

5. Лібанова Е. М. Соціальні проблеми модернізації української економіки / Е. М. Лібанова // Демографія та соціальна політика. – 2012. – № 1. – С. 5-22.
6. Локтев В. М. Що вигідно фундаментальній науці, те вигідно державі // Вісник НАН України. – 2013. – № 1. – С. 11-21.
7. Меньяйло В. І. Державна підтримка наукової сфери як основи національної інноваційної системи / В. І. Меньяйло // Держава та регіони. – 2011. – № 3. – С. 42-46.
8. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2011: статистичний збірник. – К.: ДП “Інформаційно-видавничий центр Держстату України”. – 2012. – 305 с.
10. Самооцінка домогосподарствами України рівня своїх доходів: статистичний збірник. – К.: [б.в.], 2012. – 74 с.
11. Соціальні індикатори рівня життя населення: статистичний збірник. – К.: [б.в.], 2012. – 204 с.
12. Червінська Л., Червінська Т. Використання людського капіталу в контексті інноваційного розвитку / Л. Червінська, Т. Червінська // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 2. – С. 41-44.

Кохно Д. А. Идентификация проблем формирования интеллектуального капитала в Украине в условиях инновационного развития.

В статье раскрыта сущность интеллектуального капитала, выделены и проанализированы основные проблемы и риски формирования интеллектуального капитала в условиях инновационного развития в Украине.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, инновационное развитие, национальная инновационная система, наука, образование, знания, миграция, доходы.

Kokhno D. The problem of the identification of the intellectual capital in Ukraine in conditions of innovation.

The article explores the nature of intellectual capital, allocated and analyzes the main problems and the risk of intellectual capital in innovative development in Ukraine.

Keywords: intellectual capital, innovative development, national innovation system, science, education, culture, migration, income.

УДК 33.001.76:338.24

Седляр М. О.
Національний педагогічний університет
імені М. П. Драгоманова

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті розглядається модифікована збалансована система показників (ЗСП), яка може використовуватися для стратегічного управління інноваційною моделлю розвитку економіки. Визначено та обґрунтовано зміну стандартних чотирьох компонент (складових), які використовуються на підприємствах у типовій ЗСП, придатної для управління на державному рівні.

Ключові слова: збалансована система показників, національна інноваційна система, стратегічна карта, інноваційна модель розвитку економіки.

Україна проголосила курс на впровадження інноваційної моделі розвитку, яка повинна пришвидшити темпи зростання національної економіки, модернізувати та структурно перебудувати галузі, підвищити соціальні стандарти життя для населення тощо. Даний процес не є справою одного чи двох років. Тому повинна бути

розроблена та активно діяти стратегія на державному рівні, яка здатна направити всі трансформаційні зміни, що відбуваються у суспільстві, на формування національної моделі інноваційного розвитку. Інструментом, який здатний допомогти в цьому плані, являється Збалансована система показників (ЗСП або *Balanced Scorecard – BSC*), яка все більше використовується при управлінні макроекономічними об'єктами.

Збалансована система показників являється доволі новою технологією стратегічного управління. Розроблена в кінці 90-х рр. двома вченими Р. Капланом та Д. Нортеном, вона встигла завоювати популярність у всьому світі. Спочатку (і зараз в основному) вона використовувалася для стратегічного управління підприємством. Зараз її починають використовувати при довгостроковому управлінні регіональним розвитком та іншими великими соціально-економічними системами. Тому її використання при розробці державної стратегії формування інноваційної моделі розвитку може значно пришвидшити модернізаційні процеси в Україні та утвердження нового типу економічного розвитку.

Вивченням проблеми використання збалансованої системи показників у діяльності різних суб'єктів економіки займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Нортон Д. та Каплан Р. являються розробниками теоретичної моделі збалансованої системи показників. Основні принципи її формування, відбору ключових цілей, побудови стратегічних карт тощо вони відобразили у багатьох книгах, найбільш відомими з яких є “Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию”, “Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты”, “Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей”. Їх моделі в основному підходять для управління на рівні організації. П. Нівен, Н.-В. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер у своїх працях діляться досвідом по розробці ЗСП для комерційних та некомерційних підприємств та організацій. Досліджували проблеми впровадження ЗСП на різних підприємствах різних галузей економіки та при управлінні різноманітними економічними сферами та об'єктами такі вітчизняні науковці: Н. В. Кадничанський (будівельний сектор), І. В. Палагіна (інноваційний розвиток підприємства на основі ЗСП), І. В. Ярошенко (управління інтегрованими структурами бізнесу), А. В. Штереверя, Л. М. Малярець, М. О. Кизим (розглядають теоретичні та практичні рекомендації впровадження ЗСП на підприємствах) та багато ін.

Однак всі ці науковці основну увагу приділяють застосуванню даного інструменту на мікроекономічному рівні, тобто практиці використання їх в діяльності підприємств та організацій. Лише деякі автори вивчають проблематику впровадження збалансованої системи показників на регіональному або муніципальному рівнях. Зокрема, Т. Пахомова, І. Храмцова, Т. Єрмакова, А. Іванова розглядають можливість застосування ЗСП при реалізації регіональної (територіальної) стратегії розвитку. Гнат В., Потканський Т., Полтавець В. у своєму посібнику “Управління за результатами діяльності в місцевих органах влади” вказують на можливість використання моделі органами місцевого самоврядування.

Однак, проблемі застосування нової методології в управлінні на державному рівні, і тим паче в сфері управління інноваційним розвитком країни, не приділяється належної уваги. Лише В. Д. Адріанов в книзі “Бюрократия, коррупция и эффективность государственного управления” пропонує використовувати ЗСП на

державному рівні при управлінні сталим розвитком. Хоча застосування збалансованої системи показників в даній сфері може мати позитивні наслідки для стабілізації розвитку економіки України та формування дієвої стратегії інноваційної перебудови держави.

Метою статті являється обґрунтування заміни класичних компонент збалансованої системи показників, розроблених Р. Капланом та Д. Нортоном (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал/розвиток), які могли б бути придатні для стратегічного управління інноваційним розвитком на державному (національному) рівні.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління об'єктом на основі вимірювання і оцінки його ефективності по набору показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії) аспекти його діяльності. Вона є інструментом гармонізації управління в досягненні поставлених перед суб'єктом цілей та завдань, який будується на основі причинно-наслідкових зв'язків. Її суть полягає в тому, що обираються кілька основних складових (компонент або перспектив), які охоплюють всю діяльність суб'єкта. І по кожній із них формується набір цілей, серед яких виділяють ключові. Досягнення цілей нижчого рівня сприяє досягненню цілей вищого. Таким чином, можна спостерігати синергетичну взаємодію, або так званий ефект резонатора, коли всі зусилля спрямовуються в одному напрямку. Це дозволяє досягти поставленої мети значно швидше або із меншими затратами ресурсів.

В системі збалансованих показників місія та завдання стратегії відображаються у вигляді стратегічних цілей, якісних і кількісних показників, які показують ступінь досягнення останніх. Це допомагає коригувати хід виконання довгострокового плану дій у випадку відхилення від прогнозованих значень.

Отже, першочерговим при побудові ЗСП країни необхідно, щоб було довгострокове бачення того, для чого чи для кого держава існує [3, с. 3]. Тобто, потрібно розробити місію. При цьому нам слід також враховувати ще й інноваційну модель розвитку, яка має сприяти досягненню основної глобальної мети діяльності макроекономічного механізму держави. На нашу думку, найважливіше, для чого повинна існувати держава і до чого вона повинна прагнути, – це забезпечення стабільності та високих соціальних стандартів життя населення, які направлені на покращення добробуту людей. Суспільство – ось що найголовніше в країні. Тому місія держави повинна бути соціально спрямованою. При цьому покращувати якість та стандарти життя необхідно не окремих груп чи верств населення, а всіх людей або в крайньому разі її переважної більшості.

Слід відмітити, що місія не є кінцевим орієнтиром, оскільки її на практиці на 100% виконати неможливо. Це шлях, по якому слід йти, або орієнтир, в напрямку якого необхідно постійно рухатися. Тому визначення місії держави як “забезпечення добробуту та високої якості та стандартів життя населення” є досить правильним, оскільки до кінця поставлену мету виконати неможливо.

Збалансована система показників повинна інтегруватися у стратегію розвитку країни. Вона не являється довгостроковим планом дій, а лише допомагає побудувати систему цілей та показників, та інтегрувати їх між собою для ефективнішого управління процесами на державному рівні. Бачення майбутнього у різних органах

влади може бути однаковим, однак шляхів щодо його досягнення існує величезна кількість. В цьому плані, ЗСП допомагає сформуванню та відслідковувати одні із найефективніших варіантів, оскільки відбувається підбір взаємопов'язаних цілей, досягнення однієї з яких значно полегшує виконання інших.

Іншою важливою проблемою, яка постає при впровадженні ЗСП в управлінні інноваційним розвитком країни, являється вибір основних компонент (перспектив або складових), які є основою побудови стратегічних карт і всієї системи ключових показників. Як відомо, для управління підприємствами в основному використовують такі чотири основні компоненти:

1. Фінанси.
2. Клієнти (або Маркетинг).
3. Бізнес-процеси.
4. Персонал (або Навчання та розвиток).

Типовий зразок цієї збалансованої системи показників можна побачити на наступному рисунку [5, с. 127]:

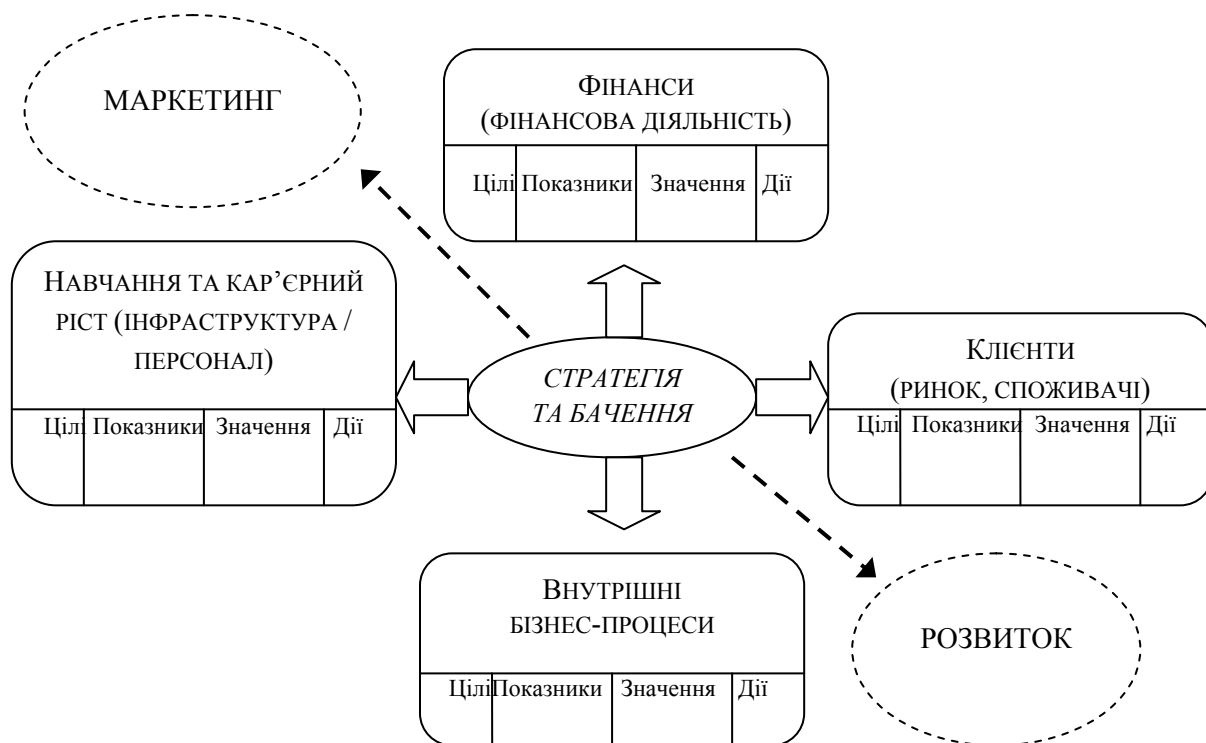


Рис. 1. Типова схема збалансованої системи показників

Однак дана концепція, яка розроблена для організацій, не підходить для виконання поставлених завдань на державному рівні. Тому необхідно адаптувати дану модель для її використання при впровадженні інноваційної моделі розвитку економіки.

На нашу думку, необхідно змінити дані компоненти та вибудувати їх у наступній послідовності:

1. Освіта та наука – це ключова (базова) початкова сфера, з якої починається формування інноваційної моделі розвитку економіки. Тому саме вона повинна бути на

першому місці (основоположною компонентою) при використанні збалансованої системи показників у державному управлінні інноваційним розвитком. Якщо навіть розглянути дослідження багатьох науковців у інноваційній сфері, то можна побачити, що на першому місці у структурі національних інноваційних систем посідають заклади освіти та науки (або ще її часто визначають як підсистему генерування та розповсюдження знань) [2, с. 83; 1; 7, с. 57; 4, с. 27]. Саме від того, як діятимуть інститути даної компоненти, залежить процес генерування інновацій та створення інтелектуального капіталу, який безпосередньо пов'язаний із “виробництвом” новацій та нововведеннями. Тож, при побудові стратегічної карти у процесі управлінні інноваційною моделлю розвитку економіки основоположними являються цілі такої компоненти як освіта та наука.

2. Інновації та виробництво. На нашу думку, цілком логічним є вибір даної компоненти як другої в ланцюгу формування нової моделі розвитку економіки країни. Освіта та наука створюють передумови для процесу створення та комерціалізації інновацій. Звідси, досягнення цілей у освітній та науковій сферах сприятиме “виробництву” нових ідей, ноу-хау, новацій, винаходів, тобто інноваціям. Крім того, це може значно допомогти у поширенні нововведень у виробничу сферу, сприятиме модернізації підприємств та галузей, підвищить адаптивність та сприйнятливність до інновацій персоналу, підприємців, керівників організацій. Тобто, дана компонента пов'язана із впровадженням, комерціалізацією інновацій, з модернізаційними процесами у промисловості (тобто виробничій сфері) країни.

3. Фінансово-економічна складова при управлінні інноваційною моделлю розвитку країни, на відміну від мікрорівня, повинна переміститися на третю позицію. Оскільки, на нашу думку, на відміну від підприємств, для яких отримання прибутку та підтримання позитивної динаміки основних фінансово-економічних показників являється найголовнішою ціллю, для держави ця компонента є дуже важливою, однак, не найголовнішою. Безсумнівно, досягнення таких цілей, як забезпечення високих темпів економічного зростання, або ж збільшення ВВП, чи доходів у державний бюджет, або ж зменшення видаткової його частини, утримання інфляції на низькому рівні, зростання зайнятості тощо мають дуже важливе значення. Однак, основні зусилля повинні спрямовуватися не на вирішення цих завдань, а на іншу складову, на нашу думку, найважливішу – соціальну.

4. Соціальна компонента повинна бути передовою. Населення – ось чий інтереси повинні бути найважливіші. Тому стратегічне управління в напрямку впровадження інноваційної моделі розвитку країни повинно бути націлене на задоволення соціальних потреб населення. Наприклад, можна забезпечити (або намагатися всляко це зробити) високі темпи зростання ВВП країни, при якому зростатиме такий показник як ВВП на душу населення. Однак, не завжди суспільне багатство розподіляються справедливо у суспільстві. І тому при збільшенні ВВП чи державного бюджету, чи у випадку прискорення темпів економічного зростання, населення не відчуватиме якихось змін у власному добробуті, оскільки національне багатство розподілятиметься між невеликою частиною жителів країни. Можна домогтися низьких темпів інфляції і при цьому в країні буде велика кількість безробітних. Або ж можна спостерігати високу зайнятість населення при низькому рівні оплати праці. На цьому прикладі можна прослідкувати, що макроекономічні фінансово-економічні цілі не повинні бути на першому місці в державі. Вони мають бути у тісній взаємодії із соціальними стратегемами. Звідси випливає, що головними ключовими макроекономічними

показниками в державі в умовах формування інноваційної моделі розвитку повинні бути соціальні індикатори: освіченість, середня заробітна плата, мінімальна заробітна плата, забезпеченість житлом, здоров'я населення тощо. Оскільки їх високі показники свідчатимуть про сприятливість умов формування одного з найважливіших ресурсів інноваційно-спрямованої країни – інтелектуального капіталу. Тому цілі всіх рівнів (компонент) у збалансованій системі показників повинні відбиратися та вибудовуватися таким чином, щоб вони були максимально націлені на виконання завдань соціальної складової держави.

Трансформація класичних компонент збалансованої системи показників дозволяє вибудувати і принципово новий вигляд стратегічної карти. Її схематичну модель можна побачити на рисунку 2.

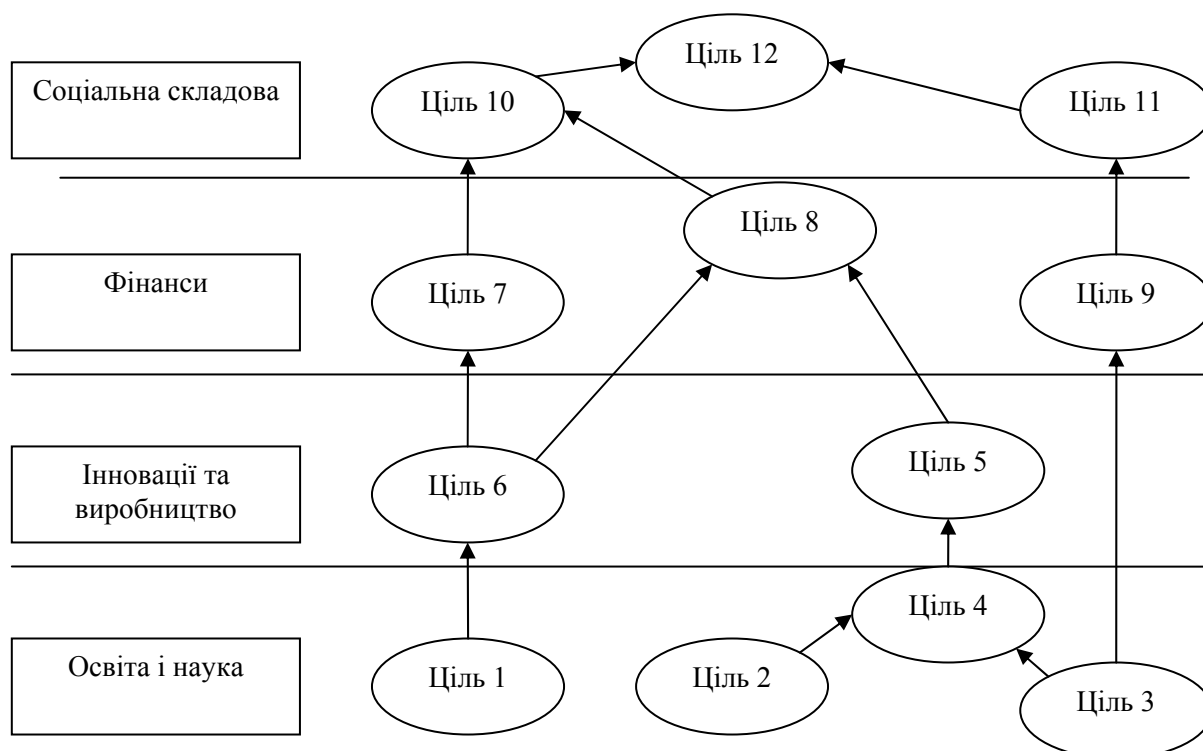


Рис. 2. Модель стратегічної карти при управлінні інноваційною моделлю розвитку країни

На основі цих “оновлених” компонент при управлінні інноваційним розвитком економіки країни формуються та між собою координуються головні цілі, визначаються ключові показники по кожній із них, розробляються заходи, які направлені на досягнення поставлених завдань.

Одним із найважливіших доповнень до такої збалансованої системи показників являється включення органів або посадових осіб, які повинні бути відповідальні за виконання розроблених заходів. Це дозволить підвищити їх вмотивованість та відслідковувати “винних”, які не втілюють стратегію в життя.

Ще однією необхідною графою при побудові збалансованої системи показників являються фактичні дані по ключових показниках та планові (прогнозні). Це допоможе здійснювати моніторинг ходу виконання стратегії та коригувати її, а також заходи по досягненню поставлених цілей на основі розбіжностей між фактичними даними та тими, які передбачаються.

Висновки. Отже, застосування збалансованої системи показників при стратегічному управлінні інноваційним розвитком країни може значно допомогти виконавчій владі та її підвідомчим органам в реалізації поставлених цілей. Чіткість, лаконічність, зрозумілість, відповідальність суб'єктів, контрольованість – це не весь перелік переваг її застосування. Використання ЗСП в національній стратегії інноваційного розвитку допоможе підвищити ефективність взаємодії між різними суб'єктами державної влади, скоординувати свої сили, ресурси (матеріальні, фінансові, людські тощо) та можливості для досягнення головної мети (місії). Оскільки, як відмічають Р. Нортон і Д. Каплан, “якщо реалізація стратегії не приносить очікуваних результатів, то в 70% випадків причина заключається не у якості стратегії, а в її поганій реалізації” [8, с. 134]. А даний інструмент може значно допомогти у процесі виконання довгострокового плану дій у напрямку впровадження інноваційної моделі розвитку країни.

Використані джерела :

1. Андрощак Г. О. Національна інноваційна система Фінляндії / Г. О. Андрощак // Наука та інновації. – 2010. – Т. 6. – № 4. – С. 93-107.
2. Багрова І. В. Національна інноваційна система України: характеристика та проблеми становлення / І. В. Багрова, О. Л. Черевко // Вісник ДДФА : Економічні науки. – 2010. – № 2. – С. 81-90.
3. Єльчанінов Д. Б. Системологічні основи розробки збалансованої системи показників розвитку держави [Електронний ресурс] // Державне будівництво (електронне фахове видання). – 2010. – № 1. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Debu/2010-1/doc/1/04.pdf>.
4. Марченко О. С. Національна інноваційна система як інтегратор знань / О. С. Марченко // Вісник Національної юридичної академії України імені Я. Мудрого. Серія Економічна теорія та право. – 2010. – № 2. – С. 24-35.
5. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192-203.
6. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
7. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – 480 с.
8. Фондукова Л. А. Мониторинг государственного стратегического планирования на основе внедрения концепции сбалансированной системы показателей / Л. А. Фондукова // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 1. – С. 134-138.

Седляр М. О. Инновационная модель развития экономики: управление на основе сбалансированной системы показателей.

В статье рассматривается модифицированная сбалансированная система показателей (ССП), которая может использоваться для стратегического управления инновационной модели развития экономики. Определены и обоснованы изменение стандартных четырех компонент (составляющих), которые используются на предприятиях в типичной ССП, пригодной для управления на государственном уровне.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, национальная инновационная система, стратегическая карта, инновационная модель развития экономики.

Sedlyar Mykhailo Olegovich. Innovative model of economic development: management with balanced scorecard.

The article deals with a modified balanced scorecard system (BSC) that can be used for strategic management of innovative model of economic development. It is defined and reasoned the change of common four constituents that are used in businesses in typical BSC, applicable for administration.

Keywords: balanced scorecard, national innovative system, strategic chart, innovative model of development.