аналізу було виявлено, що підприємство належить до другої групи. Зважаючи на те, що основні показники не є досить високими, ПрАТ «Кредмаш» краще переглянути рішення, що стосуються управління компанією. Слід ефективніше використовувати власні активи й підняти рівень конкурентоспроможності товару. Оскільки найменший інтегральний показник отримала складова «навчання та розвиток персоналу», можна зробити висновок, що заходи «оптимізації» стосуватимуться даної проблеми. Тому доцільно запропонувати заходи щодо розвитку персоналу, які допоможуть підприємству ефективно функціонувати в конкурентному середовищі (рис. 5).



Рис. 5. Заходи оптимізації діяльності ПрАТ «Кредмаш» у розрізі основних складових ЗСП

**Висновки.** Отже, аналіз за допомогою збалансованої системи показників має свої переваги, оскільки він надає змогу виявити недоліки в окремих складових та сферах діяльності. Також приймаючи до уваги окремі зауваження, можна значно покращити

становище організації. Для цього необхідно здійснювати оперативний контроль за прийняттям корпоративних і управлінських рішень, що в свою чергу вплине на конкурентоспроможність підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2014. - № 1. - С. 23-31.
2. Різніченко Л. В. Вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на формування ефективної стратегії розвитку промислового підприємства / Різніченко Л. В., Лисич В.В., Бабич А.О. // Економічний форум: науковий журнал. – Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2018. – № 3. - С. 152-160
3. Осадча Г. Г. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ "Яготинський маслозавод" [Електронний ресурс] / Г. Г. Осадча, І. П. Ополонець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(2). - С. 120-124.
4. Офіційний сайт ПрАТ «Кредмаш» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://kredmash.com>

*Рецензент д.е.н., професор Хоменко М.М.*