

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО - НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б.Д. ГАВРИЛИШИНА**

Мулярчук Олег Олегович
**“Формування збалансованої
системи показників підприємства,
що функціонує на міжнародному
ринку”**

Спеціальність: 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Магістерська програма – Управління міжнародним бізнесом

Виконав студент групи
МАУБм-21
О. О. Мулярчук
Науковий керівник:
к.е.н., доцент М. Б. Нагара

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Генезис стратегій управління підприємством в умовах глобалізованої економіки

1.2. Збалансована система показників як об'єкт стратегічного управління, її сутність та принципи

1.3. Взаємозв'язок збалансованої системи показників зі стратегією розвитку при виході підприємства на зовнішні ринки

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі

2.2. Оцінка господарської діяльності підприємства

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

3.1. Концептуальний підхід до формування збалансованої системи показників на підприємстві, що здійснює міжнародну діяльність

3.2. Алгоритм імплементації збалансованої системи показників в систему управління діяльністю підприємства

3.3. Мотиваційний інструментарій управління людськими ресурсами підприємства на основі збалансованої системи показників.

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Сталий розвиток сучасних економічних процесів глобалізації та подальша інтеграція України до системи світового господарства передбачають активізацію зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. У порівнянні з господарською діяльністю на внутрішньому ринку зовнішньоекономічна діяльність для підприємства є більш високим рівнем ведення бізнесу, який потребує від персоналу наявності відповідного досвіду та професійної компетенції.

Ідеї стратегічного розвитку підприємств, що ґрунтуються на системі збалансованих показників знайшли своє відображення у роботах К. Адамса, Р. Каплана, Д. Нортон, П. Нівена, В. Шмідта, Х. Фридага, М. Драуна, О. Даніліна, В. Єрмоленко, І. Івакіної, Е. Нілі, Д. Парментера, К. Х'юберта, Х. Рамперсада, Л. Пана, П. Хорвата, Т. Калінеску, Р. Ларіної, М. Макаренко, О. Анісімової, Т. Логутової, В. Андрієнко та інших. Проблемам управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства присвятили багато праць українські науковці: Л. Антонюк, І. Багрова, М. Дідківський, Г. Дроздова, О. Кириченко, Д. Лук'яненко, А. Мазаракі, В. Юхименко, О. Шкурупій.

Дослідження вчених внесли вагомий вклад у розробку теоретичних і практичних засобів і технологій збалансованого управління підприємством.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розвиток науково-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування збалансованої системи показників підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, спрямованої на посилення його конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Для досягнення мети дипломної роботи було поставлено і вирішено такі завдання.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені в дипломній роботі рекомендації щодо збалансованого управління підприємством, що функціонує на міжнародному ринку дозволяють покращити якість

управлінських рішень в сфері виробничої та зовнішньоекономічної діяльності й ефективність кінцевих результатів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки і рекомендації дослідження доповідались і отримали схвалення на Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Тернопіль, 2016 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Генезис стратегій управління підприємством в умовах глобалізованої економіки

У сучасних умовах господарювання стратегії управління діяльністю мають базуватися не тільки на фінансових індикаторах, адже капітал усе більше інвестується в технології, в удосконалення характеристик і взаємозв'язків, які не можуть бути оцінені в традиційній фінансовій моделі. Крім того, у рамках фінансово-орієнтованих моделей стратегії управління діяльністю є труднощі з оцінкою нематеріальних активів, а саме, здатність підприємства мобілізувати та використовувати свої нематеріальні активи є вирішальним фактором для успіху будь-якого підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

У цьому зв'язку відбувається переосмислення та розвиток фінансово-орієнтованої моделі управління діяльністю підприємства у бік багатоаспектної орієнтації. Сучасний фінансовий аналіз бере на себе істотно масштабнішу роль, ніж вимір фінансових пропорцій і відстеження на цій основі руху капіталу та потоків доходів. Світова практика показує, що необхідні нові стартові, проміжні і кінцеві крапки відліку цього руху. Формується нова аналітична культура, а разом з нею й нове бачення результатів діяльності підприємства. Сучасні моделі виміру ефективності діяльності підприємства, що отримали назву Performance Measurement або вимір досягнень, мають на меті об'єднання більшості існуючих сьогодні систем показників у різних сферах діяльності підприємства для оцінки та аналізу ефективності дій на кожному організаційному рівні [8, с. 32]. Розвиток, впровадження і

застосування цих моделей ставиться до числа найбільш важливих завдань у стратегічному управлінні підприємством, оскільки вони відіграють велику роль у складанні стратегічних планів, в оцінці діяльності підрозділів підприємства та підвищенні мотивації співробітників на виконання планів.

Безліч варіантів нових моделей або вже знайшли застосування у практиці господарювання та управління діяльністю підприємства, або знаходяться на первинній стадії – теоретичної підготовки до практичного застосування [1; 17; 32]. Моделі виміру досягнень мають принципову відмінність від систем показників, яка полягає в тому, що показники, які формують моделі, не обов'язково кількісно оцінюються та носять фінансовий характер.

Згідно досліджень вчених [1; 19; 36; 40; 57] доцільно виділити наступні моделі стратегії управління діяльністю підприємства (рис.1.1).

Найбільш використовуваною моделлю сьогодні є Balanced ScoreCard («Збалансована система показників»), запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном [36, с. 13] на початку 90-х років ХХ ст. Її використання дозволяє підприємству більш оперативно вирішувати стратегічні завдання. Основа цієї моделі - з'єднання воедино різних сфер діяльності підприємства, насамперед це проєкції «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток». Особливість даної моделі полягає у збалансованості даних чотирьох проєкцій, що надають повний опис діяльності підприємства, враховуючи фактор часу, оскільки значення обраних параметрів можуть бути наслідками минулого періоду [36; 21].

Модель Лоренца Мейсела [62, с. 76] була розроблена в 1992 році. Вона має ту ж назву, що й модель запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном. Мейсел також визначає чотири проєкції, на основі яких може бути оцінена бізнес-діяльність підприємства. Замість перспективи навчання та розвитку Л. Мейсел у своїй моделі використовує проєкцію людських ресурсів, яка включає оцінку інновацій, компетенції, освіти, навчання персоналу.

Модель Tableau de Bord («Бортове табло»), була розроблена французькими інженерами ще в 60-і роки, але знайшла застосування на практиці тільки на початку 90-х років. Ціль концепції - надання керівникові стислої інформації про кожен підрозділ або підприємство в цілому. Моделі Tableau de Bord, як і Balanced ScoreCard, притаманна наявність причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими та не фінансовими показниками діяльності підприємства [57, с. 40].

К. МакНейр, Р. Ланч, К. Крос в 1990 році представили модель, що має назву Performance Pyramid («Піраміда ефективності») [80, с. 364]. Як і в інших моделях, що розглядаються в рамках дослідження, основною концепцією є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (не фінансовими) показниками. Традиційна управлінська інформація повинна виходити тільки від верхнього рівня. Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку.

Модель Quantum Performance Measurement («Квантовий вимір досягнень») [82, с. 71] розроблена консалтинговою фірмою «Артур Андерсен» для оптимізації продуктивності підприємства. Як вимірники продуктивності підприємства використовуються: якість товару або послуги; час, що відображає якість процесу; витрати, що показують ступінь економічної якості.

К. Адамс та П. Робертс в 1993 році запропонували модель, яку назвали EP2M (аббревіатура від Effective Progress and Performance Measurement) [76]. Відповідно даної концепції, важливо, насамперед те, що підприємство робить у наступних чотирьох напрямках:

- обслуговування клієнтів і ринків;
- удосконалення внутрішніх процесів (ріст ефективності та рентабельності);
- управління змінами й стратегією;
- власність і свобода дій.

Наступна модель, що розглядається, є подальшою розробкою Balanced ScoreCard та має назву призми ефективності [3, с. 204]. Вона базується на наступних положеннях: для підприємства неприйнятно концентруватися на потребах однієї чи декількох зацікавлених сторін, якщо воно прагне розвитку в довгостроковій перспективі; мають бути узгодженими між собою стратегія, потужності і процеси; підприємство та зацікавлені сторони повинні визнати, що їх відношення є взаємозобов'язуючими.

Головною метою моделі Data Envelopment Analysis («Комплексний аналіз даних») є вимір відносної ефективності підрозділів підприємств [19, с. 86]. При комплексному аналізі використовується лінійне програмування, порівняння вхідних і вихідних факторів по кожному, окремо взятому підрозділі підприємства. Головною складністю її застосування є складність розрахунку та велика трудомісткість порівняльної бази при великій кількості вхідних і вихідних даних.

Модель Performance Measurement in Service Business («Вимір досягнень підприємств сервісу») [20, с. 69] характеризує тип підприємства в сфері сервісу та послуг, виходячи із числа детермінант, що визначають результати діяльності підприємства в різних сферах. Головним недоліком такої концепції є її слабкий взаємозв'язок зі стратегією підприємства.

Модель Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES) («Система поліпшення та виміру продуктивності») [37, с. 120] побудована на трьох принципах:

1. Об'єднання цілей.
2. Оцінка дій по досягненню цілей.
3. Об'єднання та впровадження інформації минулих періодів.

Найбільш важливою відмінністю моделі ProMES від інших моделей є поділ організаційної структури та працівників підприємства таким чином, щоб оцінювалися не тільки досягнення організаційної одиниці (підрозділу, групи), але і працівників даної одиниці.

Модель J.I. Case («ДжАйКейс») розроблена «ДжАйКейс Група» [40, с. 42], поєднує фінансові та не фінансові показники діяльності підприємства. Основною метою даної моделі є досягнення статусу виробника світового класу. В якості категорії показників підприємства - виробника світового класу були обрані наступні сфери: якість; сервіс; час виробничого процесу (гнучкість); фінанси (витрати) (табл.1.1).

Для кожної сфери підприємство самостійно відбирає показники, що характеризують досягнення поставлених цілей.

Модель Caterpillar («Катерпиллар») [56, с. 20] була застосована дивізіоном тракторних засобів «Катерпиллар» в 1990 р. До активно застосовуваних раніше фінансових показників по всій корпорації додалися й не фінансові показники, які були введені в дію даним дивізіоном. У цій моделі виміру досягнень, застосовувані на «Катерпиллар» фінансові та не фінансові показники розглядаються в розрізах минулого, сьогодення й майбутнього часу. Важлива відмінність даної моделі від попередніх полягає в тому, що в ній найбільша увага фокусується на тренді (завтра) і мало уваги приділяється аналізу минулих результатів.

Одна з найцікавіших моделей виміру досягнень, заснована на взаємній оцінці підрозділами «Хьюлетт-Паккард Дойчланд» надаваних один одному послуг отримала назву концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард» [59, с. 57]. Розробка даної моделі здійснюється в 6 етапів:

1. Опис процесів між підрозділами підприємства.
2. Завдання параметрів виміру процесу.
3. Виходячи з оцінки - припущення про подальший розвиток підрозділу й підприємства.
4. З «клієнтом» (підрозділ - одержувач послуг усередині підприємства) обговорюються витрати і якість послуги, що надається.
5. Фіксуються стандарти якості і критерії їхнього виміру.
6. За допомогою описуваних нижче заходів виробляється постійна оцінка та поліпшення процесів, що протікають, на підприємстві.

Отже, в рамках даних моделей стратегія оцінюється монетарними та немонетарними показниками, охоплює оперативний та стратегічний рівень управління, минулі та майбутні результати, а також внутрішні та зовнішні аспекти діяльності підприємства. Оцінка результативності стратегії управління діяльністю підприємства, заснована на моделях виміру досягнень, включає фінансові та не фінансові показники діяльності підприємства.

На наш погляд, найдієвіші моделі стратегій управління діяльністю підприємства відповідають наступним характеристикам:

- у них чітко сформульовані та прописані всі процеси і області використання;
- для кожної сфери діяльності підприємства існує система показників або набір показників;
- превалює кількісна оцінка показників над якісною.

Розглянуті моделі стратегій управління ефективністю діяльності пропонується [10, с. 187] структурувати у відповідності до наступних факторів:

1. Розробленість і практика застосування (наскільки модель уже розроблена і як успішно застосовується на практиці).
2. Галузева застосовність (розроблена тільки для певної області).
3. Відображення всіх сфер діяльності підприємства.

Кращими для впровадження є ті моделі, які найбільше задовольняють вищезазначеним факторам.

Згідно досліджень вчених [1; 10; 19] модель Balanced ScoreCard («Збалансована система показників») найбільш відповідає обраним факторам оцінки, а саме: успішно застосовується в практиці діяльності підприємств, її можна застосовувати в будь-якій галузі та вона відображає всі сфери діяльності підприємства.

1.2. Збалансована система показників як об'єкт стратегічного управління, її сутність та принципи

Збалансована система показників (ЗСП) уже довгий час успішно застосовується на закордонних підприємствах і довела свою ефективність, тому що вона ґрунтується не тільки на фінансових показниках діяльності підприємств, але й передбачає альтернативні можливості вирішення проблем основних бізнес-процесів підприємства.

Дейвид Нортон і Роберт Каплан розробили новий підхід підходи до оцінки діяльності підприємства – збалансовану систему показників – що ґрунтується на чотирьох головних проекціях: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси» і «навчання та розвиток») [37, с. 18].

Система збалансованих показників суттєво різниться від традиційної системи ведення обліку на підприємстві. Традиційний підхід оцінки діяльності підприємства ґрунтується на розгляданні досягнутих результатів діяльності підприємства, оцінці відхилень та зрештою на вдосконаленні вже існуючих параметрів діяльності [28, с. 10]. Система збалансованих показників пропонує новий підхід - оцінку всіх напрямів діяльності підприємства (фінансових та не фінансових) шляхом індивідуального підбору показників для окремого підприємства (галузі) з метою не тільки оцінити досягнутий рівень розвитку підприємства, а й проаналізувати подальший розвиток підприємства за всіма напрямками діяльності [56, с. 20].

Чотири проекції ЗСП тісно взаємозалежні. Однією з основних цілей діяльності практично будь-якого підприємства є одержання прибутку, а прибутковість може досягатися при постійних обсягах продажів продукції і їхньому збільшенні, тобто при збереженні лояльності клієнтів, що у свою чергу, залежить від безперервного й стабільного виробничого процесу,

забезпечення якого у відповідній якості багато в чому залежить від професіоналізму персоналу підприємства (рис. 1.3).

Проекція «фінанси» характеризує прибутковість підприємств (рис. 1.5), а фінансові показники використовуються в ЗСП, тому що вони оцінюють економічні наслідки проведених перетворень на підприємстві. До показників прибутковості відносять абсолютні та відносні показники фінансової діяльності, наприклад, операційний прибуток, прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність, ліквідність [2; 15; 77].

Розглядаючи проекцію «фінанси» можна визначити її також як оцінку фінансового потенціалу підприємства, оскільки в цьому випадку мова йде про розпорядження обсягами фінансових ресурсів підприємства з метою здійснення поточних і перспективних витрат і подальшого вдосконалення фінансової діяльності підприємства.

ЗСП установлює взаємозв'язок між фінансовими й не фінансовими цілями підприємства. Розглядаючи фінансові цілі підприємства, які служать орієнтиром для інших проекцій ЗСП, слід зазначити, що вони є відмінними для різних галузей, підприємств і підрозділів підприємства [10, с. 16].

Наступна *проекція ЗСП – «клієнти»* розглядається як сегмент ринку, на якому конкурує дане підприємство. Ця проекція містить у собі кілька основних показників результатів діяльності підприємства в напрямку задоволення потреб клієнтів, збереження споживчої бази, залучення нових клієнтів, і як результат, прибутковості здійснюваної діяльності.

Розглядаючи цю проекцію можна провести паралель із маркетинговим потенціалом підприємства, що є можливістю підприємства систематизовано й планомірно направляти всі свої функції на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту [23, с. 62].

Проекція «клієнти» є універсальним інструментом для будь-якого підприємства, вона відображає показники, що характеризують долю ринку, збереження клієнтської бази, розширення клієнтської бази, задоволення

потреб клієнтів та прибутковість клієнта. На рис.1.4 наведено взаємозв'язок між вищеназваними показниками.

Оцінювання частки ринку засновується на вже визначених цільовій споживчій групі та сегменті ринку. Показник ринкової частки цільового клієнта забезпечує рівновагу фінансових показників діяльності підприємства.

Частка споживача залежить від кількості пропозицій, що надійшли від них за конкретний період часу. Таким чином, ринкова частка може зменшуватися в залежності від того, скільки підприємств приходиться на одного цільового клієнта. Оцінюється цей показник за кількістю клієнтів, якщо їх небагато, або за кількістю сегментів ринку, якщо підприємство займається продажем в масовому масштабі.

Збереження клієнтської бази та її розширення можливе за умови задоволення потреб клієнтів [83, с. 92]. Для досягнення високого ступеню лояльності клієнтів, прибутковості клієнтів, підприємство має задовольнити потреби в повному обсязі за визначений період часу. Оцінювання задоволення потреб клієнта зазвичай здійснюється за допомогою анкетування за трьома методиками: опитування листуванням, по телефону та особиста бесіда. Вичерпна інформація щодо даного питання є результатом трудомістких маркетингових досліджень, статистики, новітніх технологій проведення опитування.

Визначивши цілі проєкції «клієнти», керівництво підприємства має чітке представлення про сегмент ринку, про цільових і нецільових клієнтів, а також про набір ключових показників, що характеризують цю проєкцію.

Проєкція «внутрішні бізнес-процеси» спрямована на оцінку внутрішніх процесів, що протікають на підприємстві, які забезпечують з одного боку, задоволення потреб клієнтів у продукції підприємства, а з іншого боку - сприяють досягненню фінансових цілей підприємства [65, с. 150].

Проєкцію «внутрішні бізнес-процеси» характеризують ті показники діяльності підприємства, що є найважливішими з погляду організації виробництва, планування, управління та контролю за виробничою

діяльністю, відображають якість продукції підприємства та характеризують весь хід виробничого процесу.

Автори системи збалансованих показників (Д. Нортон, Р Каплан) вказують на те, що кожне підприємство має набір індивідуальних процесів, що забезпечують досягнення фінансових цілей підприємства. У загальному вигляді вони пропонують оцінювати проекцію «внутрішні бізнес-процеси» за трьома наступними елементами:

- інноваційні процеси;
- операційна діяльність;
- після продажне обслуговування (рис.1.5) [35, с. 48].

Перший елемент проекції «внутрішні бізнес-процеси» - інноваційні процеси на підприємстві, з одного боку, вивчають потреби споживачів, а з іншого - надають передумову випуску конкурентноздатної продукції. Другий елемент даної проекції - операційна діяльність підприємства спрямована на організацію безпосередньо виробничого процесу та поставки продукції споживачам. Останній елемент проекції «внутрішні бізнес-процеси» – після продажне обслуговування орієнтується в першу чергу на задоволеність клієнта продукцією: надання гарантій, ремонт обладнання та інше. У сукупності ці елементи проекції «внутрішні бізнес-процеси» дозволяють підприємству досягти конкурентних переваг на ринку.

Проекція «навчання та розвиток» передбачає навчання й кар'єрний ріст персоналу підприємства для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. ЗСП дає можливість не тільки оцінити професійний рівень персоналу на даний момент, але й визначити можливості для працівників підприємства надалі, тобто мова йде про трудовий потенціал. Для цієї проекції характерні наступні показники: плинність персоналу, задоволення роботою, стабільність, підвищення кваліфікації.

Проекція ЗСП «навчання та розвиток» формує цілі та показники діяльності підприємства, що пов'язані з навчанням та розвитком персоналу.

В межах концепції ЗСП виділяють три основних напрямки проєкції «навчання та розвиток», а саме: можливості працівника, можливості інформаційних систем, мотивація, делегування повноважень, відповідність особистих цілей корпоративним.

Можливості персоналу є змінною величиною, які залежать від багатьох спонукаючих факторів: сприятливий психологічний клімат в колективі, технологічна інфраструктура, компетентність персоналу та інші. Тому доцільно виділити наступні загальні показники, які оцінюють персонал підприємства [61, с. 107]:

- задоволеність працівника. Задоволеність працівника своєю діяльністю свідчить про потенційний ріст таких показників, як продуктивність праці, відповідальність, якість виробленої продукції, що в кінцевому результаті підвищує ефективність діяльності всього підприємства;

- збереження кадрової бази. Цей показник визначається відсотком плинності кадрів і спрямований на збереження співробітників, що проробили тривалий час на підприємстві й у професіоналізмі яких підприємство зацікавлене;

- ефективність працівника. Слід відзначити, що ефективність - це відображення кінцевих результатів використання ресурсів. У даному випадку, коли мова йде про персонал підприємства, під ефективністю розуміють кінцевий показник загального впливу таких факторів як фізичний і моральний стан працівників, умови праці, ступінь задоволення клієнтів (рис. 1.6).

Таким чином, цілі, що поставлені першими трьома проєкціями ЗСП («фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси»), багато в чому залежать від можливостей (потенціалу) персоналу підприємства. Ефективна діяльність підприємства припускає інвестування засобів у навчання та розвиток персоналу, інформаційні процеси і системи, тобто розвиток трудового потенціалу.

ЗСП є в даний момент однією із самих широко використовуваних моделей реалізації стратегії управління діяльністю господарчих суб'єктів, що охоплює усі найбільш важливі аспекти господарської та виробничої діяльності підприємства.

Слід зауважити, що розробка й впровадження ЗСП, з одного боку, зв'язано з багатьма проблемами, які впливають на кінцеві результати діяльності підприємства, з іншого боку, приносить підприємству переваги (табл. 1.2).

Таким чином, для підприємств, що функціонують на міжнародному ринку доцільно та необхідно впроваджувати в практичну діяльність підприємств ЗСП, при цьому велике значення має наступне [32, с. 94]:

- прийняття концепції ЗСП керівництвом підприємства. Відсутність даного етапу в розробці ЗСП може привести до того, що розроблена концепція не буде застосовуватися на підприємстві;

- визначення відповідального (для малих і середніх підприємств) або групи відповідальних (для великих підприємств) співробітників для розробки й впровадження ЗСП. Складність даного періоду в розробці ЗСП пов'язана з тим, що працівники повинні відповідати за впровадження ЗСП;

- визначення місії, мети, бачення й стратегії створення ЗСП для кожного конкретного підприємства;

- розробка й впровадження показників, що характеризують проєкції ЗСП для кожного окремого підприємства. На цьому етапі розробки ЗСП необхідно чітко розмежовувати показники, які вимірюють досягнуті результати діяльності підприємства і показники, які забезпечують умови для досягнення цих результатів. Ці дві групи показників повинні бути взаємозалежні;

- здійснення взаємодії між проєкціями ЗСП, що досягається за допомогою об'єднання зусиль всіх підрозділів підприємства;

- управління процесами, що відбуваються на підприємстві, через певних відповідальних осіб, які розуміють необхідність впровадження ЗСП на підприємстві;

- здійснення постійного контролю для забезпечення зворотного зв'язку і можливості своєчасного коректування ЗСП для ефективної оцінки діяльності підприємства.

Таким чином, застосовуючи ЗСП на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність з'являється можливість [29, с. 135]:

1) розробити стратегію управління діяльністю підприємства та одночасно оцінити результати діяльності підприємства. При цьому розроблена на конкретному підприємстві ЗСП відрізняється індивідуальним набором ключових показників по кожній проекції, який відповідає цілям створення ЗСП і дозволяє найбільш точно визначити результати фінансової і не фінансової діяльності на підприємстві.

2) досягти цілей підприємства шляхом об'єднання всіх проекцій ЗСП та виявлення зв'язку між ними. Взаємозв'язок між складовими ЗСП полягає в тому, що визначальними є фінансові результати діяльності підприємства, але вони повністю залежать від ефективності внутрішніх бізнес-процесів, яка досягається при взаємозв'язку всіх підрозділів підприємства та конкретних працівників, що направляють свою діяльність на розробку і впровадження ЗСП, виробництво якісної продукції та задоволення потреб клієнтів при відповідній мотивації.

3) успішно конкурувати на ринку, задовольняючи потреби в продукції, що одержується в процесі виробництва. При цьому проекції ЗСП повинні бути взаємозалежними для досягнення кінцевих цілей її створення - ефективного функціонуванні підприємств у зовнішніх умовах, що змінюються, і довгостроковому плануванні діяльності підприємств. Розробка довгострокового планування діяльності підприємств, у свою чергу, веде до розробки та здійснення шляхів досягнення перспективних цілей підприємств у довгостроковому періоді.

1.3. Взаємозв'язок збалансованої системи показників зі стратегією розвитку при виході підприємства на зовнішні ринки

Здатність компанії мобілізувати й використовувати свої нематеріальні активи в умовах довгострокового розвитку та жорсткої ринкової конкуренції стає на сучасному етапі значущим чинником. У зв'язку з цим виникає потреба пошуку інструментів та збалансованих між собою показників, що забезпечують нерозривний зв'язок між стратегією і структурою потенціалу підприємства.

Інтерес до цієї проблеми засвідчують праці багатьох вчених: Р. Каплана, П. Нівена, М. Горського, Т. Калінеску, В. Слінькова [1; 10; 19; 36; 40; 57]. На їхню думку, надмірне акцентування уваги підприємств на досягненні короткострокових фінансових результатів призводить до недостатнього інвестування у довгострокові стратегічні напрями, особливо у нематеріальні активи, які сприяють зростанню вартості підприємства в майбутньому.

Для того, щоб реалізувати багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, збалансоване стратегічне оцінювання, до якого слід включити показники нефінансового характеру, що дало б змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Для цього Р. Капланом та Д. Нортоном була обрана аксіома [37, с. 24]: «методика оцінювання ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації». Результати досліджень сприяли появі концепції збалансованої системи показників, унаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, що ґрунтуються на чотирьох

складових виробництва [35, с. 50]: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання.

Вітчизняними і закордонними ученими подано такі визначення поняття збалансованої системи показників [19; 20; 40; 59] . Найважливіші з них представлено у табл. 1.3.

Протягом останніх років серед зарубіжних і вітчизняних економістів [1; 10; 65; 81] також спостерігається зростання наукового інтересу до визначення поняття «нематеріальні активи». Існує багато варіацій трактування цієї категорії. Так, Н. Шпак та К. Дмитрів дають таке визначення [61, с. 65]: «Під нематеріальними активами розуміють умовну вартість об'єктів промислової та інтелектуальної власності, а також інших аналогічних майнових прав, які визначаються об'єктом права власності конкретного підприємства».

Головна ідея при розробці збалансованої системи показників полягає в тому, що будь-яке підприємство завдяки ефективному управлінню нематеріальними активами може підвищити свою вартість для акціонерів. Оскільки відомо, що вартість нематеріальних активів (інтелектуального капіталу), для наукоємних підприємств, у багато разів перевищує вартість матеріальних активів, таким чином, розвиток інтелектуального капіталу повинен стати основним напрямом стратегії розвитку підприємства.

Згідно з дослідженням [62, с. 88] була сформована структура управління нематеріальними активами, яка визначає, що це є системою методів, форм, важелів, інструментів впливу на розвиток нематеріальних активів економіки в цілому, окремих галузей, підприємств,

Джерело: побудовано автором за [62, с. 90]

Таким чином, ефективне управління нематеріальними активами за допомогою збалансованої системи показників дає змогу підприємству:

- збільшити ринкову вартість підприємства;
- забезпечити облік усіх активів підприємства;
- залучити об'єкти інтелектуальної власності у вигляді інновацій, що сприятиме підвищенню продуктивності праці;

- отримати додаткові доходи за передачу прав на використання об'єктів інтелектуальної власності.

Сутність системи збалансованих показників полягає в тому, що всі основні процеси управління орієнтовані на загальну стратегію компанії. Процеси, що стосуються виконання місії компанії, розподілу ресурсів-організаційно направлені згори донизу, а реалізація поставлених задач за рахунок інновацій, зворотного зв'язку та інформаційних потоків-рухається знизу доверху, від безпосередніх виконавців до провідних менеджерів. У результаті реалізації такого підходу й завдяки зусиллям окремих підрозділів компаніями досягається ефект синергізму [54, с. 175].

Система збалансованих показників будується на декількох базових концепціях [37, с. 105]:

1) необхідності розробки системи показників вимірювання, у тому числі й важливих нематеріальних цілей, таких як задоволеність клієнтів, робітників, інноваційна активність;

2) формування обмеженої кількості показників. Неможливо ефективно управляти об'єктом орієнтуючись на сотні показників;

3) взаємозв'язок цілей і показників. Підприємство зазнає фіаско, намагаючись досягти суперечливих невзаємопов'язаних цілей;

4) необхідність донесення цілей і стратегій до всіх підрозділів і робітників, що створює розуміння того, як його повсякденна діяльність впливає на досягнення мети підприємства;

5) система оцінювальних показників повинна містити як результативні (прибуток), так і « випереджальні» (кількість рекламацій або звернень клієнтів) показники. Це дозволить отримати інформацію про несприятливі тенденції і вчасно вжити відповідних заходів.

Формування збалансованої системи показників неможливе без включення до її складу комплексу індикаторів діяльності, що запізнюються (факторів діяльності, які не інформують, яким чином формуються результати,

що відображають лише основні позитивні процеси для всієї організації, наприклад, прибуток від продажу, доходність, рентабельність) та випереджальних індикаторів (відображають лише основні позитивні процеси для всієї організації, але самі по собі не показують чи сприяють ці поліпшення підвищенню результатів) (рис. 1.8).

Більшість показників діяльності, що використовуються на підприємствах – пізні індикатори (статті балансу й обліку, прибутки й збитки, фінансові показники, наприклад, кошти, прибуток на інвестований капітал тощо), засновані на даних, обчислених у кінці господарсько-виробничих процесів.

Ранні індикатори застосовують на ранній стадії процесу. Тут увага переноситься з визначення прибутку або руху коштів на вимірювання тих процесів, які сьогодні повинні забезпечити довгострокове досягнення бажаних результатів. Цей підхід, який використовується для переведення стратегічних цілей в показники, було сформульовано тільки в збалансованій системі показників. Він дозволяє подолати суперечність між довгостроковою стратегією і бюджетуванням. Процес полягає в розробці прийнятних ранніх індикаторів показників, придатних для вимірювання тих процесів, які забезпечують сьогодні досягнення стратегічних показників і включених в бюджет підприємств.

Проте цей підхід вимагає визначати показники в тривимірному вимірюванні (рис. 1.9) з урахуванням показників різних перспектив; показників з різними часовими періодами; ранніх або пізніх індикаторів.

Формування індикаторів за складовими системи має вигляд (рис. 1.10):

- фінансова складова. Збалансована система показників застосовує фінансову складову як кінцеву мету для підприємства, яке досягає отримання максимально можливих прибутків. Фінансові показники продуктивності свідчать про те, наскільки стратегія підприємства сприяє збільшенню прибутковості (наприклад, дохід від основної діяльності підприємства). Довірчі відносини з клієнтом, якість, управління знанням, своєчасна доставка

продукту – створює вартість підприємства тільки тоді, коли це сприяє зростанню обсягу продажів або скороченню витрат. Таким чином, фінансові результати підприємства поліпшуються за допомогою двох основних чинників – зростання доходів і продуктивності (рис. 1.10).

Зв'язок стратегії розвитку підприємства і фінансової складової збалансованої системи показників виникає в тому випадку, якщо підприємство встановлює рівновагу між двома чинниками – зростанням і продуктивністю. Для зростання доходів потрібно значно більше часу, ніж для підвищення продуктивності. Необхідність демонструвати фінансові досягнення акціонерам спонукає керівників підприємств віддавати перевагу в досягненні короткострокових результатів, а не довгострокових. Але головною фінансовою метою має стати стійке зростання вартості підприємства для акціонерів. Саме тому фінансовий компонент стратегії повинен мати як довгострокові (зростання), так і короткострокові (продуктивність) показники.

Мистецтво управління стратегією розвитку підприємства полягає в тому, щоб визначити й довести до досконалості найбільш важливі пропозиції споживчої цінності, вибираючи в кожному з чотирьох напрямів: виробничого менеджменту, управління клієнтами, інновацій, а також законодавчого і соціального аспекту.

- клієнтська складова. Зростання доходів підприємства вимагає специфічної споживчої пропозиції. Клієнтська складова визначає, яким чином підприємство може створити диференційовану стійку вартість для цільових сегментів споживчого ринку. Р. Каплан та Д. Нортон [94] включають до клієнтської складової загальні критерії успішної діяльності як наслідок правильно сформульованої і реалізованої стратегії (рис. 1.13): задоволеність клієнтів, збереження клієнтської бази, розширення клієнтської бази, прибутковість клієнта та частка в бізнесі компанії. Які можуть трактуватися тільки в контексті причинно-наслідкових відносин.

Стратегія розвитку підприємства повинна визначити специфічні сегменти споживчого ринку, які підприємство має намір розширити й зробити

більш прибутковими, оцінивши задоволеність клієнтів, збереження клієнтської бази і частку цільового споживчого ринку.

Ця складова, незалежно від вибору напрямку, включає широко використовувані нині показники, такі як задоволеність та лояльність клієнта, частка ринку тощо.

- складова внутрішніх процесів. Вдосконалення внутрішніх процесів функціонування підприємства є важливим чинником формування та імплементації системи показників, потрібних для обслуговування клієнтів. В цій складовій можуть бути представлені розробка продукту, виробництво, постачання й обслуговування після реалізації.

Для досягнення клієнтських і фінансових цілей доцільно розробити показники діяльності, за допомогою яких можна відстежувати внутрішні процеси, які забезпечують купівельну спроможність пропозиції. Підприємства, як правило, приділяють основну увагу внутрішнім процесам, що забезпечують купівельну спроможність пропозиції, але вони не повинні ігнорувати інші допоміжні процеси.

Внутрішня складова відповідає за два напрями стратегії розвитку підприємства: удосконалення процесів і скорочення витрат як засобів підвищення продуктивності у фінансовій складовій [60, с. 72]. Внутрішні процеси поділяються на (рис. 1.10):

- процес управління виробництвом. Процес виробництва продукції послуг, постачання їх клієнтам;

- процес управління споживачами. Розширює взаємини з цільовими клієнтами (завоювання цільового клієнта; розвиток і розширення бізнесу з клієнтами);

- інноваційні процеси. Розробка і розвиток нових продуктів, сприяючих проникненню підприємства на нові ринки.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі

Початок ХХІ сторіччя в світовому господарстві характеризується активізацією глобально-еволюційних і трансформаційних тенденцій у розвитку економіки на основі інтеграції країн, регіонів, виробництв, технологій, міжнародною капіталізацією ринків. Характерною рисою сучасного світогосподарського середовища є формування технологічної єдності світу; в ній визріває всесвітній виробничий процес, інтернаціональне відтворювальне ядро якого постійно втягується до економічного середовища [71, с. 36]. Посилення процесів глобалізації, об'єктивний процес інтернаціоналізації сучасного світового господарства, зростання міжнародної економічної інтеграції призвели до посилення органічного характеру взаємодії господарських комплексів країн світу, їх структурної взаємодоповнюваності, взаємозалежності економік окремих країн, їх глибокої залежності від зовнішніх чинників розвитку. Економіка кожної країни сучасного світу стає все більш транснаціональною і залежною від зовнішніх факторів [72, с. 16], тому особливу важливість набуває дослідження процесу формування і розвитку зовнішньоекономічних зв'язків будь-якої країни.

В умовах глобалізації світового господарства і розвитку зовнішньоекономічних зв'язків між країнами світу різко підвищується роль і значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як для економіки країни в

цілому, так і для окремих господарських одиниць. На сучасному етапі розвитку світового господарства зовнішньоекономічна діяльність стає одним із пріоритетів національної економічної політики та стратегічно важливим напрямком діяльності багатьох крупних, середніх і малих підприємств, що функціонують у всіх сферах національного господарства: промисловості, сільському господарстві, будівництві, транспорті, зв'язку, фінансовій сфері тощо.

З огляду на перспективи, що відкриваються перед країнами при входженні до світових інтеграційних процесів, науковці [15; 16; 30; 47] визначають певні переваги, які надає підприємствам здійснення зовнішньоекономічної діяльності:

- збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції;
- свобода вибору напрямків і форм реалізації продукції з максимальною прибутковістю;
- вільний вибір ресурсів з опорою на можливості світового ринку;
- можливість залучення до міжнародної кооперації виробництва,
- свобода вибору виробничого партнера по кооперації, що в найбільшій мірі відповідає економічним інтересам підприємства;
- свобода вибору шляхів і можливостей підвищення технологічного рівня виробництва і конкурентоспроможності продукції, що виробляється,
- зміцнення експортного потенціалу;
- оволодіння новітніми досягненнями у науково-технічній сфері і в сфері управління;
- можливість вкладення капіталу в перспективні сфери суспільного виробництва за кордоном,
- можливість залучення іноземних інвестицій тощо.

З метою забезпечення сприятливого клімату для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, оптимізації умов для покращення інтернаціонального співробітництва підприємств в Україні створено

законодавчо-нормативну базу, що ґрунтується на таких нормативних актах, як закони “Про зовнішньоекономічну діяльність” [26, с. 102], “Про єдиний митний тариф”, “Про режим іноземного інвестування”, Декрет Кабінету Міністрів України “Про систему валютного регулювання і валютного контролю”, відповідні статті законів “Про власність”, “Про підприємництво”, “Про господарчі товариства”. Головним нормативним документом, що регламентує здійснення підприємствами зовнішньоекономічної діяльності, є Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність”, який визначає зовнішньоекономічну діяльність як діяльність суб’єктів господарювання України і іноземних суб’єктів господарювання, побудовану на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [30, с. 55]. Закон встановлює, що суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні можуть бути фізичні особи, юридичні особи, об’єднання фізичних і юридичних осіб, структурні одиниці іноземних суб’єктів господарської діяльності, спільні підприємства, представництва іноземних фірм в Україні, іноземні підприємства. Українські суб’єкти господарювання можуть бути суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності, якщо це передбачено їх установчими документами.

Аналіз визначення зовнішньоекономічної діяльності, наданого Законом [30, с.55], а також аналіз провідних досліджень [16; 47; 75], дозволяє розглядати її на різних рівнях реалізації як сукупність низки значень (рис. 2.1). Наведені визначення зовнішньоекономічної діяльності не суперечать, а доповнюють одне одного. Згідно з загальним визначенням, що надається в літературі [30, с. 67], зовнішньоекономічні зв’язки є важливою і невід’ємною сферою господарської діяльності країни, які здійснюються у вигляді міжнародного обміну товарами (роботами, послугами), експорту і імпорту капіталу і майна, пов’язаного зі створенням спільних підприємств. Вони включають також сукупність зовнішньоекономічних операцій підприємств, організацій різних форм власності.

Таким чином, зовнішньоекономічної дальність промислового підприємства визначається єдністю виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій підприємства в процесі її здійснення, що визначає головні напрямки підвищення її ефективності. Серед них – управління конкурентоспроможністю продукції підприємства на зовнішньому ринку і формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, адекватної сучасним вимогам ведення бізнесу за кордоном.

Необхідно зауважити, що машинобудування – одна з провідних галузей промисловості України, яка, створюючи найбільш активну частину основних виробничих фондів – засоби праці – в значній мірі впливає на темпи і напрями науково-технічного прогресу, а також на інші економічні показники в різних галузях народного господарства. Машинобудування є стратегічно важливою високотехнологічною галуззю економіки України, яка здатна забезпечити для країни гідне місце в міжнародному розподілі праці і значно підвищити її конкурентоспроможність на світовому ринку. Це визначає необхідність розвитку зовнішньоекономічної діяльності як одної з найважливіших сфер діяльності машинобудівних підприємств.

Збільшення обсягів машинобудування протягом 2011-2015 рр. обумовлюється, в першу чергу, нарощуванням обсягів у виробництві автомобільного транспорту (на 56,2%), машин для добувної промисловості і будівництва (на 38,8%), у виготовленні газового устаткування (на 31,3%), у залізничному машинобудуванні (на 29,3%), у виробництві електричних машин та устаткування (на 24,3%), машин та устаткування для сільського та лісового господарства (на 18,0%), верстатів (на 15,4%), машин та устаткування для перероблення сільгосппродуктів (на 15,0%), машин та устаткування для металургії (на 14,9%), апаратури для радіо, телебачення та зв'язку (на 10,3%), побутових приладів (на 4,8%). Разом з тим спостерігалось зменшення обсягів випуску продукції на підприємствах з виробництва офісного устаткування та електронно-обчислювальних машин (на 0,6%). У 2013 р. кількість прибуткових підприємств галузі склала 62,9% [34, с.82].

Експерти відзначають позитивні тенденції, що відбуваються в розвитку українського машинобудування: за прогнозами через десять років обсяги виробництва в машинобудування перевищать 500 млрд. грн. [33, с. 74].

Проаналізуємо експорт та імпорт продукції машинобудування в Україні за останні п'ять років [33, с. 79] за товарною структурою згідно УКТ ЗЕД (рис. 2.3). Дані свідчать про стале зростання обсягів зовнішньої торгівлі основними видами продукції машинобудування в Україні. Лідером як по експорту, так і по імпорту є продукція групи 84 – котли, машини, апарати і механічні пристрої. Перевищення експорту над імпортом характерно тільки для групи 86 – залізничні або трамвайні локомотиви, шляхове обладнання, для інших груп характерно значне перевищення імпорту над експортом як за абсолютними величинами, так і за темпами приросту, що безумовно не є позитивною тенденцією.

Основними споживачами експортної машинобудівної продукції є країни СНД, однак частка європейських країн зростає. Стратегія, спрямована на розвиток експорту, є одним з провідних факторів функціонування машинобудівних підприємств зі стабільним станом [75, с. 61].

Машинобудування є частиною промисловості країни, і особливості зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств подібні до її особливостей в інших галузях промисловості [47, с. 59]. Проведені в джерелах [33; 53; 75] дослідження свідчать про те, що підприємства-виробники промислової продукції стикаються з певними труднощами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, які зумовлені впливом зовнішнього середовища (середовище прямого і непрямого впливу), та внутрішнього середовища (характеризується конкурентоспроможним потенціалом промислового підприємства).

Головними чинниками зовнішнього середовища, що стримують розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних промислових підприємств, у т.ч. машинобудівних, є нестабільність політико-економічного

становища України, недосконалість створених державою умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності [51, с. 118], високий рівень оподаткування, що спричиняє нераціональну структуру експорту і малоперспективну модель міжнародної спеціалізації України.

Людські чинники пов'язані із здійсненням підприємством організаційно-економічних функцій зовнішньоекономічної діяльності. Квінтесенція цієї групи проблем – недостатня кваліфікація персоналу, задіяного при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, що проявляється в наступних рисах [55, с. 77]:

1) недостатній рівень спеціальної підготовки у менеджерів в галузі зовнішньоекономічної діяльності;

2) відсутність необхідного досвіду у керівників в сфері зовнішньоекономічної діяльності: ведення документації, укладання контрактів, здійснення митних процедур, співпраці з іноземними партнерами, перебування в культурному середовищі інших країн, безпосереднього контакту з іноземцями;

3) недостатній рівень володіння спеціалістами в сфері ЗЕД іноземними мовами.

Інформаційні чинники пов'язані із здійсненням підприємством організаційно-економічних функцій зовнішньоекономічної діяльності. Серед цих проблем – відсутність належного інформаційного, комунікаційного, технічного і програмного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Виходячи з сутності зовнішньоекономічної діяльності і складу функцій підприємства при її здійсненні, з огляду на особливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств, управління нею на рівні підприємства повинно передбачати вирішення таких важливих завдань, як:

- розробка стратегічних напрямків зовнішньоекономічної діяльності;
- формування оптимальної структури управління;

- координація зовнішньоекономічного вектора з іншими видами діяльності підприємства на внутрішньому ринку;
- облік і контроль ефективності зовнішньоекономічних операцій;
- інформаційне забезпечення рішень в сфері зовнішньоекономічних відносин з іноземними партнерами.

Це вимагає від персоналу промислових підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності високого професіоналізму, знання ustalеної практики і звичаїв ведення зовнішньої торгівлі, вміння проводити дослідження закордонних ринків і обирати найбільш перспективні з них. Допоміжним інструментарієм персоналу промислових підприємств в процесі реалізації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю є збалансована система показників, що пов'язана із оцінкою фінансових та нефінансових аспектів з метою досягнення високого рівня організації праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

3.1. Концептуальний підхід до формування збалансованої системи показників на підприємстві, що здійснює міжнародну діяльність

Згідно теоретичних та емпіричних досліджень вчених [60; 62; 80], можна стверджувати, що концепція збалансованих показників виникла як результат недосконалості системи індикаторів, що характеризують фінансову ефективність діяльності підприємств. Адже фінансові показники в основному орієнтують керівництво підприємства на досягнення короткострокових цілей; мають обмежені можливості з визначення можливостей та загроз фінансової діяльності підприємства і не враховують більшість аспектів управління персоналом та безпосередньо технології стратегічного управління.

Саме концепція збалансованих показників враховує недоліки систем фінансових індикаторів. Її головною метою є отримання якісних результатів у виробничій діяльності підприємства. Вона дає можливість сформулювати взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей економічної діяльності підприємства, а також вирішити проблему комплексної оцінки та прогнозування загального рівня ефективності діяльності підприємства.

І зарубіжні, і вітчизняні науковці, зокрема А. Гершун [19; 20], Т. Калінеску [39; 40], Л. Пан [59] та ін., багато уваги приділяють вирішенню проблем, пов'язаних із пошуком найбільш ефективного підходу до процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Принципи системи збалансованих показників концептуально розглянуті в роботах відомих українських та російських науковців. Проте, зазначена проблема все ще лишається актуальною. Тому пошук відповіді на запитання чи зможе

збалансована система показників, розроблена американськими науковцями Р. Капланом і Д. Нортоном [36; 37] використовуватися як головний інструмент стратегічного управління при подоланні проблем та бар'єрів на шляху реалізації стратегії розвитку підприємства, потребує подальших досліджень.

Для планування розвитку потенціалу підприємства необхідно мати довгостроковий план дій компанії [25, с. 31] стратегію, що визначає набір напрямків, націлених на розвиток сильних сторін підприємства. Стратегія [21, с. 18] – це система управління, що стосується довгострокових цілей. Реалізація стратегії є вирішальним етапом у стратегічному управлінні, що складається з таких етапів (рис. 3.1)

Робота з реалізації стратегії підприємства передусім належить до сфери адміністративних завдань, які включають такі основні моменти [31, с. 84]: створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії; удосконалення системи бюджетування для раціонального розподілу фінансових ресурсів; впровадження мотиваційного механізму; підвищення кваліфікації керівництва, з метою виконання контролю за реалізацією стратегії.

Деякими авторами запропоновано виділити декілька бар'єрів перешкод [14; 22; 26], що ускладнюють реалізацію стратегії:

- бар'єр бачення вказує на те, що більшість працівників не мають розуміння щодо розробки та реалізації стратегії;
- бар'єр людського фактора підкреслює необхідність впровадження мотиваційного механізму на підприємстві;
- бар'єр ресурсів підкреслює що на 60% підприємств стратегічні заходи не мають зв'язку з бюджетуванням;
- бар'єр допомоги вимагає аналізу фінансових результатів на підприємстві і виправлення недоліків, які мають вплив на вартість організації.

Успішна реалізація стратегії підприємства завжди вважалася значно важчою справою. Як свідчить досвід, більше половини невдач виконавчих

директорів були зумовлені не існуванням поганої стратегії, а її незадовільною реалізацією. Тому підприємство, орієнтоване на стратегію за допомогою застосування системи збалансованих показників, має більше шляхів подолання труднощів в процесі імплементації стратегії.

На думку А. Пешко [61, с 78], «збалансована система показників формується з врахуванням загального розуміння необхідності зміни стратегії організації в мету, показники, норми й ініціативи кожної із складових». Зміна стратегії вимагає від керівництва чітко визначити, що означають розпливчасті визначення таких термінів, як "постійні клієнти", "досягнення успіху", "відмінне обслуговування". За допомогою процесу розробки збалансованої системи показників керівництво може визначити, що відмінне обслуговування означає вчасну доставку продукції клієнтам у 95% випадків. З реалізацією цього кроку всі співробітники можуть спрямувати свою енергію у повсякденну діяльність на досягнення чіткої і своєчасної доставки, а не плутатися в передбаченнях. Використовуючи збалансовану систему показників організації створюють нову мову оцінювання, яка спрямовує працівників на досягнення поставленої мети.

У зв'язку з цим на підставі запропонованих понять «збалансована система показників», «стратегія розвитку підприємства» та принципів стратегії розвитку рекомендується наступна концепція формування стратегії розвитку підприємства, за якою має здійснюватися деталізація конкретних стратегічних намірів, заснованих на збалансованій системі показників (рис. 3.2) [81, с. 79].

Основними завданнями стратегії розвитку підприємства визначено такі: концентрація економічних ресурсів у сферах, які забезпечують довгострокову ефективність діяльності підприємства; створення та управління високопродуктивним портфелем товарних одиниць підприємства; проникнення на нові сегменти ринку та укріплення конкурентоспроможності, розширення цільової аудиторії ринку в майбутньому; підвищення

ефективності, направленість на стабілізацію діяльності підприємства, зростання його вартості тощо [62, с. 145].

Збалансована система показників – це механізм взаємозв'язку стратегічних цілей і завдань, спосіб направити діяльність всієї організації на їх досягнення.

Ключові показники ефективності – набір показників діяльності організації, що демонструють її ефективність та характеризують процеси, що мають першочергове значення для успішного її функціонування.

Тому формування концепції стратегії розвитку на основі збалансованих показників має ґрунтуватися на таких принципах [3, с. 204].

. Аналітичність. Можливість оцінити практично невимірні нефінансові аспекти діяльності, такі як інноваційний потенціал підприємства або ступінь лояльності клієнтів.

2. Цілеспрямованість. Для успішного впровадження збалансованої системи показників підприємства повинні усвідомити і пройти такі стадії:

1) Усвідомлення необхідності змін. Керівництво повинне донести до всіх рівнів підприємства необхідність негайності й невідворотності змін (рис. 3.3).

2) Вибір керівника. Очолювати проект з розробки ЗСП повинен керівник вищої ланки, у якого є повноваження з ухвалення стратегічних рішень.

Одним з основних етапів впровадження ЗСП є визначення оптимального числа учасників цього процесу (рис. 3.4).

3. Безперервність. При побудові збалансованої системи показників виникає необхідність двоконтурного процесу управління: оперативного управління (фінансові ресурси і щомісячні звіти) і безперервного стратегічного управління. Таким чином, виникає необхідність розглядати стратегію як безперервний процес, що має стати послідовним та довготерміновим.

4. Інформативність. Співробітник повинен зрозуміти і взяти участь в реалізації стратегії розвитку на основі ЗСП у процесі виконання своїх

зобов'язань. За допомогою мотивації посилюється інтерес співробітників до запроваджуваних в життя довгострокових стратегічних планів підприємства.

5. Трансформативність. Необхідність залучення всіх структурних підрозділів підприємства до процесу реалізації стратегії. Проблеми, пов'язані з реалізацією стратегій у зв'язку з виконанням кожним структурним підрозділом різних функцій і цілей, вирішуються завдяки інтеграції структурних підрозділів в єдине ціле.

6. Збалансованість. Збалансованість досліджуваної системи показників виявляється у трьох аспектах [21, с. 90]:

- баланс між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що враховує вплив нематеріальних активів на вартість підприємства, зосереджує увагу менеджерів на ринкових та внутрішньогосподарських аспектах діяльності;

- рівновага між внутрішніми і зовнішніми аспектами підприємства, що узгоджуються через баланс інтересів акціонерів і клієнтів (зовнішні компоненти системи); робітників і бізнес-процесів компанії (внутрішні компоненти системи);

- паритет між показниками минулих досягнень компанії та тими, що віддзеркалюють стратегічні наміри.

7. Адекватність і своєчасність. Відповідність системи показників та методики її побудови реальним виробничим і стратегічним процесам, що відбуваються на підприємстві.

8. Альтернативність. Можливість застосування сформованої стратегії розвитку підприємства на різних стратегічних траєкторіях.

На підставі запропонованих понять та принципів стратегії розвитку підприємства, сформовано концепцію ефективного стратегічного розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників, яка може використовуватися як універсальний інструмент реалізації стратегії, який допомагає у розв'язанні проблем та знищенні бар'єрів, які стоять на її

шляху та передбачає досягнення відповідних позитивних закономірностей [44, с. 155]:

1. Узгодження оперативної дії персоналу, спрямованої на реалізацію стратегії підприємства.

2. Залучення персоналу до процесу реалізації стратегічних рішень підприємства перетворюється на гнучку структуру, де кожний працівник розуміє поставлені цілі.

2. Досягнення компанії, її окремих підрозділів і працівників контролюється за допомогою конкретних показників.

4. Впровадження збалансованої системи показників дозволяє оптимізувати розподіл фінансових ресурсів у межах встановлених бюджетом.

5. Застосування адекватної системи мотивації, додатковий компонент заробітної плати, який залежить від ступеня досягнення стратегічних цілей.

6. Відсутність обмеження у сферах застосування збалансованої системи показників.

3.2. Алгоритм імплементації збалансованої системи показників в систему управління діяльністю підприємства

Ефективність стратегії управління діяльністю підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність на основі застосування ЗСП залежить від якості впровадження збалансованої системи у практику господарювання [60, с. 141]. Умовно процес впровадження ЗСП можна поділити на 3 стадії, кожна з яких має свої певні послідовні етапи (рис. 3.5).

I стадія – Підготовча, що включає:

1 етап. Усвідомлення необхідності застосування ЗСП;

2 етап. Визначення місії, цілей та стратегії підприємства.

II стадія – Відбору та аналізу показників:

3 етап. Відбір ключових показників ефективності за проєкціями ЗСП;

4 етап. Встановлення і обґрунтування причино-наслідкових зв'язків;

5 етап. Впровадження показників за кожною проєкцією ЗСП;

6 етап. Розробка стратегічної карти, досягнення взаємозв'язку між стратегічною ціллю, цілями проєкцій та показниками ЗСП.

III стадія – Оцінка і контроль результатів:

7 етап. Побудова стратегічного ромбу;

8 етап. Застосування економіко-математичної моделі для прогнозування ефективності стратегії управління;

9 етап. Забезпечення використання ЗСП в системі управління діяльністю підприємства.

Визначивши послідовність управління підприємством на основі ЗСП, розкриємо суть кожного етапу на прикладі ПАТ «Газприлад». Отже,:

1 етап. Усвідомлення необхідності застосування ЗСП.

Основою успішного управління підприємством на основі застосування ЗСП є визначення оптимальної схеми її впровадження в управлінську діяльність. Існує два підходи щодо впровадження ЗСП – «зверху вниз» та

«знизу нагору». При застосуванні підходу «зверху вниз» ініціатива використання ЗСП належить керівництву підприємства, що надає більшій значущості тим заходам, що впроваджуються та полегшується їх реалізація [3, с. 205].

Ознаками необхідності застосування ЗСП в управлінській діяльності ПАТ «Газприлад» є:

незадовільні показники ліквідності, фінансової стійкості та забезпеченості підприємства власними оборотними коштами;

нещодавно змінена корпоративна стратегія;

проблеми зі збутом продукції підприємства.

2 етап. Визначення місії, цілей та стратегії підприємства.

Чітко сформульоване стратегічне бачення – необхідна умова стійкого стратегічного лідерства. Стратегічне бачення необхідно для ефективного керівництва та прийняття відповідальних рішень, воно орієнтує підприємство на майбутнє, визначає довгострокову конкурентну позицію підприємства [25, с. 122].

Для ПАТ «Газприлад» місія може бути сформульована наступним чином: досягти росту вартості підприємства та лідируючих позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, задовольняти попит споживачів якісною продукцією за рахунок безперервного технологічного, інформаційного та інтелектуального удосконалення. Це дозволить акціонерам та партнерам отримувати прибуток, а персоналу підприємства – гідну винагороду, що спонукатимете до реалізації професійного та творчого потенціалу.

Цей етап є важливим, оскільки саме тут працівники отримують уявлення про ЗСП, починають розуміти стратегію підприємства, беруть участь у формулюванні місії та цілей підприємства. Підготовча робота щодо впровадження ЗСП у практику господарювання закінчується на цьому етапі.

3 етап. Відбір ключових показників ефективності за проєкціями ЗСП.

Для успішної розробки ЗСП важливо обрати найважливіші, с точки зору оцінки результативності діяльності підприємств металургійного комплексу, показники по кожній проекції ЗСП. Виконання даного етапу ґрунтується на трьох принципах: раціональності інформації, збалансованості цілей, можливістю вимірювання показників.

Слід зазначити, що відбір ключових показників ефективності по проекціях ЗСП необхідно здійснювати за блоками аналізу фінансового стану підприємства для синтезу оцінки діяльності підприємства з розробкою стратегії управління.

4 етап. Встановлення і обґрунтування причино-наслідкових зв'язків.

Сутність цього етапу полягає в проведенні експертної оцінки щодо визначення ступеня впливу кожного обраного показника на результуючий індикатор. Процес установа стійких причино-наслідкових зв'язків між показниками, що формують структуру системи, являє собою балансування показників.

Кінцевим результатом всіх перерахованих дій є створення карти причино-наслідкові зв'язки між показниками (когнітивної карти). Таким інструментом, можуть стати показники, що характеризують ступінь досягнення стратегічних цілей у рамках кожної із проекцій ЗСП. Когнітивні карти є своєрідними «містками» для трансляції бачення ЗСП на нижні рівні управління підприємства.

5 етап. Впровадження показників за кожною проекцією ЗСП.

Встановлення причино-наслідкових зв'язків та створення когнітивної та стратегічної карт є передумовою для впровадження показників, що поєднують ключові показники ефективності по проекціях. На основі експертних оцінок нами виявлено вплив кожного ключового показника ефективності по проекціях «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток» ПАТ «Газприлад» (рис. 3.6).

Рис. 3.6. Показники проекцій ЗСП ПАТ «Газприлад»

Як видно з рис. 3.6, показники проєкцій «фінанси» та «навчання та розвиток» на підприємстві мають низькі значення, «внутрішні бізнес-процеси» та «клієнти» - більш високі. В цілому на підприємстві спостерігається стабільна динаміка показників проєкцій ЗСП.

6 етап. Розробка стратегічної карти, досягнення взаємозв'язку між стратегічною ціллю, цілями проєкцій та показниками ЗСП.

Стратегічна карта виконує комунікативну функцію, тобто пояснює всім зацікавленим сторонам зміст стратегії підприємства, тому карта повинна бути побудована так, щоб створювався чіткий та деталізований образ стратегії.

Побудова карти стратегії - перший результат у процесі створення ЗСП, що представляє самостійну цінність. Дійсно, на даному етапі керівництво підприємств одержує потужний комунікативний інструмент, що допомагає членам управлінської команди зрозуміти стратегію і пояснити її акціонерам, співробітникам, партнерам.

7 етап. Побудова стратегічного ромбу.

На даному етапі впровадження ЗСП було сформульовано припущення, що площа чотирикутника, який утворився в результаті з'єднання крапок на осях, відповідних реальним значенням показників проєкцій «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток» та відображає рівень ефективності економічної стратегії підприємства.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

На рис. 3.7 представлено приклад стратегічного ромбу, на якому наочно продемонстровано різницю між еталонними та розрахунковими значеннями показників проєкцій ЗСП.

8 етап. Застосування економіко-математичної моделі для прогнозування ефективності стратегії управління.

Необхідно використати адаптивну модель прогнозування, яка передбачає дисконтування даних та швидко пристосовує свою структуру та параметри до умов, що постійно змінюються. Інструментом прогнозу в даному випадку є єдиний фактор – час. При оцінці параметрів адаптивної

моделі рівням ряду надаються різні ваги в залежності від того, наскільки сильним визначається їх вплив на поточний рівень. Це дозволяє враховувати зміни в тенденції, а також різні коливання, в яких просліджується закономірність [82, с. 139].

9 етап. Забезпечення використання ЗСП в системі управління діяльністю підприємства.

Для успішного впровадження ЗСП в практику господарювання підприємства необхідно розуміння проектною командою концепції ЗСП, оскільки реалізація проекту в основному залежить від лінійних керівників, які мають повну і достовірну інформацію про всі проблеми окремих напрямів діяльності підприємства. Для ефективної реалізації стратегії необхідно виконати наступні умови:

- стратегія управління діяльністю підприємства повинна бути досяжною;
- існування взаємозв'язку між довгостроковим та короткостроковим розподілом ресурсів і стратегією управління;
- стратегія управління діяльністю підприємства тісно пов'язана зі стратегіями окремих підрозділів;
- існування зворотнього зв'язку для забезпечення контролю над реалізацією стратегії.

3.3. Мотиваційний інструментарій управління людськими ресурсами підприємства на основі збалансованої системи показників

Незалежно від того, наскільки добре розроблена стратегія підприємства, працівники можуть досягти поставлених цілей тільки за умови чіткого розуміння очікуваних результатів і винагороди.

Завдання, які дозволяють вирішити проблеми створення ефективної системи оплати праці за допомогою збалансованої системи показників такі:

- оцінювання впливу результатів діяльності співробітників на загальні економічні результати діяльності підприємства;
- розрахунок і нарахування заробітної плати за кінцевими результатами діяльності підприємства, підрозділів і співробітників;
- мотивація співробітників до зниження загальних витрат, досягнення запланованих значень показників діяльності й зростання економічної ефективності роботи підприємства в майбутньому.

Упровадження в стратегічне управління принципів мотивації співробітників на основі збалансованої системи показників вирішує одне з головних завдань реалізації стратегії розвитку підприємства – кожен співробітник робить реалізацію стратегії своєю повсякденною роботою, маючи стимул до роботи на користь підприємства і володіючи свободою ухвалення рішень [67, с. 28].

Керівництву необхідно створити систему заохочень, спрямовану на те, щоб кожен співробітник намагався працювати якнайкраще. У зв'язку з цим, підприємства, які застосовують збалансовану систему показників стратегічного управління, повинні імплементувати ефективну систему мотивації працівників, яка є іманентною складовою усіх бізнес-процесів підприємства.

Основною вимогою до створення ефективної системи мотивації є побудова системи премій так, щоб мотиви та стимули співробітників

перетворилися на прагнення певної стратегічної мети. Таким чином, система мотивації повинна розроблятися і упроваджуватися з урахуванням загальної стратегії підприємства.

Необхідність забезпечення зв'язку системи мотивації і збалансованої системи показників при реалізації стратегії розвитку підприємства розглянута на рис. 3.8:

При розробці системи мотивації на основі збалансованої системи показників необхідна:

- оцінка ступеня впливу діяльності на показники: чим більший вплив, тим більша змінна частина винагороди;
- відмінність між системою мотивації для керівників і персоналу за функціями деталізації;
- баланс відносних і абсолютних показників;
- простота у використанні;
- застосування нематеріального стимулювання.

Найпростіший спосіб зв'язку результатів із збалансованою системою показників – це використання системи збалансованих показників підприємства як критерію успіху.

Можна виокремити такі основні етапи механізму мотивації працівників підприємства з формування стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників (рис. 3.9) [5, с. 202]:

1 етап. Розробка концепції збалансованої системи показників:

- вибір показників збалансованої системи показників для включення в мотиваційну систему;

- формування базових принципів мотивації;

- розробка схеми (вибір видів премій, варіантів нематеріальних активів).

2 етап. Розробка системи мотивації для окремих бізнес-одиниць підприємства і співробітників:

- розробка документа «Положення про систему мотивації» у співвідношенні з вибраною концепцією;

- розгляд регламентів;
- формування методів контролю;
- опис механізму внесення змін до системи мотивації.
- 3 етап. Розробка змісту поступового впровадження методів контролю за виконанням плану.

Відсоток стимулюючої винагороди виплачується працівникам в тому випадку, якщо підприємство досягне деяких або всіх своїх цілей. Кожному показнику збалансованої системи приписується питома вага, загальна питома вага показників усіх чотирьох складових дорівнює 100% [79, с. 138].

Фінансові норми часто здобувають вищу питому вагу, що відображає значення, якого керівництво надає досягненню фінансового успіху. У міру визначення результатів, виплачується встановлений відсоток винагороди (рис. 3.9) [79, с. 143]. Винагороди можуть виплачуватися раз на місяць або на рік.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на підставі проведених досліджень здійснено теоретичне обґрунтування й практичне вирішення актуального науково-практичного завдання щодо формування збалансованої системи показників підприємства, що функціонує на міжнародному ринку. Основні висновки й результати, які одержано в ході досліджень, зводяться до такого.

1. На сучасному етапі суспільного розвитку світ матеріальних активів поступається місцем світу нематеріальних активів і перспектив, у якому ідеї та уявлення перетворюються на основне джерело конкурентної переваги.

2. Детерміновано, що ЗСП передбачає розробку і досягнення стратегічних цілей підприємства, які визначаються фінансовими результатами діяльності підприємства.

3. Проведений аналіз показників за проєкціями ЗСП дозволив визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства, однак не надав об'єктивної оцінки діяльності підприємства в цілому.

4. Запропоновано концепцію стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників за рахунок визначення головних цілей, завдань і принципів.

5. Розроблено механізм стимулювання працівників підприємства при формуванні стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників, що сприяє залученню співробітників до прийняття рішень у діяльності підприємства, встановленню чітких завдань та справедливих норм винагороди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеева Н. Г. Технология выбора базовых элементов механизма управления разработкой и оценкой стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей / Н. Г. Агеева, А. Б. Кузнецова // Вестник МАИ. – 2013. - Т.15. – №4. – С. 89 – 95.

2. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова— М.: Альпина Паблишер, 2014. — 287 с.

3. Альошкін В. С. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників / В. С. Альошкін, І. В. Пономарьова // Економічний простір: зб. наук. праць. – №27.—Дніпропетровськ: ПДАБА, 2015.— С. 202-210

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 458 с.

5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг [ред. Н.В. Гринберга]. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 328 с.

6. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2013. – 190 с.

7. Білопольський М. Г. Економіко-матиматичне моделювання та прогнозування фінансових результатів на підприємствах / М. Г. Білопольський // Торгівля і ринок. – 2016. – Вип..19. – С. 28-37.

8. Бланшар К. 3 ключа к созданию новой структуры управления / К. Бланшар, Д. П. Карлос, А. Рэндолф; пер. с англ. Л. А. Бабук. – Мн. : ООО Попури, 2014. – 304 с.

9. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / К. Боумен; под ред. Ю. Дарова, Р. М. Нуреева. – М. : Финпресс, 2013. – 253 с.
10. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 226 с.
11. Бурлака О. В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства / О. В. Бурлака // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 2(57). – С.43 – 46.
12. Бык Ф. Л. Понятийные аспекты новой парадигмы управления / Ф. Л. Бык, В. Г. Китушин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №5.– с. 4
13. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посібн. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 396 с.
14. Верба В. А. Проекти розвитку компанії: проблеми та ознаки ідентифікації / В. А. Верба // «Менеджер» Вісник ДДНУУ. – 2009. – № 4 (50) – С.207 – 214 с.
15. Вітлінський В. В. Економіко-правове забезпечення зовнішньоекономічної інтеграції України: [монографія] / В. В. Вітлінський. – Одеса : Юридична література, 2015. — 288 с.
16. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов / под ред. Р. И. Хасбулатова, В. М. Попова. — М.: Междунар. отношения, 2014. — 544 с.
17. Внедрение сбалансированной системы показателей : пер. с нем / Harvard & Partners. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 478 с.
18. Галіцин В. К. Системи моніторингу: монограф. / В. К. Галіцин. – К.: КНЕУ, 2011. – 231 с.
19. Гершун А. Технологии сбалансированного управления. / А. Гершун, М. Горский. – М.: ООО "МАГ КОНСАЛТИНГ", 2015. – 416 с.
20. Гершун А. М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / А. М. Гершун, Ю. С. Нефедьева – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2014. – 128 с.

21. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: моногр. / В. М. Гончаров, М. В. Макаренко, В. Ю. Припутень. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – 136 с.
22. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навчальн. посібн. / П. Л. Гордієнко– К.: Алерта, 2012. – 404 с.
23. Грант Р. Современный стратегический анализ : пер. с англ. / Р. Грант ; под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб : Питер, 2012. – 560 с.
24. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монограф. / А. В. Гриньов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 308 с
25. Гусев А. А. Стратегическая оценка стоимости и эффективности бизнеса: от традиционных к новейшим технологиям / А. А.Гусев, П. В. Курбашкина. – Волгоград: Издательство «Офсет», 2016 – 416 с.
26. ГУРКОВ И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. / И. Б. ГУРКОВ. – М.: Дело, 2014. – 320 с.
27. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения / О. Данилин. // Управление компанией. – 2015. – №2 (21). –С. 35- 41
28. ДЕРЕВ'ЯНКО Т. ГЕНЕЗА ТА ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ РОЗРАХУНКУ Й ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА / Т. ДЕРЕВ'ЯНКО. // ЕКОНОМІКА. – 2015. – № 4 (95). – С.9 –15.
29. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер: перевод с англ. – М. Издательский дом «Вильям», 2013. – 368 с.
30. Зовнішньоекономічна діяльність : теорія і практика сучасного менеджменту:монографія / [Л. В.Батченко та ін.]. – Донецьк : Норд-Прес, 2013. – 244 с.
31. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів

виробничих підприємств : [монографія] / Біловодська О. А. [та ін.] ; за заг. ред. канд. екон. наук., доц. Л. М. Таранюка. — Суми : Мрія-1, 2014. — 440 с.

32. Ивакина И. Сбалансированная система показателей. / И. Ивакина. — Х.: Фактор, 2016. — 176 с.

33. Іваницька Г. Б. Іноземні інвестиції в машинобудівний комплекс : монографія / Г. Б. Іваницька. — Львів, 2015. — 276 с.

34. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручн. / І. А. Ігнат'єва. — К.: Каравела, 2015. — 480 с.

35. Казначеева Н. Л. Оценка эффективности внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления предприятием / Н. Л. Казначеева, А. В. Моргунов //Вестник томского гос. ун-та. — 2009. — №1 (5).— С. 48 — 54.

36. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. / Р. Каплан, Д. Нортон: пер. с англ. — М.: Издательство: «Олимп- Бизнес», 2011. —357 с.

37. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон: пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2010. — 320 с.

38. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон: пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2013. — 512 с.

39. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: моногр. / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов — Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. — 272 с.

40. Калінеску Т. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством / Т. В. Калінеску, І. В. Пономарьова // Вісник Східноукраїнського нац. ун - ту ім. В.Даля -2014. — №10 (128). — С. 40 45.

41. Калюжний В. В. Економіко-матиматичне моделювання та моделі в управлінні: навч. посібн. / В. В. Калюжний, В. А. Рач. — Луганськ: вид-во СНУ ім В. Даля, 2012. — 277 с.

42. КАРЛОФФ Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы / Б. КАРЛОФФ: пер. с англ. – Уфа: Академия менеджмента; М.: Экономика, 2013. – 287 с.

43. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : [монографія] / Н. В. Касьянова. — Донецьк : Купріянов В. С., 2041. — 375 с.

44. Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 232 с.

45. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник / О. І. КОВТУН. – 2-е вид., стереотип. – Львів: "Новий світ-2000", 2010. – 388 с.

46. Козак Ю. Г. Регулятивні заходи підтримки вітчизняних експортоорієнтованих виробників / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова // Економіка АПК. – 2015. – №10 – С. 14- 21.

47. Коломієць І. Ф. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації : монографія / І. Ф. Коломієць. — Львів : Інститут регіональних досліджень, 2014. — 246 с.

48. Костирко Р. О. Комплексна оцінка вартості підприємства: монограф. / Р. О. Костирко, Н. В. Тертична, В. О. Шевчук. – Харків: фактор, 2013. – 278 с.

49. Костишина Т. А. Ринкова трансформація оплати праці на підприємствах споживчої кооперації України: моногр. / Т. А. Костишина. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 191 с.

50. Крейдич І. М. Інвестиційна політика підприємства : монографія / І. М. Крейдич. – К. : ТОВ «ДКС центр», 2014. – 296 с.

51. Кузькін О. Є. Проблеми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища : монографія / Є. Ю Кузькін. – К. : Зовнішня торгівля, 2015. – 236 с.

52. Макаренко М.В. Стратегія управління розвитком промислового підприємства/ М.В. Макаренко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та

інтелектуальної власності: збірник наукових праць. – Маріуполь: ПДТУ, 2014.
– №.2. – С.240-246

53. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : [монографія] / Сфуан Мохаммад Маталка. — Луганськ : Ноулідж, 2014. — 210 с.

54. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская., В.М. Луцковский и др. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2013. – 352 с.

55. Мишин В. М. Исследование систем управления : [учебн. для ВУЗов] / В. М. Мишин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. — 210 с.

56. Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекин // Антикризисный менеджмент. – 2016. – №12. – С. 19 – 25.

57. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом. / П.Р. Нивен. — М.: Баланс клуб, 2010. — 315 с.

58. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успехов в бизнесе и управления им / Нили Э., Адаме К., Кеннерли М.: пер. с англ. – Д.: Баланс-Клуб, 2013. – 400 с.

59. Пан Л. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією / Л. Пан // Наукові записки. – 2014. – Т.21. – Серія: Економічні науки. – С. 56 – 63

60. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парменгер: пер. с англ. А. Платонова. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.

61. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств: моногр. / А. В. Пешко. – К.:КВІЦ, 2011. – 272 с

62. Питере Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питере, Р. Уотерман; пер. с англ., общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Ивенко. – М.: Прогресс, 2013. – 224 с.

63. Погорелов Ю. С. Моделирование развития предприятия: принципиальный подход / Ю. С. Погорелов // Организатор производства. – 2015. — № 2(41). — С. 13–17.

64. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції / К. К. Прахалад, В. Рамасвами – К. : Видавництво Капусти, 2014. – 242 с.

65. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность. / Х. К. Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 351 с.

66. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України, Харк. нац. екон. унт. / О. В. Раєвнева — Харків: ІНЖЕК, 2016. — 493 с.

67. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна. – Кіровоград: ПВЦ „Мавін”, 2004. – 324 с.

68. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): [монографія] / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик, О.Г. Мельник, О.В. Муқан; під ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. – Львів: «Тріада плюс», 2010. – 369 с.

69. Статистичний щорічник Вінниччини за 2015 рік / Державний комітет статистики України, Головне управління статистики у Вінницькій області; Ред. С. Ігнатов. – Вінниця, 2016. – 632 с.

70. Статистичний щорічник України за 2015 рік / Державна служба статистики України; за ред.. О. Г. Осауленка – К. : ТОВ «Август Трейд», 2016. – 556 с.

71. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д-ра екон. Наук, проф.. Д.Г.Лук'яненка. – К.: КНЕУ, 2012. – 538 с.

72. Сучасні тенденції інноваційного забезпечення менеджменту в Україні : [монографія] / К. Х. Цайнінгер [та ін.]. — К. : Університет "Україна", 2015. — 148 с.

73. Тычинский А. В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт [Текст] / А. В. Тычинский. — Таганрог : ТРТУ, 2016. — 247 с.

74. Федосеев А. Відкриваючи нові горизонти управління бізнесом: система збалансованих показників / А. Федосеев. // Круглий стіл. – 2015. – №5. С. 20 – 30.

75. Філатова Г. О. Оптимізація структури експорту як елемент організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Г. О. Філатова. — К. : Знання України, 2014. — 424 с.

76. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 4. – С. 46-55.

77. Цьомик Ю. В. Критерії та показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної системи країни / Ю. В. Цьомик // Економіка и управление. – 2016. – №6. – С. 49-58.

78. Chander A. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises. / A. Chander MIT Cambridge, Mass, 2012. – 403 p.

79. Hickson D.J. Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations / D.J. Hickson, C.R. Hinings, C.J. McMillan, J.P. Schwitter. – San Francisco: Jossey-Bas, 2014. – 309 p.

80. Dinesh D. Management by Objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?/ D. Dinesh, E. Palmer / Management Decision, Vol. 36 No. 6. – 2016. – P. 363 – 369.

81. Kaplan R. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" / R. Kaplan, D. Norton – Harvard Business Review, January-February 2014, – p. 77-81.

82. Pearce J. A. Strategic Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. - 2nd ed. - Homewood: Richard D. Irwin, 2015. – 384 p.

83. Piercy N.F. Source of Competitive Advantage in High Performing Export Companies / N.F. Piercy, A. Kaleka and C.S. Katsikeas // Journal of World Business. – 2013. – 33 (4). – P. 91-102.