

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.

2. Клієнти. Стратегія створення вартості і диференціювання з позиції задоволення потреб споживача.

3. Внутрішні бізнес-процеси. Ефективна організація бізнес-процесів та їх операційна ефективність.

4. Навчання і розвиток. Здатність організації до змін, до сприйняття нових ідей, гнучкість і орієнтація на постійні поліпшення.

Дана система одночасно чітко виявляє чинники, які створюють передумови для досягнення цілей організації, пов'язуючи ефективне використання ресурсів підприємства з його ключовими перевагами, стає важливим джерелом підвищення конкурентоспроможності. Охарактеризуємо кожен з чотирьох складових частин збалансованої системи показників АТ «МОТОР СІЧ» (табл. 1).

У цілому ЗСП переводить спільне бачення і стратегію компанії в цілі і завдання за допомогою збалансованого набору складників. Збалансована

система показників – це параметри досягнення бажаних результатів і процесів, які призводять до цих результатів.

Розробка збалансованої системи показників починається з установлення корпоративної мети – головної стратегічної цілі діяльності підприємства. Визначимо основну стратегічну мету як підвищення вартості компанії. Така ціль повною мірою забезпечить задоволення потреб акціонерів, адже головною метою діяльності будь-якого комерційного підприємства є збільшення добробуту власників. Окрім того, зростання вартості компанії відобразить розвиток конкурентних переваг підприємства. Оскільки за результатами проведеного SPACE-аналізу підприємство потрапило у квадрант «агресивної» стратегії, то цілі, які визначаються у збалансованій системі показників, мають відповідати такій стратегії діяльності.

Першим іде фінансовий складник. Перед визначенням показників варто визначитися з

Таблиця 1

Фінансовий складник збалансованої системи показників АТ «МОТОР СІЧ»

№	Стратегічна ціль	Показник	Значення	Заходи
F1	Збільшити обсяг доходів	Виручка від реалізації продукції	Вреал. $\geq 12$ млрд. грн.	Захистити наявні контракти з клієнтами, у повному обсязі виконувати замовлення, знайти нових клієнтів
F2	Зберегти високий рівень прибутковості	Відношення між валовим прибутком та обсягом реалізації	Кприб. $\geq 50\%$	Провести аналіз операційних витрат, знайти альтернативних постачальників більш дешевих матеріалів, перейти на менш коштовні види енергоносіїв
F3	Виправдати очікування акціонерів	Рентабельність задіяного капіталу	ROCE $\geq 25\%$	Зменшити обсяг довгострокових кредитів, захистити наявні контракти з клієнтами
C1	Збільшити частку ринку	Відсоток частки ринку авіадвигунів	$\% P \geq 1,22\%$	Захистити наявні контракти, збільшити обсяги реалізації, не допустити появи нових конкурентів на цільовому ринку
C2	Зберегти наявних клієнтів	Частка ринку цільового сегменту	$\% P \text{ ц.с.} \geq 86\%$	У повному обсязі виконувати замовлення, забезпечити високий рівень якості двигунів, лобювати інтереси АТ у владі
C3	Вийти на ринок вертольотів	Перспективна частка ринку вертольотів	$\% P \geq 0,4\%$	Завершити підготовку виробництва вертольотів, модернізувати старі вертольоти, підписати контракти з новими клієнтами
I1	Забезпечити ефективність інноваційної діяльності	Коефіцієнт наукомісткості	Кнаук $\geq 5\%$	Забезпечити необхідну кількість спеціалістів, забезпечити повною мірою фінансування НДДКР, продовжувати плідну співпрацю з ДП «Івченко-Прогрес»
I2	Завершити освоєння виробництва вертольотів	Час підготовки виробництва	$t \leq 2$ р.	Забезпечити фінансування освоєння виробництва вертольотів, скористатися державною підтримкою розвитку виробництва
I3	Розпочати серійне виробництво двигунів АІ-225К-25	Кількість вироблених двигунів за рік	К-ть двиг. $\geq 60$ од./р.	Налагодити систему постачання необхідних деталей, систему виробництва даних двигунів, систему збуту до Китаю
I4	Підвищити ефективність операційного процесу	Обсяг поставок за рік	К-ть двиг. $\geq 400$ од./р.	Забезпечити швидку оборотність запасів, оновити склад основних фондів, здійснювати загальний контроль якості
I5	Забезпечити прибуткове післяпродажне обслуговування	Дохід від ремонту авіатехніки	Дрем. $\geq 2$ млрд. грн.	Зберегти високу якість ремонтних послуг, захистити наявні контракти з клієнтами
L1	Забезпечити необхідну кількість спеціалістів	Частка робітників з вищою та сер. спец освітою	Чв. та с.с. $\geq 60\%$	Зберегти співробітництво з вузами, приймати на роботу молодих спеціалістів
L2	Підтримувати розвиток персоналу	Продуктивність праці персоналу	ПП $\geq 350$ тис. грн./ос.	Проводити щорічну атестацію ІТР, забезпечити робітників необхідною літературою, розробити систему коучингу
L3	Покращувати мотивацію персоналу	Коефіцієнт задоволеності персоналу	Кзад. $\geq 80\%$	Збільшити заробітну платню відповідно до росту споживчих цін, зберегти позитивні умови праці
L4	Забезпечити співвіднесення особистих цілей працівників із цілями компанії	Співвіднесення особистих цілей працівників із цілями компанії (%)	Кспів. $\geq 75\%$	Довести стратегію компанії до рядових працівників, покращувати імідж керівництва

Джерело: розроблено автором

тим, на якій стадії функціонування перебуває АТ «МОТОР СІЧ».

На основі класифікації Нортон і Каплана визначимо, що АТ «МОТОР СІЧ» перебуває на стадії стійкого стану, на якій усе ще потребує інвестування і реінвестування, але зобов'язана демонструвати чудову рентабельність інвестицій [6, с. 43].

Передбачається, що компанія не тільки зберігає наявну частку ринку, але й з кожним роком збільшує її. Більшість компаній на цьому етапі розвитку ставлять перед собою фінансові цілі, пов'язані з прибутковістю бізнесу, такі як дохід від основної діяльності та валовий прибуток.

Збільшення обсягу доходів – важлива фінансова ціль для АТ «МОТОР СІЧ», оскільки виручка від реалізації є показником, що відображає результативність діяльності підприємства. Через знецінення гривні та рубля фактично падає обсяг доходів у доларовому еквіваленті, оскільки ці дві валюти займають майже половину отриманих грошових засобів за реалізовану продукцію. Така ситуація вимагає від АТ «МОТОР СІЧ» значно збільшити розмір виручки від реалізації продукції, аби хоча б зберегти наявну ринкову частку. Визначимо значення виручки від реалізації на рівні 12 млрд. грн., що майже на 40% більше, ніж виручка за 2013 р. [10]. Великий обсяг реалізації, більший, ніж у конкурентів, стане сильною конкурентною перевагою АТ «МОТОР СІЧ» і забезпечить лідерство у стратегічній групі. Для досягнення таких показників підприємству необхідно захистити наявні контракти та знайти нових клієнтів, передусім у Китаї, а також у країнах, що розвиваються, виконуючи ремонт та модернізацію вертольотів та двигунів.

Друга ціль – збереження високого рівня прибутковості. Вона напряму пов'язана з ефективним управлінням витратами, оскільки зі зростанням доходів неодмінно зростають і витрати. Встановимо необхідне значення коефіцієнту прибутковості АТ «МОТОР СІЧ» на рівні 50%. Для досягнення цього значення необхідно здійснити низку заходів: провести аналіз операційних витрат для виявлення таких витрат, на яких можна зекономити; знайти альтернативних постачальників більш дешевих матеріалів та комплектуючих; перейти на менш коштовні види енергоносіїв.

Третя стратегічна фінансова ціль є не менш важливою, ніж перші дві, – це виправдання очікувань акціонерів. Акціонери вкладають у підприємство свої гроші у вигляді придбання акцій і сподіваються на те, що їхні вкладення принесуть прибуток. Показником, що адекватно відображає віддачу вкладеного капіталу, є рентабельність задіяного капіталу (Return on capital employed – ROCE). Визначимо ROCE для АТ «МОТОР СІЧ» на рівні 25%, що є доволі високим показником. Його збільшенню має сприяти зменшення залежності від позикового капіталу та збільшення виручки від реалізації. Тобто підприємству необхідно зменшити обсяг довгострокових кредитів та виконати заходи щодо першої фінансової цілі.

Перша ціль клієнтського складника (збільшення частки ринку) є доволі важливою, оскільки вона відображає рівень конкурентних переваг компанії порівняно з конкурентами. Як встановлено раніше, у стратегічній групі з АТ «МОТОР СІЧ» знаходиться декілька компаній, що мають більшу частку ринку. Підприємство має прагнути до здобуття лідерства. Зважаючи на можливе падіння частки ринку російського виробника «УМПО»,

АТ «МОТОР СІЧ» варто обійти лише японську ІНІ Corporation, щоб отримати лідерство у стратегічній групі. Для цього варто отримати частку ринку вище ніж 1,22%. Для досягнення такого показника необхідно впровадити такі заходи: захистити наявні контракти з російськими споживачами, збільшити обсяги реалізації авіаційної техніки, не допустити появи нових конкурентів на цільовому ринку.

Друга ціль клієнтського складника є неймовірно важливою для АТ «МОТОР СІЧ» у сучасних умовах. Це збереження наявних клієнтів. АТ «МОТОР СІЧ» є важливим складником ВПК РФ, оскільки майже 86% вертольотів, що було зібрано російськими заводами в 2013 р., мають двигуни українського виробництва. Російські партнери зацікавлені у подальшій співпраці, оскільки зміна конструкції вертольотів та встановлення на них нових двигунів – украй тривала та коштовна справа. Отже, АТ «МОТОР СІЧ» має здійснювати такі заходи: у повному обсязі виконувати замовлення, забезпечити високий рівень якості двигунів, а також лобювати власні інтереси у владі, щоб не було жодного обмеження експорту двигунів до Росії.

Третя ціль – вихід на ринок вертольотів. Уже зараз АТ «МОТОР СІЧ» має 13 замовлень від ЗСУ. Підприємство має великий ринок, зокрема країни Африки та Азії, які готові підписати контракти на поставку недорогих вертольотів Мі-8. Не варто також забувати про внутрішній ринок, оскільки однією з найважливіших цілей нинішнього уряду України є розвиток збройних сил. АТ «МОТОР СІЧ» не варто прагнути стати світовим лідером із виробництва вертольотів, але необхідно мати стійку, хоч і невелику, частку ринку. Отже, визначимо перспективну частку ринку вертольотів на рівні 0,4%. Варто здійснити такі заходи для досягнення цієї мети: завершити підготовку виробництва вертольотів, модернізувати старі вертольоти і продавати їх, підписати контракти з новими клієнтами.

Встановлені цілі характеризують рівень конкурентних переваг АТ «МОТОР СІЧ». Варто не лише досягти визначених показників, а й забезпечити їхнє подальше зростання, що підвищить стійкість конкурентних переваг підприємства.

Забезпечення ефективної інноваційної діяльності – стратегічна ціль складника внутрішніх бізнес-процесів – є вкрай важливою метою для авіамоторобудівного підприємства. Авіаційний двигун – дуже складний вид продукції, що вимагає сучасних технологій для його виробництва. Крім того, АТ «МОТОР СІЧ» нині працює над удосконаленням у виробництво нових видів авіадвигунів, і фінансування цих процесів має відбуватися у повному обсязі. Науковий рівень підприємства визначає коефіцієнт наукомісткості. За результатами 2013 р. він становив майже 2%, що є доволі низьким показником для даної галузі. Враховуючи нові завдання, АТ «МОТОР СІЧ» має збільшити цей показник хоча б до позначки 5%, що забезпечить ефективну інноваційну діяльність. Для цього варто не лише повною мірою фінансувати проведення НДДКР, але й забезпечити необхідну кількість інженерно-технічних робітників. Також варто й надалі підтримувати плідну співпрацю з конструкторським бюро ДП «Івченко-Прогрес».

Наступна мета складової частини внутрішніх бізнес-процесів має забезпечити досягнення цілі з попереднього складника. Мова йде про завершення освоєння виробництва вертольотів. Чим

швидше буде розпочате виробництво вертольотів, тим швидше підприємство зможе розпочати виконувати замовлення на поставку Мі-8 для ЗСУ. Третю ціль складової частини внутрішніх бізнес-процесів ЗСП АТ «МОТОР СІЧ» визначимо як «Розпочати серійне виробництво двигунів АІ-225К-25». Освоєння виробництва цих двигунів йде вже тривалий час, і от-от розпочнеться їхнє серійне виробництво. Як відомо, підприємство має великий контракт на поставку цих двигунів до Китаю.

Отже, визначимо наступну мету складової внутрішніх бізнес-процесів: підвищити ефективність операційного процесу. Враховуючі нинішні та перспективні замовлення, підприємство має постачати близько 400 двигунів на рік. Для цього має бути забезпечений якомога швидкий цикл виробництва двигунів, що також вимагає збільшення оборотності запасів. Окрім налагодження систем постачання матеріалів та збуту готової продукції, варто забезпечити швидку оборотність запасів, оновити склад основних фондів та здійснювати загальний контроль якості.

Останньою ціллю складової частини внутрішніх бізнес-процесів збалансованої системи показників АТ «МОТОР СІЧ» є забезпечення прибуткового післяпродажного обслуговування, яке дасть змогу налагодити постійні плідні взаємовідносини між підприємством та контрагентами. Враховуючі збільшення поставок авіадвигунів, дохід від ремонту збільшиться до 2 млрд. грн.

Отже, досягнення цілей складової частини внутрішніх бізнес-процесів дасть підприємству змогу досягти цілей, що були встановлені у клієнтському складнику.

Перша ціль четвертої складової частини збалансованої системи – навчання і

розвиток, тобто забезпечення необхідної кількості спеціалістів є найбільш значимою ціллю для наукомісткого виробництва. Частка робітників із вищою та середньою спеціальною освітою має бути хоча б на рівні 60%, що дасть змогу підтримувати високу ефективність праці персоналу.

Покращення мотивації персоналу є однією із цілей даного складника, оскільки рівень задоволеності персоналу впливає на продуктивність його праці. Коефіцієнт задоволеності працівників має бути не менше 80%. Збільшення заробітної платні відповідно до зростання споживчих цін, збереження позитивних умов праці забезпечать високий рівень мотивації персоналу.

Співвідношення особистих цілей працівників із цілями компанії є суттєвим, оскільки персонал АТ «МОТОР СІЧ» має працювати заради досягнення стратегічних цілей підприємства. Кожен робітник має знати свій внесок у досягнення стратегічних цілей діяльності і працювати над досягненням необхідних значень показників ЗСП. Якщо таких робітників буде не менше 75% від загальної чисельності персоналу, то таку ціль буде досягнуто.

Отже, встановлено основні стратегічні цілі для кожного складника збалансованої системи показників. Досягнення визначених значень кожного показника стане індикатором досягнення стратегічних цілей. Заходи, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей, допоможуть підприємству реалізувати його сильний стратегічний потенціал та розвивати кожну зі складників стратегічного потенціалу (ключові компетенції та ресурси), що призведе до позитивних змін стратегічного потенціалу АТ

«МОТОР СІЧ», які дадуть змогу розвинути його конкурентні переваги на ринку.

Розроблена збалансована система показників АТ «МОТОР СІЧ» максимально взаємопов'язана із фінансовими результатами підприємства. З неї видно, що всі стратегічні цілі, які розроблено раніше для кожного складника ЗСП, у підсумку приводять підприємство до досягнення цілей фінансової складової, які матимуть відповідні фінансові результати: збільшення обсягу доходів, операційного прибутку, рентабельності задіяного капіталу. Ці результати фактично відображають рівень конкурентних переваг підприємства. Всі інші показники ЗСП узгоджені з фінансовими цілями через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків.

Стратегія розвитку конкурентних переваг АТ «МОТОР СІЧ» є певним набором гіпотез про причини і наслідки:

– якщо підприємство забезпечить необхідну кількість спеціалістів, то це забезпечить розвиток персоналу та ефективність інноваційної діяльності. Розвиток персоналу забезпечить підвищення ефективності операційного процесу, що разом з ефективною інноваційною діяльністю дасть змогу завершити освоєння виробництва вертольотів. Завершення виробництва вертольотів дасть змогу вийти на цей ринок. Вихід на ринок вертольотів забезпечить збільшення доходів, зростання прибутковості та виправдає очікування акціонерів;

– покращення мотивації персоналу забезпечить можливості для розвитку персоналу та співвідношення особистих цілей робітників із корпоративними. Розвиток персоналу та співвідношення особистих цілей робітників із корпоративними підвищить ефективність операційного процесу. Ефективний операційний процес забезпечить прибуткове післяпродажне обслуговування, а також допоможе зберегти наявних клієнтів. Збереження наявних клієнтів забезпечить збільшення доходів, зростання прибутковості та виправдає очікування акціонерів;

– висока ефективність операційного процесу дасть змогу розпочати серійне виробництво нових двигунів, що, своєю чергою, разом із прибутковим післяпродажним обслуговуванням дасть змогу збільшити частку на ринку авіаційних двигунів. Збільшення частки ринку забезпечить збільшення доходів, зростання прибутковості та виправдає очікування акціонерів.

Перелічені причинно-наслідкові зв'язки збалансованої системи показників АТ «МОТОР СІЧ» описують стратегію розвитку конкурентних переваг підприємства, яким чином буде досягнуто основну корпоративну ціль (підвищення вартості компанії) та яких значень визначених показників мають досягати для цього працівники та керівництво підприємства за кожної зі складників ЗСП.

Правильно складена ЗСП є комплексом показників результатів і факторів діяльності. Без останніх неможливо зрозуміти, як були досягнуті перші. Крім того, за допомогою тільки показників не можна на ранніх етапах оцінити, наскільки успішно здійснюється стратегія компанії. І навпаки, фактори діяльності без відповідних показників можуть сприяти лише короткостроковому поліпшенню виробничого процесу, але не відображають їх вплив на стан клієнтської бази і, отже, на фінансові результати. У табл. 2 наведено фактори досягнення результатів збалансованої системи показників.

Таблиця 2

Показники результатів та фактори їх досягнення збалансованої системи показників  
АТ «МОТОР СІЧ»

№	Стратегічна ціль	Показник результатів	Фактор досягнення
<b>Фінансовий складник</b>			
F1	Збільшити обсяг доходів	Виручка від реалізації	Структура доходів
F2	Зберегти високий рівень прибутковості	Коефіцієнт прибутковості	Собівартість продукції
F3	Виправдати очікування акціонерів	ROCE	Структура капіталу
<b>Клієнтський складник</b>			
C1	Збільшити частку ринку	Частка ринку двигунів	Кількість замовлень
C2	Зберегти наявних клієнтів	Частка ринку в цільовому сегменті	Коефіцієнт виконання замовлень
C3	Вийти на ринок вертольотів	Перспективна частка ринку	Кількість замовлень
<b>Складник внутрішніх бізнес-процесів</b>			
I1	Забезпечити ефективність інноваційної діяльності	Коефіцієнт наукомісткості	Обсяг витрат на інноваційну діяльність
I2	Завершити освоєння виробництва вертольотів	Час освоєння виробництва	Обсяг витрат на освоєння виробництва
I4	Підвищити ефективність операційного процесу	Кількість поставлених двигунів за рік	Час операційного циклу
<b>Складник навчання і розвитку</b>			
L1	Забезпечити необхідну кількість спеціалістів	Частка спеціалістів у загальній кількості працівників	Кількість прийнятих на роботу молодих спеціалістів
L2	Підтримувати розвиток персоналу	Продуктивність праці	Кількість робітників, що пройшли перепідготовку

Джерело: розроблено автором

Отже, 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. Окрім того, встановлено 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 конкурентних його переваг.

**Висновки.** Таким чином, доведено, що збалансована система показників є ефективним механізмом реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Описані у ЗСП показники відображають

рівень розвитку стратегічного потенціалу АТ «МОТОР СІЧ» та дають менеджменту підприємства змогу ефективно управляти переїнами стратегічного потенціалу. Досягнення поставлених стратегічних цілей завдяки комплексу причинно-наслідкових зв'язків відображають те, яким чином зміни у стратегічному потенціалі підприємства впливають на розвиток конкурентних переваг АТ «МОТОР СІЧ» та посилюють їхню стійкість. Грамотне застосування заходів, необхідних для досягнення визначених стратегічних цілей, упровадження розробленої системи в систему управління підприємством, донесення до кожного робітника стратегії підприємства дадуть змогу повною мірою реалізувати стратегічний потенціал АТ «МОТОР СІЧ» та призведе до формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

## Список літератури:

1. Дідовець І.В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки і реалізації стратегії банку / І.В. Дідовець // Держава та регіони. – 2010. – № 1. – С. 105–110.
2. Орлова В.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления торговыми предприятиями / В.Н. Орлова // Европейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1. – С. 141–151.
3. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой ; 2-е изд., расшир. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 128 с.
4. Тарасенко І.О. Формування збалансованої системи показників в контексті сталого розвитку підприємства / І.О. Тарасенко // Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 684. – С. 254–260.
5. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп Бизнес, 2003. – 214 с.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – V. 70. – № 1. – S. 71–79.
7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнессреде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С.Р. Каплан, П.Д. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
8. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е. Никифорова, Н. Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 46–53.
9. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь / І.Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 12. – С. 132–138.
10. Річна інформація емітента цінних паперів / Офіційний сайт АТ «МОТОР СІЧ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.motorsich.com/userfiles/otchet%20emitenta%202013.pdf>.

Гуржий Н. Н.

Ечина Т. Н.

Запорожский национальный университет

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК МЕТОД ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

В статье установлена взаимосвязь сбалансированной системы показателей и стратегии развития конкурентных преимуществ АО «МОТОР СИЧ», которая сформулирована в трех тезисах, основой которых являются причинно-следственные связи сбалансированной системы показателей. Установлены факторы достижения стратегических целей, которые на ранних этапах позволят оценить, насколько успешно осуществляется реализация стратегического потенциала компании. Комплекс показателей результатов и факторов их достижения в полной мере обеспечит достижение стратегических целей предприятия и развитие его конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, стратегия, конкурентоспособность, финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

Hurzhiy N. N.

Yechyna T. N.

Zaporizhzhya National University

## BALANCED SCORECARD AS A METHOD OF FORMING THE STRATEGY OF ENGINEERING COMPANY

### Summary

Interconnection of balanced scorecard with the strategy of competitive advantages of JSC «MOTOR SICH AIRLINES» is established. It is formulated in three theses, which are based on cause-effect chain of balanced scorecard. Besides, factors of achieving strategic objectives are determined that will allow on the early stages to evaluate in what way the implementation of the strategic potential of the company is being conducted. The complex performance indicators and factors of achieving them fully ensure the achievement of strategic goals of the company and development of its competitive advantages.

**Keywords:** balanced scorecard, strategy, competitiveness, finance, customers, internal business processes, learning and development.

---

УДК 658.5.012.7

Другова О. С.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГА

У статті розглянуто теоретичні питання щодо систематизації підходів до визначення інструментарію контролінга. Проведено аналіз підходів до тлумачення поняття «контролінг» у вітчизняній та зарубіжній літературі. Обґрунтовано напрями подальших розробок щодо впровадження системи контролінгу на українських підприємствах.

**Ключові слова:** контролінг, управління, стратегічний контролінг, планування, інструментарій.

**Постановка проблеми.** Ефективність управління підприємством неможлива без надійного інформаційного забезпечення, необхідного для прийняття рішень щодо найважливіших напрямів і сфер діяльності, у тому числі поточного та стратегічного планування в розрізі ринків, продуктів, клієнтів, підрозділів підприємства тощо. Для прийняття таких рішень найбільш достовірною, якісною й оперативною є інформація, що формується на базі контролінгу. Таким чином, основною метою сучасного контролінгу є систематичний збір необхідної для аналізу інформації, її переробка і надання основним групам користувачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Контролінг та його інструментарій, певні аспекти стратегічного контролінгу досліджували зарубіжні вчені: А. Беккер, Ю. Вебер, А. Дайле, Н. Данілочкіна, К. Друрі, С. Майер, Р. Манн, Г. Піч, А. Прайснер, Е. Уткін, Д. Хан, С. Фалько, Х. Фольмут,

П. Хорват, Є. Шерман, У. Шеффер, Д. Шнайдер, а також вітчизняні науковці: Л. Батенко, І. Бланк, М. Бутко, С. Голов, Л. Лігоненко, І. Маркіна, В. Оліфірова, С. Петренко, Й. Петрович, М. Пушкар, Л. Сухарева, І. Цигилик, В. Чиж, М. Чумаченко та ін. Упровадження та застосування контролінгу в системі управління підприємством та його розвиток у своїх роботах висвітлювали Л. Балабанова, Н. Верхоглядова, І. Гусева, О. Гудзинський, І. Давидович, О. Кармінський, Л. Кіндрацька, Г. Ляшенко, Й. Петрович, А. Пилипенко, Я. Панас, В. Рудницький, О. Савицька, М. Тарасюк, А. Ткаченко, С. Філіппова, Ю. Яковлев та ін. Водночас можна відзначити недостатність теоретичних напрацювань, що розкривають контролінг як процес, механізм і технологію управління розвитком сучасного українського підприємства.

**Мета статті** полягає в дослідженні теоретичних та методичних підходів до вдосконалення інстру-