

	<ul style="list-style-type: none"> <li>— забезпечення державної підтримки науко-емних технологій і стимулювання виробничо-технологічних перетворень;</li> <li>— розширення інноваційної інфраструктури</li> </ul>
4. Ігнорування потенціальної конкуренції з боку вітчизняних та іноземних компаній	<ul style="list-style-type: none"> <li>— спрямування антимонопольних заходів на усунення економічних та адміністративних перешкод переміщення товарів, послуг, капіталів;</li> <li>— створення сприятливих фінансово-економічних, організаційних і правових умов для входження на ринки нових суб'єктів</li> </ul>
5. Недосконала експортно-імпортна політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>— поєднання контролю над імпортом з вирішенням проблем подолання монополізму і забезпечення дійової підтримки перспективних вітчизняних виробників;</li> <li>— узгодження ставок ввізного і вивізного мита з цілями конкурентної політики;</li> <li>— проведення захисних заходів щодо імпорту та стимулювання експорту.</li> </ul>

Запропоновані заходи повинні лягти в основу розробки концепції забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та враховуватися при розробці інструментарію макрорегулювання, перспективних програм соціально-економічного розвитку та реформуванні окремих галузей і регіонів.

### **Література**

1. *Базилюк Я.* Конкурентоспроможність національної економіки України. — К.: НІС, 2002.;
2. *Майєр Дж. М., Олесневич Д.* Міжнародне середовище бізнесу. — К.: Либідь, 2002.
3. Галузеві ринки України: оцінка стану та перспектив розвитку: Наукова доповідь / За ред. В. О. Точиліна. — К., 2004.
4. *Кінзерський Ю., Паламарчук Г.* Проблеми національної конкурентоспроможності та пріоритети конкурентної політики в Україні // Економіка України. — 2006. — № 8. — С. 19—29.

УДК 658.012

**С. А. Линовицька**, асистент кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Збалансована система показників є потужним інструментом для розробки, реалізації та коригування під впливом зовнішніх умов стратегії підприємства. Далі розглядаються переваги збалансованої системи показників, принципи, основні етапи та обмеження при її побудові.

Balanced Scorecard is a powerful instrument for creation, realization and correction enterprise strategy under influence of external conditions. There are reviewed advantages of Balanced Scorecard, its principles, basic phases and construction restrictions.

Під стратегічною гнучкістю компанії розуміють здатність останньої до зміни або коригування стратегії під дією ринкових чинників. Необхідність вчасного реагування на зміни у середовищі функціонування підприємств змушує останніх до проведення перманентного моніторингу середовища. Результати цього моніторингу знайдуть своє відображення у коригуванні стратегії компанії, що в свою чергу має забезпечити досягнення запланованого рівня дохідності підприємства. Одним з найбільш зручних інструментів для здійснення моніторингу є збалансована система показників (Balanced Scorecard). Вона дозволяє виділити найбільш важливі для даного підприємства показники та відслідковувати їх зміни через певні проміжки часу. Збалансована система показників призвана поєднати короткострокові та довгострокові цілі, фінансові та нефінансові показники, випереджаючі та спізнілі індикатори, внутрішні та зовнішні перспективи ефективності [2].

Щоб володіти максимальною інформацією про стан ринку необхідно досліджувати безліч показників. Дуже часто це неможливо через недостатність людських, матеріальних, зрештою інформаційних ресурсів. Тому на практиці рекомендується виділити близько 20—25 параметрів, які є найбільш значимими для конкретного підприємства, і в подальшому їх відслідковувати. Звісно набір цих показників змінюється залежно від сфери діяльності підприємства, його розміру, території його стратегічних інтересів, зрештою кваліфікації персоналу фірми.

Щоб побудована система показників була дієвою та ефективною, важливо при її створенні забезпечити дотримання таких принципів:

— показники мають бути вимірюваними та єдиними для всієї організації;

- показники мають бути прямо пов'язані з ключовими факторами успіху;
- показники мають бути підконтрольними, тобто щоб була можливість впливати на відповідні фактори;
- показники мають мати мотивуючий ефект для співробітників [1].

Впровадження збалансованої системи показників на підприємстві відбувається в кілька етапів:

1. Розробка базової стратегії компанії.
2. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і планових значень індикаторів по перспективах «Фінанси/Економіка», «Ринок/Клієнти», «Бізнес-процеси», «Інфраструктура/Персонал».
3. Побудова причинно-наслідкового ланцюга стратегічних цілей.
4. Розробка заходів, які необхідні для досягнення стратегічних цілей, визначення бюджетів, графіків і відповідальних за реалізацію заходів.

Розроблена за даними правилами збалансована система показників є потужним інструментом управління підприємством. Вона є підставою для періодичного вимірювання, співставлення та аналізу ключових параметрів діяльності підприємства, визначення факторів, які спричинили збої у системі показників, а відповідно, і фінансових результатах компанії, та визначає направленість заходів, що мають бути здійснені для усунення невідповідностей. Таким чином, збалансована система показників полегшує процес реалізації стратегії, контроль за її виконанням та у разі необхідності коригування стратегії для адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища.

Поруч із беззаперечними перевагами збалансована система показників має і деякі обмеження при її впровадженні:

- вона може бути побудована, коли керівництво має спільне бачення щодо стратегії компанії, цільових клієнтів, пріоритетів діяльності тощо;
- вимагає від менеджерів підприємства відмови від авторитарного стилю управління на користь заохочення ініціативності підлеглих, необхідно, щоб стратегія компанії була зрозуміла працівникам;
- відсутня відповідальність конкретних осіб за спільний результат;
- призводить до значної «прозорості» діяльності компанії, а вище керівництво не завжди бажає, щоб про результати діяльності фірми був відомим усім працівникам. В цьому випадку обме-

жують доступ до інформації різним групам співробітників або застосовують умовне індексування показників.

Застосування збалансованої системи показників дозволяє виявити існуючі на підприємстві негаразди та вказує фактори, на які слід впливати керівникам, аби виправити ситуацію. Отже, ця система підвищує швидкість реакції підприємства на зміни у середовищі його функціонування, тобто посилює стратегічну гнучкість компанії, що є запорукою її конкурентоздатності на ринку.

### **Література**

1. *Данилин О.* Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // управление компанией. — 2003. — № 2.

2. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. // Вид. 2-ге, доповнене. — Львів: Новий світ-2000, 2003. — 272 с.

УДК 65.018.009.12

**В. В. Ліщинська**, ст. викл.  
кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ОСНОВІ ЇЇ ЦІННОСТІ**

Конкурентоспроможність товару є головною умовою конкурентоспроможності фірми на ринку. Конкурентоспроможність більшості товарів залежить не від об'єктивного рівня їх якості, а від суб'єктивного сприйняття споживачами цінності цього товару.

Competitiveness of the goods is a main condition of competitiveness of the company in the market. Competitiveness of the goods depends from subjective estimations consumers of their value.

Сучасний стан розвитку економіки України супроводжується низькою не вирішених проблем, серед яких однією з найважливіших для більшості українських підприємств є проблема досягнення високого рівня конкурентоспроможності їх продукції, особливо за умов вступу України до Світової організації торгівлі.

Конкурентоспроможність розглядається як відносна характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції