

УДК 658.589

В.В. Македон, В.П. Валіков

РОЗРОБКА КОМБІНОВАНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Визначено необхідність удосконалення технології розробки інноваційної стратегії підприємства на основі збалансованої системи показників та формулювання ключових аспектів підтримки стратегічного розвитку. Запропоновано моделі використання збалансованої системи показників у межах інноваційної стратегії підприємства з метою розподілу такої стратегії на елементи для визначення напрямів забезпечення інноваційної активності. Запропоновано систему основних коефіцієнтів і факторів, які впливають на формування комбінованої інноваційної стратегії підприємства на засадах моделі прогнозованого стійкого зростання. Запропоновано визначати інтегральну оцінку ефективності розробки комбінованої інноваційної стратегії на основі методу коригування норми дисконту.

Ключові слова: *комбінована інноваційна стратегія, збалансована система показників, чистий дисконтований дохід, інноваційні заходи, модель прогнозованого зростання, активи підприємства.*

Постановка проблеми. Втрата значної частини ринкових позицій у зв'язку зі зниженням конкурентоспроможності продукції визначають необхідність переходу української економіки на інноваційний шлях розвитку, який дозволяє мобілізувати внутрішні резерви розвитку і визначити стратегічні інноваційні зміни. Можливості використання традиційних ресурсів економічного зростання, що звучуються, висувають на перший план інноваційні процеси і стратегії, які стають невід'ємною частиною і важливим елементом економічних перетворень. Саме тому виникає необхідність формування стратегій інноваційного розвитку підприємств, що визначає пріоритетні напрями зміцнення ринкових позицій і способи їх реалізації.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню питань інноваційного розвитку підприємств і формування інноваційних стратегій присвячено праці багатьох іноземних та вітчизняних учених-економістів: Л.Л. Антонюк, А.Г. Загороднього, Я.А. Жаліла, С.М. Ілляшенка, Т.В. Калінеску, Р. Каплана, А.О. Кизима, Л. Майкла, П. Нівена, Д. Нортон, Н. Ольве, Дж. Пірса, А.М. Поручника, Р. Робінсона, Д. Тідда, Л.І. Федулової, М.В. Чорної, Е.Ф. Югаса.

Проте основні напрями досліджень в цій сфері були спрямовані на вивчення інноваційних ресурсів і проблематику впровадження в практику стратегічного управління підприємствами досягнень технічного прогресу. Між тим питання управління інноваційними стратегіями розвитку підприємств, включаючи питання ідентифікації факторів і умов інноваційного розвитку і можливостей управління ними, залишаються недостатньо вивченими, що і зумовило потребу в поглибленій розробці цієї теми.

Мета статті полягає у розробці рекомендацій та практичного інструментарію формування інноваційної стратегії підприємства на основі збалансованої системи показників впровадження моделі прогнозованого стійкого зростання підприємства.

Виклад основного матеріалу. Більшість стратегій промислових підприємств виявляються не бездоганно продуманими. У бездоганно продуманих стратегіях не залишається місця навчанню, в нових – відсутній контроль. У загальному вигляді розробка інноваційної стратегії підприємства складається з одинадцяти етапів (рис. 1).

Стратегію підприємства можна подати у вигляді сукупності гіпотез про причини і наслідки. Система оцінки має чітко і ясно визначити співвідношення між цілями і критеріями їх досягнення в різних напрямках, щоб вони були реальними і ними можна було управляти. У результаті проектування визначається конкретна безліч стратегій, кожна з яких може бути реалізована за допомогою різних, добре відомих методів. З цієї множини, як правило, обирається одна стратегія за певним набором критеріїв [5, с. 134–135]. Виходячи з цього, ми пропонуємо дещо інший шлях реалізації інноваційної стратегії, а саме – побудову нової стратегії, до якої увійдуть елементи з усіх можливих стратегій. Критерій відбору застосовуватиметься не до усієї стратегії, а до окремих її елементів, тим самим знижуючи вірогідність помилки до мінімального значення [2, с. 121]. Саме ця, знову побудована стратегія, яку ми назвемо комбінованою, буде інноваційною стратегією, що підлягатиме реалізації.

Для побудови комбінованої інноваційної стратегії підприємств існуючої стратегії необхідно поділити на елементи. На нашу думку, елементи стратегії – це набір заходів, який служить поштовхом до дій для менеджменту підприємства, тобто ті заходи, які виконуються в процесі функціонування підприємства.

Для поділу стратегії на елементи ми застосовуємо метод, відомий як «збалансована система показників» (ЗСП), або модель Нортон-Каплана. До нашого завдання не входить реалізація стратегії за допомогою цього методу, а саме побудова стратегічних карт, вони досить детально описані в науковій літературі [8; 13]. Ми адаптуємо ЗСП для своїх цілей – побудови комбінованої інноваційної стратегії підприємства. Основне призначення зазначеної концепції полягає у втіленні стратегічних орієнтирів менеджменту підприємства в реалії господарської діяльності, а також логічному поєднанні визначеної стратегії з вартісними показниками та поточною діяльністю.

У дослідженні ми пропонуємо якнайповніший і, на нашу думку, відповідний для більшості українських підприємств алгоритм застосування моделі збалансованої системи показників при формуванні інноваційної стратегії.

1. Алгоритм реалізації інноваційної стратегії за допомогою ЗСП.

Визначення ключових етапів діяльності підприємства. Для реалізації інноваційної стратегії підприємства необхідно виділити основні аспекти його діяльності, відібравши ті з них, які розглядатимуться при побудові моделі ЗСП. Початкова модель Нортон-Каплана містить чотири аспекти – фінансовий аспект, відносини з клієнтами, організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвиток [9, с. 75–76]:

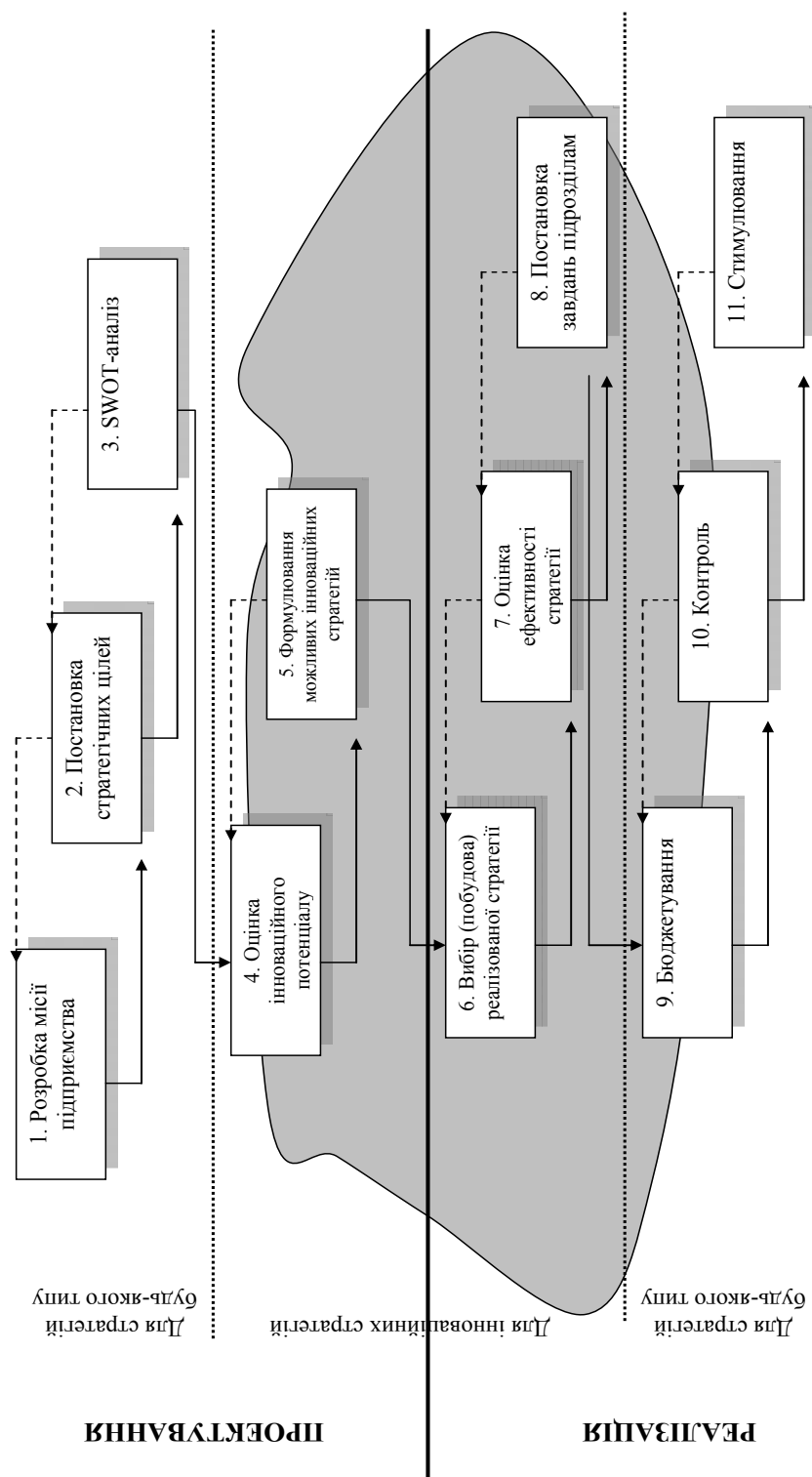


Рис. 1. Етапи розробки інноваційної стратегії підприємства

- проєкція фінансів. Розглядається ефективність діяльності підприємства за допомогою різних фінансових показників: вартості підприємства, рентабельності, прибутку і т. д.
- проєкція маркетингу (клієнтів). Оцінюється корисність товарів або послуг підприємства з точки зору споживачів.
- проєкція внутрішніх бізнес-процесів. Оцінюється ефективність процесів, що відбуваються усередині підприємства.
- проєкція навчання і зростання. Визначається інфраструктура, яку підприємство повинно побудувати для забезпечення інноваційного зростання.

При впровадженні ЗСП на українських підприємствах слід враховувати, що структури, способи управління, а часто і закони, за якими підприємства існують, відрізняються від західних, що неодмінно повинне позначитися і на інноваційних стратегіях підприємств [7, с. 209]. До теперішнього часу не існує чіткого алгоритму вибору ключових аспектів діяльності.

Один із способів вибору аспектів, який ми пропонуємо, базується на розвитку моделей ЗСП, як показано на рис. 2.

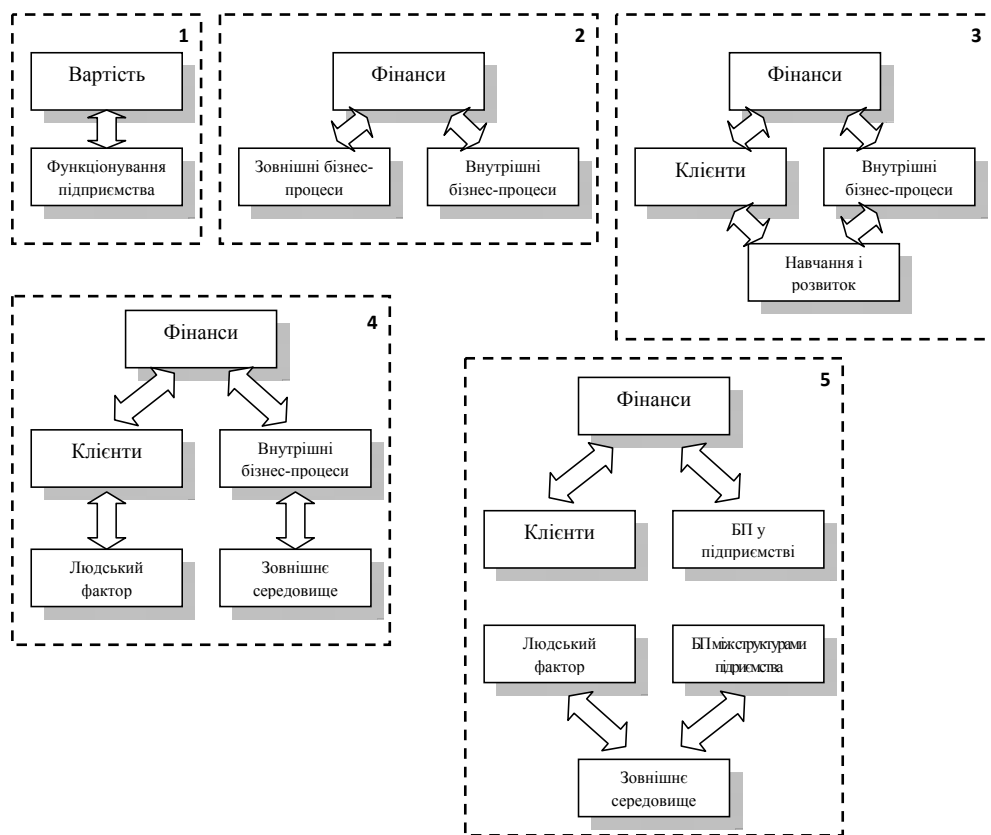


Рис. 2. Моделі використання збалансованої системи показників у межах інноваційної стратегії підприємства (розроблено авторами)

На нижньому щаблі розташований відомий метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА). ФВА – це системний розгляд функцій об'єктів, які удосконалюються, і витрат на отримання цих функцій. Можна подати модель ЗСП через сукупність функцій підприємства і їх вартість (рис. 2, модель 1).

Проводячи деталізацію об'єкта «функціонування підприємства» відповідно до його діяльності (модель 2), ми отримуємо модель, яка може підійти більшості українських підприємств. Ця модель, що складається з фінансової проєкції, проєкції внутрішніх бізнес-процесів і проєкції зовнішніх бізнес-процесів, є гнучкішою у налаштуванні, ніж класична.

При подальшій деталізації об'єкта «функціонування підприємства» отримуємо «класичну» чотиривісну модель Нортон-Каплана (модель 3).

Ми вважаємо за доцільне подальший поділ складових, які становлять модель. Слід зазначити, що подальше уточнення аспектів діяльності має узгоджуватися із специфікою як галузі в цілому, так і підприємства зокрема. На нашу думку, для промислового підприємства найбільш відповідною є модель 4.

Якщо проводити подальшу деталізацію моделі, наприклад для корпоративних утворень, то модель ЗСП може виглядати так, як показано у моделі 5.

Інший запропонований нами спосіб вибору ключових елементів діяльності полягає в тому, що головним мотиватором до дії при побудові моделі ЗСП має стати організаційна структура підприємства. Як правило, на більшості підприємств є чіткі горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами, що дозволяє швидко знаходити баланс між ними, і побудова моделі ЗСП буде якнайповніше відповідати саме цьому підприємству. Проте такий метод має і ряд обмежень. Наприклад, він не цілком підходить для організацій, що мають організаційну структуру, відмінну від лінійної [4; 14].

2. Визначення стратегічних цілей для ключових аспектів діяльності підприємства.

Модель збалансованої системи показників – це інструмент для реалізації місії і стратегії підприємства, тобто якісно розроблена модель ЗСП включає короткий виклад інноваційної стратегії підприємства. Мета цього етапу – перевести стратегію, отриману в результаті попередніх етапів, на більш практичний рівень, що сприятиме забезпеченню балансу між довгостроковими і короткостроковими цілями. У цьому і полягає призначення ЗСП.

Розробка інноваційних стратегій для кожного ключового аспекту.

2.1. Фінансовий аспект.

Це найбільш важливий аспект в моделі ЗСП, оскільки найчастіше перед підприємством ставляться саме фінансові цілі. Як правило, цей аспект є «цільовим» і для усієї моделі, на нього спираються інші аспекти. Він має на меті оцінку результатів, запланованих і отриманих в результаті інших аспектів діяльності; одночасно формуються довгострокові цілі фінансового розвитку [1, с. 249].

2.2. Аспект маркетингу.

Цей аспект включає процеси створення цінності для споживачів, вимоги клієнтів до продуктів або послуг підприємства, та очікувані нові споживчі властивості. Потрібно чітко уявляти, як відбувається процес купівлі, які

його етапи, як виглядає товар або послуга в очах споживачів, наскільки важлива для покупців ціна порівняно з іншими характеристиками продукту. Не відповівши на ці та інші питання, підприємство не може перейти до розробки інноваційної стратегії для інших аспектів діяльності. Для кожної стратегії визначається система параметрів, що дає якнайповнішу і більш адекватну картину відносин із споживачами [7].

2.3. Аспект внутрішніх бізнес-процесів.

Ця модель описує послідовність усіх бізнес-процесів підприємства і їх роль в створенні цінності для споживачів, потім аналізує кожен бізнес-процес підприємства окремо, щоб виявити і виключити з ланцюжка цінностей ті з них, які не приводять прямо або побічно до створення додаткової цінності для споживача. Окремі бізнес-процеси визначають за рахунок показників витрат, операційного терміну, методу контролю якості [11].

Аналіз повинен включати виявлення внутрішніх резервів і ресурсів, проте практика показує, що дуже часто зустрічаються ситуації, коли внутрішні бізнес-процеси підприємства мають тісний зв'язок з внутрішніми бізнес-процесами її партнерів, і цю обставину не слід ігнорувати.

2.4. Аспект навчання і розвитку.

Цей аспект характеризує здатність підприємства до довгострокового зростання і розвитку, що, у свою чергу, є найважливішою характеристикою виживаності підприємства в довгостроковій перспективі. Тут же розглядаються заходи з впровадження і підтримки інновацій [10].

3. Розробка системи показників для побудови комбінованої інноваційної стратегії.

Для побудови комбінованої інноваційної стратегії необхідно обрати інтегральний критерій, за яким стратегія буде оцінюватиметься. Таким критерієм може бути обраний показник чистого дисконтованого доходу (ЧДД), а як критерій для оцінки заходів, що входять в інноваційну стратегію, прогноз впливу заходів на зростання обсягів продажів продукції підприємства.

Відповідно до змісту методу ЧДД значення усіх вхідних грошових потоків порівнюється із значенням вихідних потоків, обумовлених капітальними вкладеннями для реалізації стратегії. Різниця між першим і другим параметром – це чистий дисконтований дохід, величина якого визначає ефективність обраної інноваційної стратегії. На цій основі ми пропонуємо застосувати модель прогнозованого зростання (sustainable growth rate – SGR), яка полягає у визначенні максимально можливого річного зростання рівня обсягів продажів, заснованого на запланованих коефіцієнтах витрат у господарській діяльності, коефіцієнті заборгованості і суми до виплати самих дивідендів [15, с. 24].

В умовах стабільного зовнішнього середовища прогноз зростання обсягів продажів визначають такі змінні:

- A/S – відношення загальної величини активів до обсягів продажів;
- NP/S – коефіцієнт прибутковості;
- b – частка прибутку, яку не розподіляють при виплаті дивідендів (« $1-b$ » – коефіцієнт дивідендних виплат);
- D/E_q – коефіцієнт рівня співвідношення позикових і власних коштів;
- S_0 – обсяг продажів за минулий рік (початковий рівень продажів);

– ΔS – абсолютна зміна обсягів продажів порівняно з попереднім періодом.

Основний зміст пропозицій щодо цієї моделі полягає в тому, що зростання активів (використання коштів) має дорівнювати зростанню кредиторської заборгованості і власного капіталу (джерел коштів). Зростання активів може бути виражене як $\Delta S \times (A/S)$: абсолютна зміна обсягу продажів, помножена на відношення загальної величини активів до обсягу продажів. Зростання власного капіталу (за рахунок нерозподіленого прибутку) можна подати як $b(NP/S)(S_0 + \Delta S)$, або як перемноження частки прибутку, не розподіленої за дивідендами, коефіцієнта прибутковості і обсягу продажів. Зростання загальної заборгованості – це зростання власного капіталу, помножене на плановий коефіцієнт, що визначає співвідношення заборгованості і власного капіталу, або $[b(NP/S)(S_0 + \Delta S)] / D/E_q$.

Об'єднавши усі складові, отримуємо:

$$\Delta S(A/S) = b(NP/S)(S_0 + \Delta S) + [b(NP/S)(S_0 + \Delta S)] / D/E_q \quad (2)$$

Перетворивши (2), отримуємо:

$$\Delta S / S_0 = SGR = \frac{b(NR / S)(1 + D / E_q)}{A / S - [b(NR / S)(1 + D / E_q)]} \quad (3)$$

Це максимальне зростання продажів, яке відповідає плановим коефіцієнтам.

Основна ідея визначення комбінованої стратегії полягає в тому, що до неї будуть відібрані тільки ті заходи, при здійсненні яких зростання обсягів продажів буде більше заданої величини. Таким чином, SGR є основним критерієм, за яким можуть визначатися стратегічні плани підприємства [12, с. 152].

Для визначення впливу заходів на коефіцієнти, вказані в (2), ми пропонуємо побудувати прогноз впливу реалізації того або іншого заходу на основні фактори діяльності підприємства (рис. 3).

Запропонований нами алгоритм побудови комбінованої інноваційної стратегії має складатися з чотирьох етапів.

1. Якісні припущення. У процесі виконання цього етапу необхідно визначити, на які параметри вплине здійснення того або іншого заходу з інноваційної активності.

З рис. 3 ми бачимо, що цих параметрів чотирнадцять, отже, для кожного інноваційного заходу або проекту можна побудувати ряд, що складається з чотирнадцяти чисел. Число – це або «-1», або «0», або «+1», відповідно – негативний, нейтральний і позитивний вплив заходу на той або інший параметр.

2. Оцінка ступеня впливу. Необхідно перетворити ряд, що характеризує вплив заходу на той або інший параметр, замінивши в ньому оцінку впливу на число, що характеризує ступінь впливу. Для цього спочатку необхідно оцінити максимальний і мінімальний вплив і побудувати числовий ряд з оцінкою за обраною шкалою. Побудувавши ряд, можна знайти числові коефіцієнти для формули 2. Результати розрахунків за кожним заходом можуть бути подані у вигляді таблиці (табл. 1).

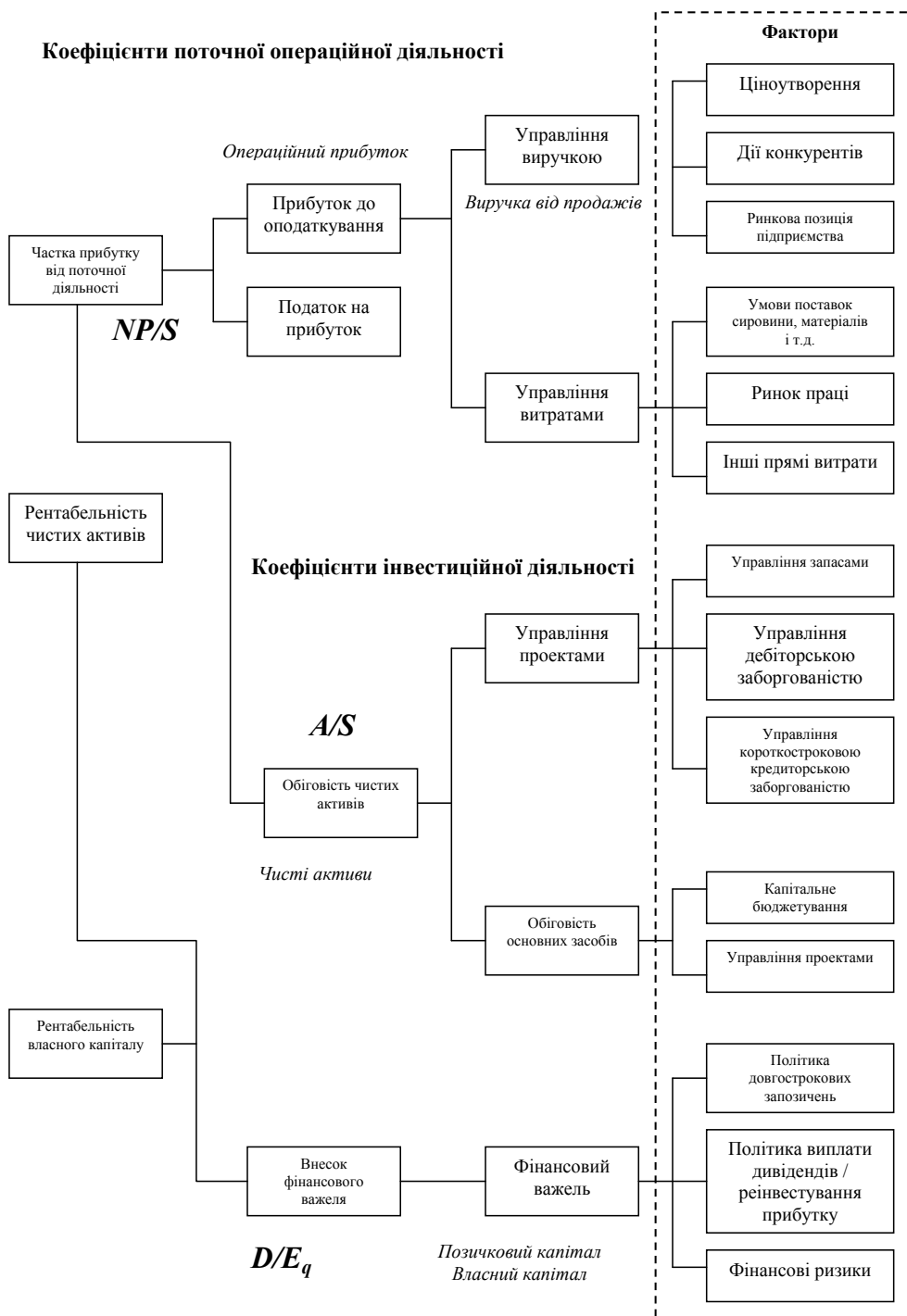


Рис. 3. Система основних коефіцієнтів і факторів, які впливають на формування комбінованої інноваційної стратегії підприємства (розроблено авторами)

Таблиця 1

Оцінка ступеня впливу інноваційних заходів, що входять до стратегії, на основні параметри підприємства

Коефіцієнти оцінки інноваційної діяльності підприємства	Захід			
	1	2	...	m
NP/S	$(NP/S)_1$	$(NP/S)_2$...	$(NP/S)_m$
A/S	$(A/S)_1$	$(A/S)_2$...	$(A/S)_m$
D/Eq	$(D/Eq)_1$	$(D/Eq)_2$...	$(D/Eq)_m$
b	b_1	b_2	...	bm
SGR	SGR_1	SGR_2	...	SGR^m

3. Формування комбінованої інноваційної стратегії. До комбінованої стратегії слід відібрати тільки ті інноваційні заходи, прогноз впливу яких на зростання обсягів продажів є вище заданої величини. Величина, як правило, або задається менеджментом підприємства, або відповідає середнім прогнозним величинам по галузі [6].

Усю процедуру формування комбінованої інноваційної стратегії наведено на рис. 4.

4. Оцінка ефективності комбінованої інноваційної стратегії.

Приріст обсягів продажів, дозволяє визначити чіткий відбір заходів інноваційного спрямування на окремих етапах реалізації стратегії та дозволяє виконати інтегральну оцінку ефективності комбінованої інноваційної стратегії на базі показника чистого дисконтованого доходу ($ЧДД$), з урахуванням:

- CF – грошового потоку за період n ;
- R – ставка дисконту.

Для визначення $ЧДД$ необхідно спрогнозувати величину фінансових потоків в кожен рік реалізації стратегії, а потім привести їх до спільного знаменника для можливості порівняння у часі [3, с. 122–125].

При початку процесу впровадження обраної інноваційної стратегії необхідним є виділяти такі види вхідних грошових потоків:

- додатковий рівень обсягів продажів та зростання цін на продукцію підприємства;
- зменшення рівня валових витрат (тракується як зниження рівня собівартості);
- залишкова вартість обладнання наприкінці останнього періоду (року) впровадження обраної стратегії;
- вивільнення певного обсягу оборотних коштів наприкінці періоду реалізації стратегії.

Вихідні види грошових потоків:

- початковий обсяг інвестицій у перший рік/роки реалізації стратегії;
- збільшення обсягу оборотних коштів на початковій фазі реалізації стратегії;
- ремонт і технічний супровід виробничого обладнання на підприємстві;
- невиробничі витрати у напрямі соціальних, екологічних заходів тощо.

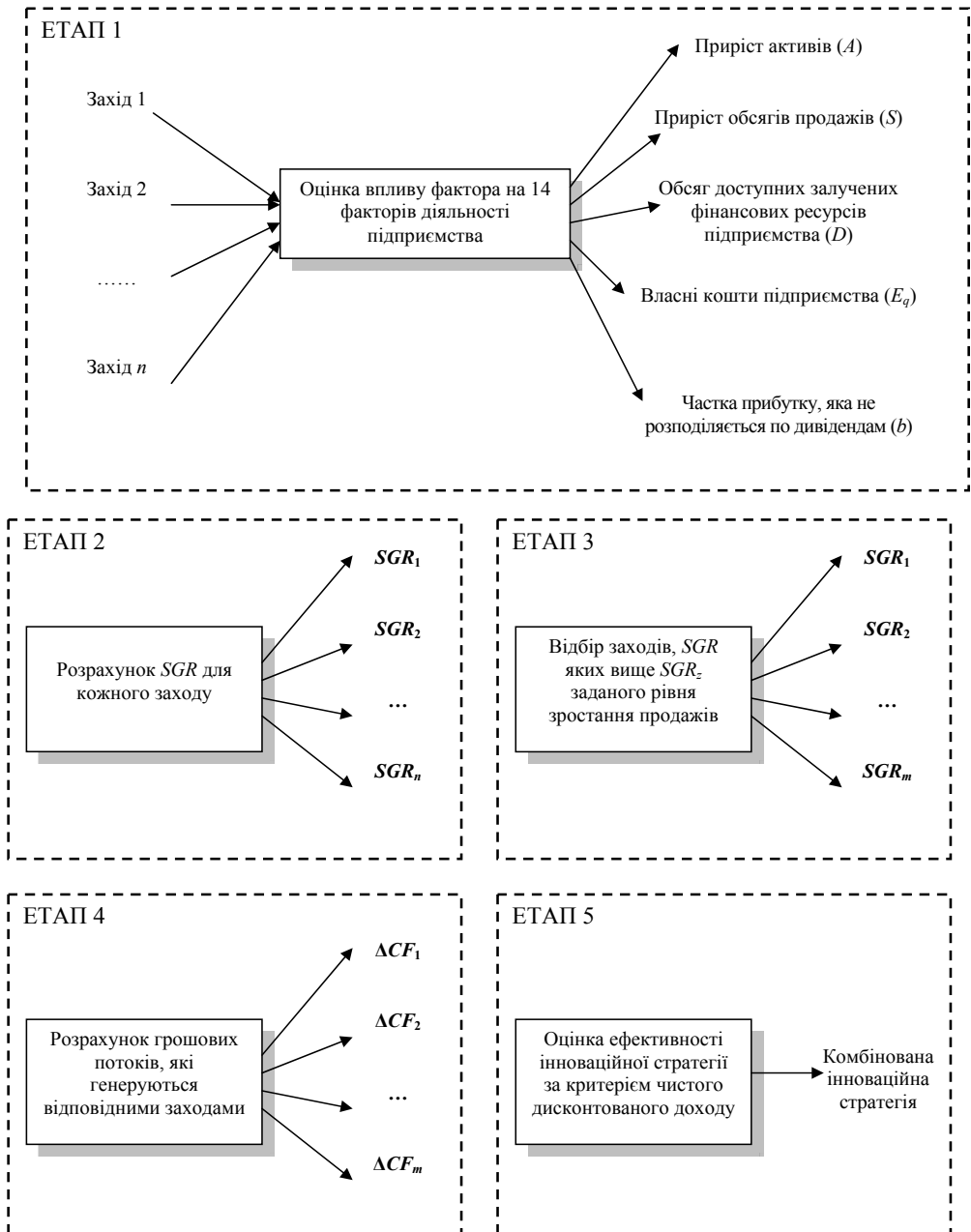


Рис. 4. Процедура формування комбінованої інноваційної стратегії підприємства (розроблено авторами)

Оцінку ризиків інноваційної стратегії слід проводити за допомогою методу коригування норми дисконту. Розрахунок ЧДД від реалізації комбінованої інноваційної стратегії базувався на прогнозі приросту обсягів продажів, отриманих на етапі 1 (рис. 2), обліку взаємопов'язаних витрат при реалізації інноваційних заходів, обліку обмеженості фінансових ресурсів підприємства і коригуванні норми дисконту, ризики окремих заходів. Результати розрахунку ефективності зведено до табл. 2.

Таблиця 2

**Результати розрахунку ефективності комбінованої
інноваційної стратегії підприємства**

Інноваційні заходи		Періоди часу				
		1	2	3	4	5
Захід 1	Приріст обсягу продажів	ΔS_1^1	ΔS_1^2	ΔS_1^3	ΔS_1^4	ΔS_1^5
	Витрати на реалізацію заходу	C_1^1	C_1^2	C_1^3	C_1^4	C_1^5
	Коригування взаємопов'язаних витрат	ΔC_1^1	ΔC_1^2	ΔC_1^3	ΔC_1^4	ΔC_1^5
	Чистий грошовий дохід	ΔCF_1^1	ΔCF_1^2	ΔCF_1^3	ΔCF_1^4	ΔCF_1^5
	Премія за ризик	Δr_1^1	Δr_1^2	Δr_1^3	Δr_1^4	Δr_1^5
...	
Захід m	Приріст обсягів продажів	ΔS_m^1	ΔS_m^2	ΔS_m^3	ΔS_m^4	ΔS_m^5
	Витрати на реалізацію заходу	C_m^1	C_m^2	C_m^3	C_m^4	C_m^5
	Коригування взаємопов'язаних витрат	ΔC_m^1	ΔC_m^2	ΔC_m^3	ΔC_m^4	ΔC_m^5
	Чистий грошовий дохід	ΔCF_m^1	ΔCF_m^2	ΔCF_m^3	ΔCF_m^4	ΔCF_m^5
	Премія за ризик	Δr_m^1	Δr_m^2	Δr_m^3	Δr_m^4	Δr_m^5
Чистий грошовий дохід стратегії		CF^1	CF^2	CF^3	CF^4	CF^5

Висновки. Для розробки та визначення можливостей реалізації інноваційної стратегії підприємства було запропоновано використати модель збалансованої системи показників на засадах того, що елементами стратегії будуть заходи, які входять до самої моделі ЗСП. Вибір заходів здійснюється за оцінкою їхнього впливу на обсяги виручки підприємства, оскільки ми вважаємо, що це один з найважливіших показників діяльності підприємства. Для цієї оцінки було використано модель прогнозованого стійкого зростання. Комбінована інноваційна стратегія має включати тільки ті заходи з можливих інноваційних стратегій, які призводять до запланованого зростання обсягу продажів.

Запропоновано визначати інтегральну оцінку ефективності розробки комбінованої інноваційної стратегії на основі методу коригування норми дисконту, а саме приведення майбутніх грошових потоків до теперішнього моменту часу. Тобто відбувається дисконтування за вищою нормою з урахуванням тих ризиків, які впливають на реалізацію інноваційної стратегії. Розрахунок ЧДД від реалізації комбінованої інноваційної стратегії має базува-

тися на прогнозі приросту обсягів продажів, обліку взаємопов'язаних витрат при реалізації заходів інноваційного розвитку, обліку обмеженості фінансових ресурсів підприємства і коригуванні норми дисконту.

Список використаних джерел

1. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. Загородній А.Г. Інновації як об'єкт стратегічного аналізу / А.Г. Загородній, В.М. Чубай // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – № 9 (111). – С. 120–126.
3. Інновації: проблеми науки та практики: [монографія] / А.О. Кизим, Ю.Б. Іванов та ін. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 208 с.
4. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. Л.І. Федулової. – Київ: Основа, 2005. – 522 с.
5. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: [монографія] / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. – Луганск: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 278 с.
6. Майкл Л. Стремительные Инновации / Л. Майкл, Воркс Джеймс, Вотсон-Хемфилл Кимберли: пер. с англ. – К.: Companion Group, 2006. – 350 с.
7. Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу [Текст]: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.
8. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: пер. с англ. / Пол Р. Нивен. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 317 с.
9. Ольве Н.Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
10. Перспективи економіки України в умовах глобальної макроекономічної нестабільності: аналітична записка / Я.А. Жаліло, Д.С. Покришка, Я.В. Белінська, А.П. Павлюк та ін. – К.: Нац. ін-т стратегічних досліджень, 2013. – 120 с.
11. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М.В. Чорна, С.В. Глухова. – Харків: ХДУХТ, 2012. – 210с.
12. Югас Е.Ф. Цільові комплексні програми в системі стратегічного планування / Е.Ф. Югас, Ю.І. Ревть, Л.М. Бугір // *Наук. вісник Ужгор. ун-ту*. – 2009. – № 27. – С. 150–154.
13. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // *Harvard Business Review*. – 1992. – V.70. – N 1. – P. 71–79.
14. Pearce J.A. Strategic management: formulation, implementation and control / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – Irwin Inc. – Chicago, 1995. – 948 p.
15. Tidd D. Managing innovation / D. Tidd, D. Bessant, K. Pavitt // *John Wiley & Sons. – LTD. – Chichester, 2001. – P. 38.*

References

1. Antonyuk L.L., Poruchnik A.M., Savchuk V.S. (2003). *Innovacii: teoriya, mehanizm rozrobki ta komercializacii: monografiya* [Innovations: theory, mechanism of development and commercialization: monograph]. Kyiv, KNEU, 394 p.
2. Zagorodnij A.G. *Innovacii yak ob'ekt strategichnogo analizu* [Innovations as object of strategic analysis], *Aktualni problemi ekonomiki* [Actual problems of economy]. no. № 9 (111), 2010, pp.120-126.
3. Kizim A.O., Ivanov Y.B. ta in. (2007). *Innovacii: problemi nauki ta praktiki: monografiya* [Innovations: problems of science and practice: monograph]. Harkiv, "Inzhek", 208 p.
4. Fedulova L.I. (2005). *Innovacijnij rozvitok ekonomiki: model, sistema upravlinnya, derzhavna politika* [Innovative development of economy: model, control system, public policy]. Kyiv, "Osнова", 522 p.
5. Kalinesku T.V., Romanovska Y.A., Kirilov O.D. (2007). *Strategichnij potencial pidpriemstva: formuvannya ta rozvitok: monografiya* [Strategic potential of enterprise: forming and development: monograph]. Lugansk, SNU named by V. Dal', – 278 p.
7. Michael L., Works D., K. Votson-Hemfill (2006). *Stremitelnye innovacii* [Swift Innovations]. Kyiv, "Companion group", 350 p.
8. Ilyashenko S.M. (2008). *Marketing innovacij ta innovacii v marketingu* [Marketing of innovations and innovation is in marketing]. Sumy, Public House "Universitetska kniga", 616 p.
12. Yugas E.F. Revt Yu.I., Bugir L.M. *Cilovi kompleksni programi v sistemi strategichnogo planuvannya* [The having a special purpose complex programs are in the system of the strategic planning] *Nauk. visnik uzhgorods. un-tu* [Scientific herald Uzhgorod Univesity]. no. № 27, 2009, pp.150-154.
13. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. no. 1, Volume 70, 1992, pp. 71-79.
14. Pearce J.A., Robinson R.B. (1995). *Strategic management: formulation, implementation and control*. Chicago, "Irwin Inc.", 948 p.
15. Tidd D., Bessant D., Pavitt K. *Managing innovation* (2001). Chichester, "John Wiley & Sons. LTD", 38 p.

Определена необходимость усовершенствования технологии разработки инновационной стратегии предприятия на основе сбалансированной системы показателей и формулировки ключевых аспектов поддержки стратегического развития. Предложены модели использования сбалансированной системы показателей в пределах инновационной стратегии предприятия с целью разделения такой стратегии на элементы для определения направлений обеспечения инновационной активности. Предложена система основных коэффициентов и факторов, которые влияют на формирование комбинированной инновационной стратегии предприятия на принципах модели прогнозируемого стойкого роста. Предложено определять интегральную оценку эффективности разработки комбинированной инновационной стратегии на основе метода корректировки нормы дисконта.

Ключевые слова: комбинированная инновационная стратегия, сбалансированная система показателей, чистый дисконтированный доход, инновационные мероприятия, модель прогнозируемого роста, активы предприятия.

The necessity of improvement of technology of development of innovative strategy of enterprise is certain on the basis of the balanced system of indexes and formulation of key aspects of support of strategic development. The models of the use of the balanced system of indexes are offered within the limits of innovative strategy of enterprise with the purpose of dividing of such strategy into ingredients for determination of directions of providing of innovative activity. The system of basic coefficients and factors that influence on forming of the combined innovative strategy of enterprise on principles of pattern of the forecast proof growth is offered. It is suggested to determine the integral estimation of efficiency of development of the combined innovative strategy on the basis of method of adjustment of norm of discount.

Key words: *the combined innovative strategy, balanced system of indexes, net discounted profit, innovative measures, pattern of the forecast growth, assets of enterprise.*

Одержано 21.02.2016.