

Chervona O. Yu.

Lviv National University named after Ivan Franko

FORMING THE INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Summary

In the article the features of the formation of innovative business models were investigated and generalized in today's competitive environment. The main areas were identified and new successful business model in the market was created within them. The main types of innovative business models were reviewed. Practical recommendations for building effective innovation business model, taking into account trends and pace of development of modern world market were developed.

Keywords: business model, innovation model, the structure of the business model, globalization trends of modern global market.

УДК 658.011.12(075.8)

Шаманська О. І.

Вінницький національний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДОРАДЧИХ СЛУЖБ

Досліджено теоретичні питання формування кадрової політики дорадчих служб. Визначено, що підготовка кваліфікованих консультантів дорадчих служб, яка відповідає сучасним стандартам, можлива в разі забезпечення зв'язку ринку праці з освітніми закладами та впровадження комплексного підходу до визначення кваліфікації персоналу. Автором виділено основні принципи та етапи формування кадрової політики дорадчих служб, а також джерела набору персоналу.

Ключові слова: дорадництво, дорадчі служби, кадрова політика, принципи, етапи, аграрна сфера економіки.

Постановка проблеми. Основним завданням консультантів дорадчих формувань є продавати перш за все не послуги, а кваліфікацію, досвід, компетентність, наголошуючи при цьому на можливих вигодах та перевагах від їх використання. Складність оцінки надання дорадчих послуг полягає у розбіжності між її собівартістю, як її уявляє клієнт, та ціною, яку він має сплатити, адже клієнт, як правило, не враховує необхідності здобуття консультантом нових знань, необхідних для виконання поставлених завдань. Враховуючи вищезазначене, важливим моментом є підбір кадрів та належний рівень їх підготовки. У мінливих ринкових умовах вони повинні відповідати високим вимогам та мати можливість постійно підвищувати свій фаховий рівень. При цьому дорадчі формування повинні ефективно здійснювати роботу з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації та розвитку дорадчої діяльності досліджували такі учені, як О.М. Бородіна, О.Д. Гудзинський, О.Ю. Єрмаков, Т.П. Кальна-Дубінюк, І.Т. Кіщак, В.В. Ключан, І.М. Криворучко, М.Ф. Кропивко, І.П. Кудінова, М.І. Лобанов, П.М. Макаренко, М.Й. Малік, Л.О. Мармуль, М.П. Сахацький, П.Т. Саблук, В.П. Ситник, В.І. Топіха, І.І. Червен. В їх роботах значна увага приділена визначенню соціально-економічної сутності дорадчих послуг, обґрунтуванню їх організації, інформаційному та науковому забезпеченню.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання дослідження підготовки кваліфікованих консультантів дорадчих служб та формування належної кадрової політики, що відповідає сучасним стандартам, у відповідності до забезпечення зв'язку ринку праці з освітніми закладами та впровадження комплексного підходу до визначення кваліфікації персоналу є недостатньо вивченими.

Мета статті полягає в аналізі та дослідженні проблем формування кадрової політики дорадчих служб.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий досвід свідчить, що дорадча діяльність віді-

грає важливу роль у забезпеченні ефективного виробництва сільськогосподарської продукції. Вона має значну державну підтримку та належне фінансування за рахунок державних і бюджетних коштів. Дорадництво отримало значне поширення та довело свою корисність у постсоціалістичних країнах Європи. В аграрній сфері економіки України дорадчі послуги надаються недостатніми темпами. Незважаючи на очевидну вигідність, дорадча діяльність не має належного інституціонального забезпечення, підготовлених кадрів, організаційно-економічного механізму здійснення. Мережа дорадчих служб не є всеохоплюючою, а їх діяльність не носить системного характеру. Крім того, значна кількість суб'єктів господарювання не мають інформації про існування дорадчих структур, їх можливості, форми та переваги співпраці з ними.

Аналіз економічної літератури показав, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [7]. Суб'єктом кадрової політики виступає керівництво підприємства у взаємодії з іншими підрозділами.

Кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом для створення високопрофесійних працівників, які б сприяли розвитку підприємства. Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [7]. Кадрова політика дорадчих служб повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства. Вона має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Основними принципами кадрової політики мають бути:

- демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва;
- розуміння окремих людей та їхніх потреб;
- справедливість дотримання рівності й послідовності.

За нових умов господарювання кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

Серед елементів кадрової політики слід назвати [6]:

- політику зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;
- політику навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;
- політику оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;
- політику добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;
- політику трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Вирізняють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна [7].

У разі пасивної кадрової політики керівництво не має чіткої програми дій стосовно персоналу. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутні прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації в цілому. Так, за реактивної політики кадрові служби мають засоби діагностики наявної ситуації, здійснюють контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом і причинами розвитку можливої кризи.

Для превентивної політики характерно, що кадрова служба має як засоби діагностики, так і засоби прогнозування кадрової ситуації. У програмі розвитку дорадчих служб наявні короткострокові і довгострокові прогнози потреби в кадрах, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу. Недолік полягає в тому, що керівництво не володіє засобами впливу на кадрову ситуацію.

Активна кадрова політика ґрунтується на тому, що керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію.

Таблиця 1

Етапи формування кадрової політики дорадчих служб

Етапи	Мета
Нормування	Узгодження принципів та цілей роботи з консультантами із принципами і цілями дорадчих служб у цілому, стратегією та етапом його розвитку
Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням теперішніх умов і можливої зміни ситуації
Моніторинг діяльності консультантів	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації

Джерело: складено на основі [4; 7]

Процес формування кадрової політики в дорадчих службах повинен проходити ряд етапів, які узагальнені та представили у вигляді таблиці 1. Проведений аналіз показав, що значною мірою кадрова політика дорадчих служб України залежить від стилю керівництва, який формується у взаємовідносинах керівництва з персоналом.

Стиль управління слід розглядати як типові для менеджера пріоритети в управлінні, виборі форм і методів розв'язання управлінських завдань, управлінської взаємодії та ділової комунікації з підлеглими, колегами і вищим керівництвом [6]. У суспільстві сформувалися три основних та один комбінований стилі керівництва. Так, авторитарний стиль виявляється в тому, що керівник при прийнятті рішень орієнтується на власні цілі, критерії та інтереси, практично не зважаючи на думку колективу, обмежуючись вузьким колом однодумців. При втіленні у життя власних рішень такий керівник займає жорстку позицію, активно використовує методи адміністративного і психологічного впливу. Він не визнає опозиції, звільняє «неугодних працівників», завжди впевнений у собі, спирається на власні знання та зв'язки із державними органами влади. Керівник такого типу може досягнути високих успіхів, але може й довести свою організацію до банкрутства.

Демократичний стиль базується на поєднанні принципу одноосібного керівництва і самоврядування. Керівник підприємства, що дотримується такого стилю управління, вибирається членами трудового колективу відкрито на зборах, повинен відстоювати і виражати його інтереси. Зазвичай він може успішно виявляти, приймати та реалізовувати стратегічні цілі розвитку підприємства, поєднуючи групові інтереси. У роботі спирається на групу однодумців, є добрим «дипломатом», стратегом, політиком.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник при прийнятті рішень орієнтується на цілі та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно маневрує, щоб зберегти паритет інтересів, часто займає різні позиції сторін. Переваги ліберального стилю полягають у груповому прийнятті управлінських рішень, проте часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої цілі, глибоких знань. Це досить нестійкий стиль керівника і походить від охлократії.

Змішаний стиль передбачає поєднання названих вище типів керівництва.

Таким чином, у кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які називають стилем керівництва. На стиль керівництва суттєво впливає тип влади в суспільстві. Вплив типу влади на стратегію і стиль керівництва показано на рис. 1.

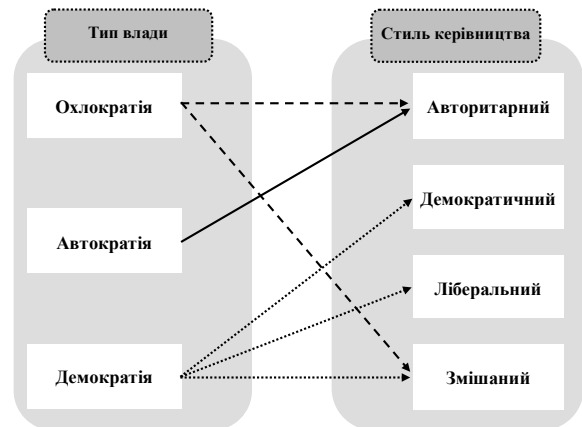


Рис. 1. Вплив типу влади на стиль керівництва

Джерело: узагальнено на основі [3]

Тип влади суттєво впливає на стратегію, стиль керівництва та вимоги до персоналу в діяльності дорадчих служб. Найбільш повно можливо використувати творчий потенціал людини в демократичному середовищі, оскільки тут велика увага приділяється кожному працівнику, створюються умови для його творчої роботи, що значно підвищує ефективність діяльності підприємства.

Дорадча служба повинна мати свою ідеологію. В теперішній час в значній мірі використовують більш нейтральні терміни, наприклад, «філософія підприємства» – це сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної мети підприємства. Філософія підприємства має такі складові:

- цілі і завдання підприємства, ділові, моральні якості персоналу;

- умови праці, робоче місце, оплата й оцінка праці;

- соціальні цінності та соціальні гарантії [4].

Правила внутрішнього трудового розпорядку консультантів дорадчих формувань є важливим нормативним документом, що регламентує найм та звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю України і Типовим правилам та враховувати специфіку підприємства [4].

Проблема формування потенціалу людських ресурсів є актуальною для дорадчих служб. Від шляхів її розв'язання залежать якість роботи та віддача консультантів, а також ефективність діяльності дорадчих формувань загалом. Зокрема, слід приділяти особливу увагу якісному процесу залучення кадрів. Тільки за умови раціонального та ефективного відбору консультантів подальше застосування методів їх стимулювання може дати очікуваний ефект.

Набір персоналу – це процес залучення працівників до заповнення вакансій. В процесі створення кадрового резерву постають два запитання: 1) де шукати потенційних працівників; 2) як сповістити про вакансії.

Проведений аналіз показав, що розрізняють два джерела набору персоналу [8]: 1) внутрішнє; 2) зовнішнє. Джерелами набору для дорадчих служб можуть бути:

- випадкові претенденти, що самостійно звертаються з приводу роботи;

- державні й комерційні агентства з прав працевлаштування;

- рекламні оголошення;

- ярмарки вакансій;

- презентації;

- навчальні заклади, коледжі, вузи;

- співробітники, які раніше працювали в організації;

- власні співробітники, які бажають зробити кар'єру.

Внутрішні та зовнішні джерела набору мають свої переваги та недоліки (табл. 2).

Розрізняють активні та пасивні шляхи забезпечення потреби в персоналі [5]. До активних звертаються тоді, коли на ринку праці попит перевищує пропозицію. Пасивним віддають перевагу за високої пропозиції.

Активними шляхами вважаються ті, за яких:

- організація набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах завдяки двостороннім угодам з навчальним закладом і студентом;

- дає заявки з приводу вакансій у місцеві чи міжрегіональні центри зайнятості;

- використовує послуги консультантів з персоналу та фірм посередників з найму працівників;

- вербує персонал через своїх співробітників.

До пасивних шляхів належать:

- рекламні оголошення в ЗМІ та спеціальних виданнях;

- оголошення місцевого характеру.

Джерелами інформації для проведення набору можуть бути:

- навчальні програми та плани випуску спеціалістів;

- навчальні програми в комерційних навчальних центрах і курсах навчання при біржах праці;

- аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці й зайнятості;

- спеціалізовані журнали та видання;

- інформаційні повідомлення зі служб зайнятості;

- технічні виставки, конференції, семінари;

- рекламні матеріали організацій конкурентів;

- презентації фірм у навчальних закладах або інших громадських місцях;

Таблиця 2

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу в діяльності дорадчих служб

Джерела набору	Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела набору	<ul style="list-style-type: none"> – з'являються шанси для службового зростання; – підвищується ступінь прив'язаності до організації; – низькі затрати на заповнення вакансій; – претендентів на посади добре знають в організації, а вони, своєю чергою, добре обізнані щодо правил, структури, поведінки, порядку дій в організації; – збереження рівня оплати праці; – швидке заповнення вакансій; – прозорість кадрової політики; – можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу; – поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі; – запобігання завжди збитковій плинності кадрів; – підвищення ступеня задоволеністю працею; – підвищення продуктивності праці 	<ul style="list-style-type: none"> – ймовірності ускладнення взаємовідносин з колективом; – обмежені можливості для вибору кадрів; – виникнення напруження або суперництва в разі кількох претендентів на посаду; – можливість появи панібратства; – можливе зменшення активності тих, хто не отримав бажаного підвищення
Зовнішні джерела набору	<ul style="list-style-type: none"> – більш широкі можливості вибору; – поява нових імпульсів для розвитку організації; – зниження загальної потреби в кадрах 	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення морально-психологічної атмосфери в колективі; – пристосування до нового середовища праці – більші витрати на залучення кадрів; – високий ступінь ризику під час заповнення вакансій через незнання людини; – тривалий період адаптації через незнання організації; – блокування можливостей службового зростання для свого персоналу; – підвищення плинності кадрів; – збільшення ймовірності виникнення конфліктів

– дні відкритих дверей у навчальних закладах. Наступним етапом після набору має стати якісний добір персоналу зі створеного резерву.

Найпоширенішим методом добору кадрів є співбесіда – універсальний спосіб оцінки персоналу на етапі добору. Співбесіди можуть проходити сам на сам, бути груповими, коли для проведення співбесіди створюється комісія, до якої входять представники служби управління персоналом, майбутній керівник і психолог.

Кожен з варіантів має свої переваги й недоліки. Зокрема, перевагою групової співбесіди є економія часу й великий відсів претендентів; сам на сам – персональна увага до претендента й більша свобода; зі спеціальною комісією – багатостороння оцінка й об'єктивніше рішення стосовно конкретної особи.

Загальним правилом ефективного проведення співбесіди є те, що 70% часу впродовж співбесіди має говорити кандидат на посаду, а 30% – інтерв'юер.

Загальні рекомендації ефективного проведення співбесіди:

1. Ретельно готуватися до співбесіди.
2. Спланувати час для співбесіди.
3. Забезпечити сприятливі умови для розмови.
4. Зняти нервову напругу, тобто встановити довіру між особами.
5. Не брати до уваги перше враження.
6. Оцінювати кандидата після закінчення співбесіди.
7. Говорити зрозумілою для співрозмовника мовою.

Проведений аналіз показав, що основними характерними помилками при співбесіди є наступні:

1. Віра в перший погляд.
2. «Проекція», тобто більш сприятлива оцінка тих кандидатів, зовнішній вигляд і манери яких багато в чому нагадують ваші власні.
3. «Відлуння», тобто перенесення успіхів спеціалістів у якійсь галузі на іншу сферу діяльності.
4. «Контраст» – тенденція оцінювати кандидата порівняно з особою, яка була на співбесіди безпосередньо перед цим.
5. «Характеристика», коли претендент рекомендований ким-небудь зі співробітників, то його оцінюють залежно від того, хто його рекомендував.

Добір кадрів на основі документів є ще одним методом добору. До цих документів належать характеристика, автобіографія, анкета, персональне резюме з супровідним листом і лист-подяка.

Новим підходом до добору кадрів дорадчих служб є вимога з боку роботодавця такого документа, як персональне резюме.

Аналіз економічної літератури показав, що резюме – це ретельно складений документ, що має миттєво скласти позитивне враження на потенційного роботодавця. Завдяки резюме роботодавець складає професійний та особовий портрет претендента і вже на підставі цього вирішує, чи є сенс в подальшому розгляді кандидатури на посаду [8]. Саме в резюме необхідно в короткій формі й дохідливо показати, які переваги маю саме я як претендент на посаду в порівнянні з іншими конкурентами. Основні вимоги до резюме: описуються тільки позитивні якості; повідомляється тільки та інформація, яку претендент на вакансію може повністю підтвердити; резюме не повинно бути дуже довгим (дві сторінки формату А4 максимум); резюме має бути легким для читання.

При написанні резюме обов'язково потрібно написати мету пошуку. Це короткий опис посади, на яку претендує людина. Вказуючи на освіту та підготовку, потрібно перелічити всі навчальні заклади та отримані спеціальності. В розділі «Професійна діяльність» трудовий досвід подається у зворотній хронологічній послідовності (спочатку вказується останнє місце роботи), коротко описуються посадові обов'язки та виробничі досягнення. Якщо на якомусь проміжку часу трудова діяльність була дуже насиченою, описати тільки перелік функцій за цей період. Під час написання «додаткової інформації» повідомляється про знання мов, уміння користуватися ПК, ділові риси та особисті якості. Резюме має бути конкретним, коротким, стислим, об'єктивним, за обсягом не більше однієї сторінки друкованого тексту.

Висновки. Таким чином, кадрова політика дорадчих служб буде ефективною лише тоді, коли персонал, максимально використовуючи свій потенціал, виконає поставлені перед ним завдання. При цьому підготовка кваліфікованих консультантів дорадчих служб, що відповідає сучасним стандартам, можлива в разі забезпечення зв'язку ринку праці з освітніми закладами та впровадження комплексного підходу до визначення кваліфікації персоналу. Управління персоналом є одним із важливих аспектів у діяльності дорадчих служб, тому постійне проведення аналізу діяльності персоналу, розробка гнучких схем мотивації праці, моніторинг ринку праці, обґрунтоване прийняття управлінських рішень є важливими складовими формування та здійснення ефективною кадровою політики.

Список літератури:

1. Закон України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» від 17 червня 2004 р. № 1807-IV // Урядовий кур'єр. – 2004.
2. Аграрне право України : [підручник] / [В.М. Єрмоленко, О.В. Гафурова, М.В. Гребенюк та ін.] ; за заг. ред. В.М. Єрмоленка. – К. : Юрінком Інтер, 2010. – С. 385.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом : [навч. посіб.] / [М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова] ; 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Крушеницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушеницька, Д.П. Мельничук ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – С. 48.
5. Самолюк Н. Аналіз джерел набору персоналу підприємств / Н. Самолюк // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природо-ресурсного потенціалу регіону : фінанси, політика та інвестиції : зб. наук. праць. – 2010. – Вип. XVI. – №1. – С. 401–410.
6. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / Ю.І. Палеха. – К. : Ліра-К, 2010. – С. 31.
7. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – С. 119.
8. Школа І. Відбір персоналу як механізм формування трудового потенціалу підприємства / І. Школа, Є. Дронь // Зб. наук. праць Буковин. ун-ту. Серія «Економічні науки». – 2009. – Вип. 5. – С. 41–49.

Шаманская Е. И.

Винницкий национальный аграрный университет

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ДОРАДНИЧЕСКИХ СЛУЖБ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы формирования кадровой политики дораднических служб. Определено, что подготовка квалифицированных консультантов дораднических служб, что отвечает современным стандартам, возможна в случае обеспечения связи рынка труда с образовательными заведениями и внедрения комплексного подхода к определению квалификации персонала. Автором выделены основные принципы и этапы формирования кадровой политики дораднических служб, а также источники набора персонала.

Ключевые слова: дорадничество, дораднические службы, кадровая политика, принципы, этапы, аграрная сфера экономики.

Shamanska O. I.

Vinnitsa National Agrarian University

FORMATION OF SKILLED POLITICS OF CONSULTING SERVICES

Summary

The theoretical questions of forming of skilled politics of consulting services are investigated. It was determined that preparation of skilled consultants of consulting services, that meets modern standards, is only possible in case of providing of connection of labour-market and introduction of the complex approach to determination of qualification of personnel. The author distinguished basic principles and the stages of forming of skilled politics of consulting services, and also sources of set of personnel.

Keywords: consulting, consulting services, skilled politics, principles, stages, agrarian sphere of economy.

УДК 338.984.54

Шафієва Л. Г.

Вінницький національний аграрний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ КОМБІНОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ МОДЕЛІ «ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ»

Розглянуто коло питань стосовно розробки і науково-методичного обґрунтування впровадження стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі використання збалансованої системи показників з метою зближення планових і стратегічних показників. Запропоновано процедуру оцінки інноваційного потенціалу підприємства, яка має ґрунтуватися на базі системи рейтингової оцінки і дозволяє оцінити інноваційний потенціал підприємства. Визначено, що стратегія інноваційного розвитку є складовою частиною загальної стратегії підприємства за визначенням пріоритетів перспективного його розвитку, в результаті реалізації якої забезпечується нова якість господарської діяльності. Для побудови комбінованої стратегії інноваційного розвитку підприємства запропоновано базову стратегію поділяти на елементи за рахунок застосування методу «збалансованої системи показників» (ЗСП).

Ключові слова: стратегія інноваційного розвитку, комбінована стратегія, інноваційний потенціал підприємства, організаційна структура підприємства, збалансована система показників, рейтингова оцінка.

Постановка проблеми. Активізація економічних процесів, обмеженість ресурсів екстенсивного зростання визначають перехід вітчизняних підприємств, в тому числі і плодово-ягідної сфери, на інноваційний тип розвитку, що дозволяє забезпечити стійке функціонування за рахунок ефективного використання власних потенційних можливостей, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, зосередження зусиль на розвитку сфери науки і техніки. Більшість стратегій промислових підприємств виявляються не бездоганно продуманими, особливо це стосується стратегій інноваційного розвитку, де часто виникають складнощі з розробкою, оцінкою і реалізацією. Саме ці причини і визначають актуальність досліджень в обраній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування стратегій інноваційного розвитку на підприємстві і впровадження системи збалансованих показників для ефективного управління господарською діяльністю розглядаються в роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як:

М. Авраменко [1], С. Бреус [2], О. Волков [4], А. Гершун [5], Р. Каплан [6], Дж. Кей [7], О. Коробейников [8], М. Лепа [9], А. Наливайко [10], Ю. Парк [11], Х. Рамперсанд [12], О. Швиданенко [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. При цьому необхідно відмітити досить значний рівень неузгодженості застосування збалансованої системи показників для управління підприємством і впровадженням стратегії інноваційного розвитку, що створює складнощі у менеджменту підприємства при виборі ефективних інструментів забезпечення реалізації таких стратегій і гарантованого досягнення поставлених цілей.

Мета статті полягає у необхідності розробки і методичного обґрунтування реалізації обраної стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі інструментальної підтримки з боку збалансованої системи показників для усунення розривів між плановими стратегічними показниками і тими, що досягаються на кожному етапі реалізації стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реальні конкурентні переваги підприємства на ринку