

УДК 658.5

Вернюк Н. О.
Новак І. М.
Петренко Н. О.

Уманський національний університет садівництва

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЛОГІСТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ
ЯК ЧИННИКА ГЛОБАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

У статті визначено, що аутсорсинг є важливою складовою частиною сучасного менеджменту та чинником підвищення рівня глобальної конкурентоспроможності фірм. Обґрунтовано, що нерозвиненість ринку логістичних аутсорсингових послуг в Україні перешкоджає досягненню стійкого економічного росту. Відсутність досконалої системи менеджменту вимагає формування спеціалізованих фірм, які б надавали підприємствам разові та довгострокові аутсорсингові послуги. Зазначено, що використання ефективної системи менеджменту із залученням сучасних наукових досягнень може бути передумовою інноваційного розвитку та забезпечення конкурентних позицій суб'єктів підприємництва.

Ключові слова: логістичний аутсорсинг, світовий ринок послуг, ключові компетенції, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. Нині глобалізаційні зміни, що відбуваються у світі, сприяють поширенню запровадження у діяльність компаній логістичного аутсорсингу як чинника конкурентних переваг. В умовах жорсткої конкуренції підприємства повинні пристосовуватися до динамічної глобальної кон'юнктури, здійснювати моніторинг внутрішнього та зовнішнього підприємницького середовища, забезпечувати ефективно управління змінами у напрямі, в якому найкращим чином можна реалізувати свої потенційні можливості, зосереджувати стратегічні ресурси на тих сферах бізнесу, де досягається найвищий рівень капіталовіддачі.

На основі аналізу ключових компетенцій усі функції компанії можна поділити на основні та другорядні. Для підвищення рівня глобальної конкурентоспроможності останні доцільно передати підприємцям, які є досвідченими і кваліфікованими фахівцям у даній сфері. Згідно з принципами управління знаннями, останні можуть бути найважливішим чинником сталих конкурентних переваг, що включають ключові компетенції в стратегічних сферах та сприяють досягненню визначеної мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі логістичний аутсорсинг трактується як метод радикальної трансформації структури господарської діяльності підприємства для формування сталих конкурентних переваг в умовах жорсткої економічної конкуренції. Зокрема, ефективним є застосування логістичного аутсорсингу в управлінні ланцюгами постачання продукції. Спрощено принцип логістичного аутсорсингу визначають так: «Залишаю собі лише ті логістичні функції, які можу виконувати краще інших, передаю зовнішньому виконавцю ті, які він виконує краще за інших» [12].

С. Клементс і М. Доннеллан визначають аутсорсинг як передачу організацією на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері діяльності [4].

На думку Б. Анікіна, аутсорсинг – це процес, який організація визначила як необхідний для її системи менеджменту, але який буде виконуватися зовнішньою стороною [1]. Д. Винокуров визначає аутсорсинг як передачу частини (сукупності) бізнес-процесів або підрозділів (функціональної одиниці) підприємства сторонньому господарюючому суб'єкту – постачальнику послуг,

сервісна діяльність якого і буде полягати у виконанні доручених бізнес-процесів (функцій) певному підрозділу впродовж тривалого періоду часу за задалегідь зумовленою ціною [3].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд із цим вимагають дослідження питання застосування логістичного аутсорсингу для підтримки сталих конкурентних переваг вітчизняних підприємств.

Мета статті полягає в аналізі використання логістичного аутсорсингу у світі, визначенні проблем і позитивних моментів діяльності логістичних аутсорсингових компаній в Україні, а також перспектив застосування вказаного економічного механізму у вітчизняних компаніях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація та розвиток інформаційних систем зумовлюють зменшення ринкових бар'єрів та поширення нових форм підприємництва. Передача окремих логістичних функцій стороннім фахівцям на тривалий період практикується в економічно розвинених державах, тому ідея залучення ресурсів спеціалізованих фірм («віртуальних організацій») сприяє вирішенню низки нагальних проблем логістичного менеджменту. За оцінками експертів, в економічно розвинених країнах до 2016 р. майже 90% компаній, що займаються бізнесом, будуть використовувати ті чи інші форми «віртуальних організацій» [14].

З урахуванням глобалізаційних процесів у разі правильного використання логістичний аутсорсинг стає потужним інструментом у конкурентній боротьбі. Це найбільшою мірою сприяє оптимальному використанню можливостей міжнародного поділу праці, особливо для транснаціональних компаній, які використовують у своїй роботі розбіжності в часових поясах та, як наслідок, підтримують безперервний технологічний процес виробництва товарів та послуг. За інформацією аналітичної компанії Gartner, до 25% традиційних робочих місць у сфері ІТ до 2010 р. було перенесено з розвинених країн у країни, що розвиваються. Дослідження 149 компаній дало змогу виявити причини використання глобального аутсорсингу (рис. 1).

За результатами дослідження найбільш актуальною і поширеною причиною використання глобального логістичного аутсорсингу є те, що закордонне виробництво має менші виробничі витрати. Отже, підприємства можуть користуватися послугами з найбільшою фінансовою виго-

дою. Найменш актуальною причиною виявлено зацікавленість в іноземному інвестуванні. Решта причин мають практично рівне процентне співвідношення, а саме: наявність закордонних комплектуючих, що відсутні в країні; орієнтованість компаній на світові ринки; більш висока якість товарів і послуг; загострення світової конкуренції; задоволення зустрічною торгівлею.

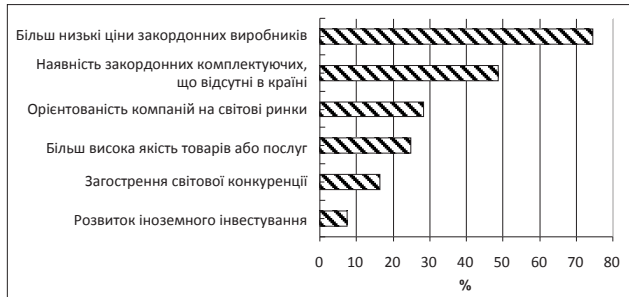


Рис. 1. Причини використання аутсорсингу у світі, 2014 р. [14]

Аналіз переваг та недоліків застосування логістичного аутсорсингу у світі визначив більше позитивних якостей, ніж негативних, а саме: можливість використовувати недоступні ресурси (інформаційні, фінансові, виробничі тощо); зниження собівартості функцій, переданих на логістичний аутсорсинг; зменшення ризиків; підвищення якості послуг; мінімізація залежності від суб'єктивних причин припинення бізнес-процесів тощо.

При цьому найбільшим недоліком є можливість втрати підприємством контролю над переданими в логістичний аутсорсинг бізнес-процесами, у зв'язку з чим рентабельність оператора бізнесу потрапляє в залежність від ступеня економічної ефективності виробника, з'являється залежність від партнера, особливо якщо йому передані важливі процеси, пов'язані з обігом грошових коштів. За даної ситуації відбувається ускладнення логістичних процесів, знижується якість через несумлінність логістичного аутсорсера, а також вихід інформації про компанії, що користуються логістичними аутсорсинговими послугами.

Однак нині будь-яка конкурентна перевага досягається за рахунок знань, умінь і творчих рішень, тому більшість підприємств прагне використовувати в господарській діяльності новітні досягнення науки і техніки, щоб випускати якісну і конкурентоспроможну продукцію, яка найкращим чином буде відповідати потребам покупців. Сучасні технології, знання та досвід знаходяться, як правило, в руках фахівців, які з вигодою для себе і замовника надають необхідні послуги підприємствам на умовах глобального логістичного аутсорсингу.

За даних обставин вигоду мають обидві сторони, адже кожна з них може зосередити власні ресурси на розвитку своїх сильних сторін і перспективних напрямів діяльності. Як наслідок – скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, адже кожна сторона виконує саме ту функцію, яку найкраще вмє робити, не прикладаючи додаткових зусиль і не вкладаючи додаткових коштів в освоєння нових видів діяльності. Щодо інтересів споживачів, то вони отримують продукт найкращої якості за доступною ціною.

На думку фахівців найбільш відомої у світі організації – Інституту аутсорсингу (Outsourcing Institute, США), заснованої ще в 1993 р., аутсорсинг є динамічним видом, що розвивається задля

оптимізації діяльності підприємств, причому найбільше його зростання спостерігається у сфері інформаційних технологій, фінансів та бухгалтерського обліку [11].

Згідно зі статистичними даними Американської асоціації менеджменту, у 1997 р. 20% з 600 опитаних фірм передали на аутсорсинг хоча б якусь частину фінансових і бухгалтерських операцій, а 80% – частину адміністративних функцій [8].

Світовий ринок послуг аутсорсингу за 2012–2014 рр., за даними аналітичної компанії Nelson Hall, зріс на 60%. Основними напрямками зростання виступили фінансовий і державний сектори економіки [10].

Нині аналітики International Data Corporation (IDC) прогнозують початок стрімкого зростання міжнародного ринку аутсорсингу бізнес-процесів, при цьому очікується, що вже в 2016 р. обсяг даного ринку сягне 29 млрд. дол. проти 17 млрд. дол. у 2008 р. При цьому середньорічний темп зростання ринку становитиме 11,2% [15, с. 6].

Україна у цій сфері відстає на три-п'ять років, однак деякі аналітики та вчені відмічають відставання на 30–50 років. Нині ефективність аутсорсингу як моделі виконання певних функцій, що може знизити витрати підприємств на 20% і більше, визнають більшість вітчизняних підприємців [7]. Однак масовий перехід до даного виду діяльності в Україні не спостерігається. Цільові складники використання аутсорсингу на ринку України наведено на рис. 2.

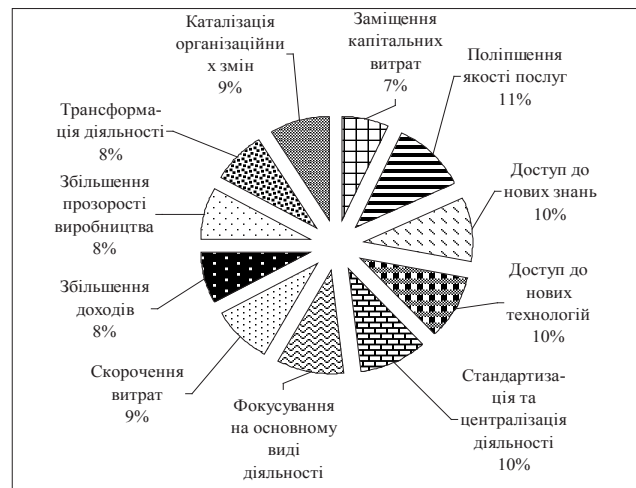


Рис. 2. Цільові складники використання аутсорсингу на ринку України, 2014 р. [9]

Основна проблема розвитку логістичного вітчизняного ринку полягає в тому, що українська культура аутсорсингу відстає від західної, адже клієнт не усвідомлює, скільки може коштувати та чи інша функція або процес у разі передачі його у виконання іншій компанії. Проте останнім часом усе більше світових аутсорсингових компаній освоює український ринок та наповнює його, створюючи при цьому умови для розвитку даного виду бізнесу.

Нині серед вітчизняних компаній формується чітке розуміння того, що деякі витратні процеси і просто непрофільні функції можна з легкістю передавати на логістичний аутсорсинг, заощаджуючи кошти і набуваючи гнучкості та чіткості під час виконання бізнес-процесів. Зазначимо, що в недавньому минулому основними споживачами на українському ринку логістичного аутсорсингу були переважно представництва іно-

земних компаній і спільні підприємства. Проте в останні десять років до послуг логістичних аутсорсерів усе частіше вдаються вітчизняні підприємства. Так, за оцінками І. Лисицького, віцепрезидента асоціації «ІТ України», обсяг даного ринку в 2010 р. приблизно становив 1,5 млрд. дол. У 2011 р., за оцінкою компанії «Українська Hi-Tech ініціатива», обсяг ринку ІТ-аутсорсингу і розробки комп'ютерних програм становив понад 1,1 млрд. дол. [2].

Поряд із цим, за оцінками Українського національного комітету міжнародної торгової палати, даний ринок досить складно аналізувати, тому наведені дані мають досить умовне значення, оскільки ІТ-аутсорсингом у нашій країні займаються кілька основних гравців і велика кількість дрібніших, нерідко оформлених як СПД або ФОП, у силу чого оцінити обсяги даного ринку досить непросто. Але, без сумніву, можна стверджувати, що він розвивається [2].

Так, контакт-центром Cartli в Україні в 2013 р. було проведено спеціалізоване дослідження, за результатами якого 36% опитаних передають на аутсорсинг різні виробничі процеси [5] (рис. 3).

За результатами даного дослідження 31% опитаних засвідчили, що користуються послугами залученого персоналу, у тому числі 48,4% – на короткострокові проекти, 35,5% – на довгострокові проекти, 29% – з оформленням персоналу в штат провайдера. За рахунок застосування аутсорсингових послуг 41,2% респондентів економлять власні ресурси, 37,6% – домоглися оптимізації і прискорення бізнес-процесів, 32,9% – підвищення ефективності, 14,1% – поліпшення якості та контролю над робочими процесами, 14,3% зазначили, що його застосування дає можливість користуватися рішеннями, заснованими на новітніх технологіях.

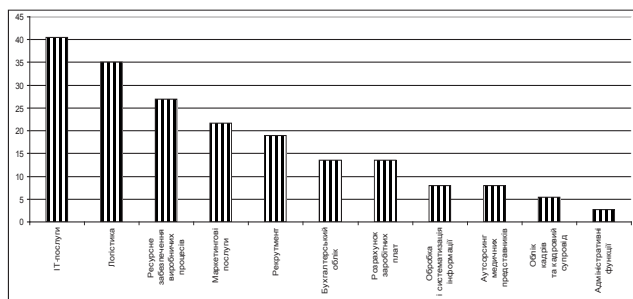


Рис. 3. Бізнес-процеси, що передавалися в аутсорсинг в Україні в 2013 р., % [5]

Респонденти оцінювали також рівень задоволення від послуг аутсорсингу в Україні: першочергове значення при цьому мають послуги з обробки та систематизації інформації (5 балів із 5 можливих); на другому місці за значенням – розрахунки зарплат і ведення бухгалтерського обліку (4,8 бала), а на третьому місці – послуги з обліку кадрів, кадрового діловодства та ІТ-аутсорсингу (4,4 бала).

Серед основних проблем, які мали суттєвий вплив на результати дослідження, зазначаються такі:

1. Нестабільна політична ситуація в країні. Нині логістичні аутсорсингові компанії, які функціонують на вітчизняному ринку, втратили частину майна на окупованих територіях та в Автономній Республіці Крим. При цьому на рівні держави не розроблено механізмів повернення майна компаній.

2. Нестійка та непередбачувана податкова політика. Ринок логістичного аутсорсингу, зокрема на стадії його формування, потребує визначеності для інвесторів і замовників. Провідні світові компанії не будуть ризикувати власним бізнесом та капіталом у країні, де система оподаткування може часто змінюватися.

3. Неefективна регуляторна система. Світові рейтингові компанії постійно відмічають Україну, як країну, де складно розпочинати та вести бізнес. Логістичні аутсорсингові фірми змушені оперативно здійснювати велику кількість митних операцій, до чого наша митна система нині не готова.

4. Нерозвиненість інноваційної інфраструктури. Незважаючи на розвиток науково-технічної бази, в Україні відсутній зв'язок «ідея – продукт». Країна практично не має потужних центрів інноваційної діяльності, які могли б підтримувати розвиток передових виробництв і послуг.

Однак незважаючи на вищевказані проблеми, існують і певні переваги, що роблять нашу країну привабливою для здійснення логістичних аутсорсингових операцій, зокрема із залученням іноземних компаній, а саме:

- велика кількість незайнятих кваліфікованих кадрів;
- нижчий рівень оплати праці, ніж в європейських країнах;
- географічне розташування;
- достатньо високий рівень володіння іноземними мовами тощо.

Отже, логістичний аутсорсинг має шанси для успішного розвитку на вітчизняному ринку, особливо в таких галузях, як:

- створення і тестування інноваційних продуктів;
- аутсорсинг юридичних і аналітичних процесів;
- створення call-центрів;
- логістичний менеджмент;
- аутсорсинг консалтингових послуг;
- аутсорсинг фінансових послуг (зокрема, бухгалтерські послуги);
- аутсорсинг маркетингових послуг;
- аутсорсинг логістичних бізнес-функцій.

Конкурентне середовище змушує вітчизняні компанії оперувати у динамічному глобальному середовищі і здійснювати відповідні оперативні та стратегічні управлінські рішення, адже на прибутки підприємств суттєво впливають такі чинники, як кон'юнктура ринків, зміни в економічній політиці уряду тощо. За таких умов підприємства використовують конкурентні стратегії для

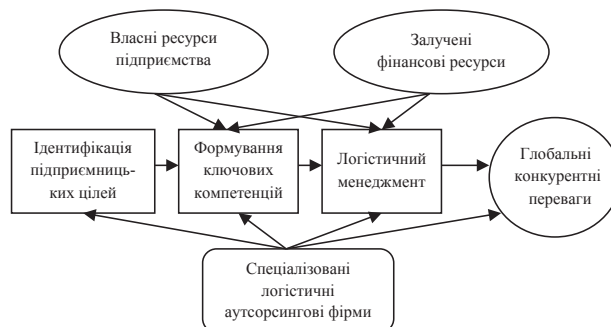


Рис. 4. Забезпечення глобальних конкурентних переваг вітчизняних підприємств шляхом використання послуг спеціалізованих логістичних аутсорсингових фірм

Джерело: авторська розробка

зменшення невизначеності та ризику. Недостатня поінформованість щодо ринкової кон'юнктури впливає на рівень виваженості управлінських рішень. Нерозвиненість ринку логістичних аутсорсингових послуг в Україні перешкоджає досягненню стійкого економічного росту. Відсутність досконалої системи менеджменту вимагає формування спеціалізованих фірм, які б надавали підприємствам разові та довгострокові аутсорсингові послуги (рис. 4).

Використання ефективної системи менеджменту із залученням сучасних наукових досягнень може бути передумовою інноваційного розвитку та забезпечення конкурентних позицій. Серед основних функцій указаних спеціалізованих служб слід виділити допомогу підприємствам у бізнес-плануванні, вибір моделей логістичного управління, консультування в процесі закупівлі ресурсів та здійснення технологічних операцій, розв'язання управлінських та виробничих проблем, розробка та втілення в життя ефективних маркетингових програм, аналіз господарської діяльності та формування стратегічних планів.

Висновки. На нашу думку, подальший розвиток логістичного аутсорсингу на вітчизняному ринку потребує здійснення таких заходів, як:

- розбудова інфраструктури, зокрема будівництво нових офісів, доріг, покращення телекомунікацій, оскільки це є основою ефективних ділових відносин;

- створення належної законодавчої бази та спрощення всієї системи ведення бізнесу;

- покращення системи освіти;

- забезпечення захисту прав споживачів і виконавців аутсорсингових послуг, адже сьогодні логістичні аутсорсингові угоди координують лише на основі контрактів, які складаються згідно з вітчизняним законодавством чи галузевими стандартами. Це зумовлює низку непорозумінь щодо прав і обов'язків обох сторін у процесі виконання операцій.

Запровадження зазначених вище заходів призведе до збільшення обсягів та підвищення ефективності логістичних аутсорсингових операцій в Україні і сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності вітчизняних підприємств.

Список літератури:

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : [учебное пособие] / Под ред. проф. Б.А. Аникина. – М. : Инфра-М, 2013. – 192 с.
2. Аутсорсинг в Украине: 40 тыс. человек и 1,5 млрд долларов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kontrakty.ua/article/55709>.
3. Винокуров Д. Аутсорсинг: перспективы бизнеса / Д. Винокуров // Аудит и налогообложение. – 2013. – № 7(91). – С. 39–40.
4. Клементс С., Доннеллан М. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементс, М. Доннеллан ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
5. Красношапка В.В. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України / В.В. Красношапка, І.І. Трохимець // Ефективна економіка. – 2015. – № 5.
6. Леденева І.Ю. Аутсорсинг як механізм підвищення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю організацій / І.Ю. Леденева // Вектор науки ТГУ. Спеціальний випуск. – 2010. – № 1. – С. 60–64.
7. Мельник О. Аутсорсинг: вхід в лабіринт або вихід з нього? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cioworld.ru/bsolutions/analytics/31237>.
8. Першко Л.О. Аутсорсинг та інсорсинг в управлінні інтегрованим формуванням / Л.О. Першко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2011. – № 1. – С. 449–455.
9. Рейтинг РБК о популярности видов аутсорсинга в иностранных компаниях // GoodLancer. – 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.goodlancer.com/archives/23881>.
10. Сосунова Л.А. Критерії оцінки доцільності аутсорсингу / Л.А. Сосунова, Н.П. Карпова // Російське підприємництво. – 2013. – № 3(2). – С. 38–43.
11. Фінансова трансформація: думка експертів стосовно спільного обслуговування та аутсорсингу : Реферативний збірник матеріалів круглого столу (27–28 травня, 2013 р.) / За заг. редакцією к.е.н., проф. В.К. Орлової. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2013. – 34 с.
12. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.
13. Benefiting from Globalisation. Transport Sector Contribution and Policy Challenges // Industry Reports and Summary of Discussions, 25-27 October 2006, Berlin. – P. 466.
14. Birou L. M. and Fawcett S.E. International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges // International Journal of Purchasing and Material Management. – Spring 1993. – P. 34.
15. IDC прогнозує зростання ринку аутсорсингу бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=9659>.

Вернюк Н. А.

Новак И. Н.

Петренко Н. А.

Уманский национальный университет садоводства

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЛОГИСТИЧЕСКОМУ АУТСОРСИНГУ КАК ФАКТОРУ ГЛОБАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Резюме

В статье определено, что аутсорсинг является важной составляющей современного менеджмента и фактором повышения уровня глобальной конкурентоспособности фирм. Обосновано, что неразвитость рынка логистических аутсорсинговых услуг в Украине препятствует достижению устойчивого экономического роста. Отсутствие совершенной системы менеджмента требует формирования специализированных фирм, которые бы предоставляли предприятиям разовые и долгосрочные аутсорсинговые услуги. Отмечено, что использование эффективной системы менеджмента с привлечением современных научных достижений может быть предпосылкой инновационного развития и обеспечения конкурентных позиций субъектов предпринимательства.

Ключевые слова: логистический аутсорсинг, мировой рынок услуг, ключевые компетенции, конкурентные преимущества.

Verniuk N. A.
Novak I. M.
Petrenko N. A.

Uman National University of Horticulture

INNOVATIVE APPROACHES TO LOGISTIC OUTSOURCING AS A FACTOR OF THE GLOBAL COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

The article defines that outsourcing is a catalyst for the modern concept of management and a factor of increasing the level of global competitiveness of firms. The article substantiates that underdevelopment of the market of logistic outsourcing services in Ukraine prevents achieving sustainable economic growth. The absence of a perfect management system requires the establishment of specialized companies that would provide enterprises with one-time and long-term outsourcing services. It is noted that the use of an effective management system involving modern scientific advances can be a prerequisite for innovative development and providing competitive positions of business entities.

Keywords: logistic outsourcing, the global services market, key competences, competitive advantage.

УДК 005.21:658.8(477)

Гуржій Н. М.
Єчина Т. М.

Запорізький національний університет

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК МЕТОД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті встановлено взаємозв'язок збалансованої системи показників зі стратегією розвитку конкурентних переваг АТ «МОТОР СІЧ», яку сформульовано у трьох тезах, основою яких є причинно-наслідкові зв'язки збалансованої системи показників. Установлено фактори досягнення стратегічних цілей, що дадуть змогу на ранніх етапах оцінити, наскільки успішно здійснюється реалізація стратегічного потенціалу компанії. Комплекс показників результатів та факторів їх досягнення повною мірою забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства і розвиток його конкурентних переваг.

Ключові слова: збалансована система показників, стратегія, конкурентоспроможність, фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток.

Постановка проблеми. Інтеграція України у світовий економічний простір зумовлює необхідність використання вітчизняними підприємствами сучасних підходів, інструментів управління організацією для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Вирішальне значення має стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

Обґрунтований вибір стратегії потребує комплексного підходу, а це можливо за умови використання збалансованої системи показників (ЗСП), оскільки вона значно розширює можливість розробки дієвої стратегії розвитку. Все вищезазначене зумовлює актуальність використання цієї концепції вітчизняними підприємствами [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження окремих аспектів сутності, впровадження та ефективності ЗСП як системи управління результативністю, крім власне творців концепції, займалися низка закордонних та вітчизняних науковців, серед яких: Каплан Р.С., Нортон Д.П., Ваганян О.Г., Гершун А.М., Герасимов Є.Ю., Дідовець І.С., Кльоба Л.Г., Мачкур Л.А., Олексів І.Б., Пестрецова О.І., Петренко С.А., Персон Р., Кокінз Г., Хорварт П., Горській М. та ін. [2–5; 7–9].

Однак низка питань щодо взаємозв'язків категоріального апарату та розробки і впровадження

набору ключових індикаторів у рамках перспектив ЗСП залишаються недостатньо вивченими.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних підходів до формування системи ключових показників у рамках груп ЗСП та їх використання в практичній діяльності машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний потенціал підприємства має вплив на його конкурентні переваги, тобто ефективне управління і реалізація стратегічного потенціалу дає змогу розвивати конкурентні переваги і підвищувати їхню стійкість. Сильний стратегічний потенціал АТ «МОТОР СІЧ» вимагає розробки механізму, за допомогою якого менеджмент підприємства міг би реалізувати наявний стратегічний потенціал та постійно підвищувати його, посилюючи тим самим конкурентні переваги компанії.

Одним з інструментів виявлення резервів для забезпечення стабільності та покращення організації бізнес-процесів є впровадження Збалансованої системи показників (ЗСП), яка була розроблена професором Гарвардського університету Робертом Капланом та зовнішнім консультантом доктором Девідом Нортеном в останнє десятиліття ХХ ст. [5].

Дана система, крім оцінки фінансової сфери, також включає такі напрями, як [6, с. 18]:

1. Фінанси. Стратегія росту прибутковості й управління ризиками з точки зору акціонерів.