

**Електронний додаток до матеріалів  
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:  
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

**Тези доповідей**

15–16 листопада 2018 року  
м. Харків, Україна

**Харків  
2018**

*Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного економічного університету імені Семена Кузнеця  
(протокол № 2 від 17.10.2018 р.), вченої ради Науково-дослідного центру  
індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 13 від 23.10.2018 р.)*

**Рецензенти:** **Криворучко Оксана Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного економічного автомобільно-дорожнього університету;  
**Назарова Галина Валентинівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та соціальних наук Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;  
**Перерва Петро Григорович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

**Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики :**  
Тези доповідей : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. Укр. мова, рос. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників, проведених у рамках тринадцятої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики», присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто питання теоретичних і прикладних засад формування та активізації інноваційних процесів на всіх економічних рівнях відносин в Україні, забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання щодо глобалізаційних соціально-економічних процесів. Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції на електронному носії.

Видання може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, для формування практичних рекомендацій та управлінських рішень з підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку економіки. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, науковим, освітнім і громадським організаціям, науковцям, аспірантам і студентам економічних спеціальностей.

УДК 339.9.012.23:334.716

## **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Полякова Я. О.**, к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, e-mail: polyan@ukr.net;

**Язева А. С.**, магістрант 2 року навчання факультету міжнародних економічних відносин Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, e-mail: jaz.nastia@ukr.net

Сучасний стан міжнародного бізнесу характеризується все більшим залученням учасників, що збільшує рівень конкуренції, ускладнює бізнес модель їх взаємодії та вимагає розробки нових методичних підходів щодо оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Завдяки ефективній ЗЕД зміцнюється експортний потенціал країни, підвищується конкурентоспроможність українських товарів на світових ринках, формується раціональна структура експорту й імпорту, залучаються іноземні інвестиції, здійснюється переобладнання виробництва з урахуванням міжнародних стандартів. Формування асортименту високо-технологічної конкурентоспроможної продукції з урахуванням зовнішніх ринків для забезпечення ефективності збуту, зумовлює необхідність розробки нових підходів оцінки результативності ЗЕД, що доводить актуальність досліджуваного питання.

Аналіз наукових праць з окресленої проблематики показав, що у вітчизняній та зарубіжній літературі існує певний доробок щодо визначення, оцінки та підвищення ефективності ЗЕД підприємства. Серед вітчизняних і зарубіжних авторів, що розглядають це питання, слід зазначити таких як: Р. Каплан [5], Д. Нортон [5], Р. Нівен [1], Х. Рамперсад [2], Крос [3], К. Адамс, П. Робертс [4], Т. Міролюбова [7], В. Пономаренко, А. Піддубна [8], Я. Полякова [6].

У наукових працях вищенаведених учених викладено основні підходи щодо визначення економічної сутності поняття «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» підприємства, формування факторів, що на неї впливають, і методи її оцінки. Більшість дослідників розглядають оцінку ефективності ЗЕД підприємства як зіставлення результату, отриманого внаслідок такої діяльності, та затрат, що були здійснені, або на основі розрахунку фінансових показників. Ускладнення процесів оцінки результативності ЗЕД призводить до відокремлення стратегічного й тактичного рівнів управління, що потребує розробки нової концепції формалізованого управління результативністю ЗЕД з урахуванням сучасних тенденцій розвитку цього виду діяльності.

Найбільш затребуваною у практичній діяльності визнана модель Нортон-Каплана (Balanced Scorecard, R. Kaplan, D. Norton) [5]. Основною ідеєю цієї моделі ЗСП є перевтілення зовнішньоекономічної стратегії в цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства у вигляді ключових показників. Методика Нортон-Каплана включає три основних етапи: розробку стратегічної карти; складання тактичної карти збалансованих показників підприємства у сфері ЗЕД; здійснення процесів планування, збір інформації, відстеження фактичних значень показників і контроль зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Особливістю методики формування ЗСП П. Нівена є каскадування. Процес каскадування полягає у розробці збалансованих систем для кожного рівня підприємства. Процес формування ЗСП починається на вищому рівні з корпоративної системи результатуючих показників. Цілі і показники, що містяться в цій системі, відображають те, що вважається критичними змінними, які визначають успіх підприємства на зовнішньому ринку. ЗСП, згодом створювана на іншому рівні управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, повинна бути пов'язана з корпоративною системою показників.

Х. Рамперсад формує універсальну систему показників з управління якістю, результативністю та компетенціями у зо-

внiшньоекономiчнiй дiяльностi пiдприємства. Збалансована система показникiв оцiнки ЗЕД пiдприємства Х. Рамперсада включає управлiння результативнiстю та компетенцiями на основi запровадження циклу навчання для змiни iндивiдуальної та колективної поведiнки Колба.

К. Макнейр, Р. Ланч, К. Крос запропонували модель збалансованої системи показникiв пiд назвою «Пiраміда ефективностi» [3]. Сутнiсть моделi полягає у встановленнi взаємозалежностi мiж загальною зовнiшньоекономiчною стратегiєю пiдприємства та фiнансовими i нефiнансовими показниками його дiяльностi у сферi мiжнародного бiзнесу. Ця пiраміда включає чотири рiвнi організаційної структури, якi функцiонують через системи двостороннього зв'язку. Вiдповiдно, зовнiшньоекономiчнi цiлi пiдприємства поширюються вiд вищих рiвнiв організаційної структури до нижчих. При цьому показники оцiнки результативностi зовнiшньоекономiчної дiяльностi передаються навпаки – вiд нижчого рiвня до вищого.

Наступна модель ЗСП, запропонована К. Адамсом i П. Робертом, має назву EP2M. Використання системи спрямовано на забезпечення впровадження стратегiї зовнiшньоекономiчної дiяльностi пiдприємства, а також формування культури з урахуванням крос-культурних особливостей. Згiдно з моделлю EP2M показники ефективностi ЗЕД пiдприємства повиннi забезпечити співробітників, якi приймають управлiнські рiшення i вiдповiдають за реалiзацiю стратегiї, швидким зворотним зв'язком.

Таким чином, побудована на принципі збалансованостi система показникiв оцiнки результативностi ЗЕД пiдприємства, є iнструментом визначення чинникiв якi вiдiграють вирiшальну роль у досягненнi тих чи iнших результатiв дiяльностi на зовнiшньому ринку, а також своєчасно реагувати на вiдхилення фактичних результатiв вiд запланованих. Системний аналіз проаналізованих моделей формування ЗСП дозволяє стверджувати, що оцiнка результативностi ЗЕД є комплексним процесом, який повинен забезпечуватись певними iндикаторами фiнансового та нефiнансового стану пiдприємства. Огляд наведених моделей дозволяє виявити

закономірності зміщення акцентів у формуванні концептуальних моделей ЗСП у бік нефінансового сектора оцінки. Тенденція формування структурної складової ЗСП підприємства у сфері ЗЕД має висхідний характер, з індивідуального компетентнісного рівня до рівня корпоративної культури та закріплення цієї створеної системи показників як основного процесу загальної бізнес-моделі підприємства.

### Література

1. Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York, NY, John Wiley & Sons Inc., 2002.
2. Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
3. McNair C. J., Lynch R. L., Cross K. F. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? // *Management Accounting*, November 1990. P. 28–35.
4. Adams C., Roberts P. You Are What You Measure. *Manufacturing Europe* 1993, Sterling Publications Ltd, 1993. P. 504–507.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January – February, 1996. 25 p.
6. Полякова Я. О. Методические основы формирования сбалансированной системы показателей промышленного предприятия // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали III Міжнародного науково-теоретичного конференції молодих вчених і студентів (м. Донецьк, 7–8 черв. 2006 р.). Донецьк : ДНТУ, 2006. С. 122–125.
7. Миролубова Т. В. Вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки : автореф. дис. ... к. е. н. Єкатеринбург, 2012. 10 с.
8. Пономаренко В. С., Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства і диверсифікація експорту: науково-методичні аспекти аналізу та оцінки // *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / за ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима, О. М. Тищенко*. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. С. 7–22.

