

УДК 338.4

Кобаль І.О.,
аспірант* кафедри економіки
Національного транспортного університету

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ BSC В ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНІЙ КОМПАНІЇ

Kobal I.O.,
graduate student of the department of economics,
National transport university

METHODOLOGICAL ASPECTS OF MAKING THE STRATEGY MAP BSC IN FORWARDING COMPANY

Постановка проблеми. Економічний ріст України в умовах глобалізації економічних зв'язків може бути забезпечений тільки при наявності конкурентоздатного та надійно функціонуючого транспортного комплексу як ключового елементу забезпечення матеріального виробництва та соціальної інфраструктури

В розвитку економіки України наступив етап, коли транспортний комплекс повинен перейти від підтримки в нормативному стані й модернізації інфраструктури до її розвитку на основі інноваційного й технологічного проривів.

Функціонування суб'єктів транспортно-експедиційного бізнесу в умовах жорсткої конкуренції не тільки на внутрішньому ринку, але й в зовнішньоекономічній діяльності, визначило об'єктивну необхідність переорієнтації систем управління на забезпечення клієнтоорієнтованої стратегії розвитку та виявлення критичних факторів успіху в створенні майбутньої вартості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розвитку методів економічного управління підприємствами займалися такі вітчизняні вчені, як М.Г. Білопольський, М.В. Верескун, В.М. Колосок, Н.А. Кулікова, О.І. Лисаченко, Т.Г. Логутова, Н.П. Любушин, В.О. Мец, О.І. Момот, Є.В. Негашев, В.П. Полуянов, Ф.Ю. Поклонський, Г.Д. Потопа, Г.В. Савіцкая, Р.С. Сайфулін, А.Д. Шеремет, А.В. Череп. Проте питання вибору системи показників яка була б спроможна оцінити ефективність діяльності усієї компанії, відповідно до її функціональної та компетентної ролі, потребує подальшого доопрацювання.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження науково-методичних аспектів формування стратегічної карти транспортно-експедиційного підприємства. Як завдання дослідження виділено: обґрунтування стратегічних перспектив підприємства; формування вартісно-орієнтованої системи збалансованих показників підприємства

Виклад основного матеріалу дослідження.

Центральним завданням в системі обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта господарювання є виявлення його сучасного фінансового стану і визначення рівня використання потенціальних можливостей на основі економічного аналізу ефективності діяльності підприємства в цілому, та його окремих складових. Для вітчизняних транспортно-експедиційних підприємств великого значення набувають завдання оцінки ефективності діяльності та визначення показників ринкової вартості компанії. В 90-х роках ХХ століття одним з перспективних інструментів підвищення ефективності функціонування фірм за кордоном, а також у вітчизняних торгово-промислових холдингах стала методологія формування системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), розроблена в США Р. Капланом і Д. Нортеном. Реалізація системи збалансованих показників (СЗП) при плануванні й контролінгу бізнес-процесів забезпечувала в остаточному підсумку ріст капіталізації бізнесу.

* Науковий керівник: Козак Л.С. – д.е.н., професор

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з впровадженням в практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку компанії. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства [5 с. 249].

Стратегічна карта, створювана на будь-якому рівні ієрархії транспортно-експедиційної компанії представляє собою логічний опис моделі реалізації стратегії та ілюструє причинно-наслідкові залежності між окремими цілями, інтегрованими по чотирьох «перспективах» збалансованої системи показників.

Алгоритм побудови вартісно-орієнтованої стратегічної карти повинен включати в себе послідовну реалізацію низки етапів :

1. стратегічний аналіз компанії;
2. побудова моделі формування цільового вартісного показника системи збалансованих показників (СЗП);
3. декомпозиція стратегії компанії на стратегічні цілі, що розподіляються по п'яти «перспективах»;
4. ранжування підцілей за ступенем впливу на «важелі створення вартості»;
5. формування та аналіз причинно-наслідкових зв'язків.

1 етап. Метою проведення стратегічного аналізу є визначення «вузьких місць» транспортно-експедиційної компанії (холдингу), оцінка тенденцій, можливостей і ризиків в їх розвитку, порівняння результатів роботи організації з діяльністю конкурентів на ринку транспортно-експедиційного бізнесу, а також накопичення корпоративних знань.

Стратегічний аналіз функціонування транспортно-експедиційної організації, як засіб перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу потенціалу та зовнішнього середовища в стратегічний план компанії, може бути розділений на два основних етапи:

- порівняння намічених компанією орієнтирів і реальних можливостей, запропонованих середовищем, аналіз відмінностей між ними;
- аналіз можливих варіантів майбутнього розвитку організації, визначення стратегічних альтернатив.

Інтегрована база даних стратегічного аналізу транспортно-експедиційної організації повинна формуватися в процесі проведення аналізу макросередовища, аналізу найближчого зовнішнього середовища, управлінського аналізу, портфельного аналізу, конкурентного аналізу, маркетингового, фінансового та інвестиційного аналізу.

2 етап. Запропонована методологія проектування вартісно-орієнтованої системи збалансованих показників (СЗП) передбачає в якості критерію стратегічного планування транспортно-експедиційної компанії - максимізацію ринкової вартості бізнесу. Беручи до уваги переваги показника EVA, пропонується розраховувати цільовий показник «Ринкова вартість бізнесу компанії» як вартість чистих активів компанії плюс сумарна додана економічна вартість за розрахунковий (прогнозний) період діяльності, приведена до теперішнього моменту часу (1):

$$PV = NA_{t=0} + \sum_{t=0}^T \frac{EVA_t}{(1+d)^t} \quad (1)$$

де: PV - ринкова вартість компанії на кінець розрахункового періоду (Present value of business);

$NA_{n=0}$ - вартість чистих активів компанії (Net Assets) на початок розрахункового періоду;

EVA_t - економічна додана вартість у t -ому році, $t= 1, \dots T$;

d - ставка дисконтування;

Показник PV відображає інтегральну вартість компанії з врахуванням запланованих результатів діяльності за розрахунковий період і може використовуватися власниками як взірцева оцінка вартості бізнесу у випадку його продажу (поглинання або ж злиття).

Необхідно відзначити, що транспортно-експедиційні компанії (ТЕК) за типом орієнтованості бізнесу можуть відноситись до капіталомістких і персонал-залежних компаній [1].

У «капіталомістких» компаніях, які володіють власним парком транспортних засобів, складськими та термінальними площами, ремонтними майстернями, підйомно-транспортним та діагностичним обладнанням тощо ринкова вартість бізнесу визначається, перш за все, ефективністю інвестованого капіталу.

У «персонал-залежних» компаніях, економічна політика яких ґрунтується на залученні (аутсорсинг) до реалізації транспортно-експедиційного обслуговування підрядних організацій (перевізники, склади і термінали та ін.), які володіють вищезгаданими активами, результативність функціонування залежить від кваліфікації персоналу та мотивації підвищення їх продуктивності. Витрати на мотивацію, підбір, навчання та утримання кадрів - витрати в інтелектуальний ресурс компанії. Щоб визначити механізм створення вартості, ТЕК з високими загальними витратами на персонал, що значно перевищують капітальні, повинні використовувати такі критерії оцінки своєї продуктивності, які з фінансової точки зору були б не менш точними, ніж вимір економічної доданої вартості (EVA), але при цьому відображали б продуктивність персоналу, а не капіталу.

Розглянемо один з варіантів розрахунку показника EVA [4; 6; 10]:

$$EVA = NOPAT - Capital \quad (2)$$

де: *NOPAT* (Net operating profit adjusted taxes) - чистий операційний прибуток компанії від основної діяльності; *Capital* (Cost Of Capital) - ціна капіталу компанії (власний і позиковий).

NOPAT відображає результати діяльності компанії без врахування вартості залученого компанією капіталу.

$$NOPAT = EBIT + Pr_D + Pr_leas + Am_Goodw + \Delta LIFO - [T - \Delta Def_tax + (\Delta Def_tax + Pr_leas) * n] \quad (3)$$

де: *EBIT* - прибуток до виплати відсотків і податку на прибуток; *Pr_D* - відсотковий дохід; *Pr_leas* - відсотки за лізинговими платежами; *Am_Goodw* - амортизаційні відрахування по goodwill розглянутого періоду; $\Delta LIFO$ - приріст резервного рахунку LIFO; *T* - платежі податку на прибуток; ΔDef_tax - приріст відстрочених податків; *n* - податкова ставка податку.

$$EBIT = OI + Pr_rec + Pr_pay + Out_G - Out_E \quad (4)$$

де: *OI* - операційний прибуток; *Pr_rec* - відсотки до отримання; *Pr_pay* - відсотки до сплати; *Out_G* - позареалізаційні доходи; *Out_E* - позареалізаційні витрати.

$$OI = GM + OG - OE \quad (5)$$

де: *GM* - валовий прибуток; *OG* - операційні доходи; *OE* - операційні витрати.

$$GM = \sum_{i=1}^k S_i - Cost_i \quad (6)$$

де S_i - виручка від реалізації *i*-го виду послуг; $Cost_i$ - собівартість *i*-го виду послуг.

В подальшому може знадобитися деталізація розрахункових показників.

$$Capital = WACC * CE \quad (7)$$

де *CE* (Capital Employed) - інвестований капітал - обсяг інвестицій в операційну діяльність; *WACC* (Weight Average Cost Of Capital) - середньозважені витрати на капітал, %

$$CE = TA - NP \quad (8)$$

де: *TA* (Total Assets) - сукупні активи; *NP* (Non Percent Liabilities) - безвідсоткові поточні зобов'язання, тобто кредиторська заборгованість постачальникам, бюджету, інша кредиторська заборгованість, отримані аванси й інші нараховані платежі.

$$TA = WC + N_FA + N_PrTA \quad (9)$$

де: *WC* - оборотний капітал (оборотні активи за вирахуванням короткострокових зобов'язань); *N_FA* - чисті основні засоби (за вирахуванням накопиченої амортизації);

N_PrTA - чисті інші активи (за вирахуванням накопичених амортизаційних відрахувань по goodwill).

WACC може виступати в ролі ставки дисконтування (являє собою тимчасову вартість грошей), за допомогою якої обчислюється наведена вартість грошових потоків компанії. Показник WACC являє собою вартість всіх джерел довгострокового фінансування бізнесу.

$$WACC = K_s * W_s + K_d * W_d(1 - T) \quad (10)$$

де: K_s - необхідна інвестором ставка доходу (на власний капітал), %;

W_s - частка власного капіталу, %.

Власний капітал включає в себе всі звичайні акції, привілейовані акції та міноритарні частки участі в консолідованих підрозділах, а також квазівласний капітал - резерви для згладжування динаміки прибутку, які в бухгалтерському обліку класифікуються як зобов'язання; K_d - вартість позикового капіталу, тобто відсоткова ставка за кредитами, позиками, кредиторської заборгованості (перед постачальниками, персоналом з виплати заробітної плати, до бюджету та позабюджетні фонди, інша кредиторська заборгованість), %; W_d - частка позикового капіталу, %; T - ставка податку на прибуток, %.

Аналіз алгоритму формування економічної доданої вартості капіталомісткої транспортно-експедиційної компанії показує значимість показника вартості капіталу, його частки в загальному пасиві підприємства і ризиків. Управління ростом вартості капіталомісткої ТЕК (холдингу) ґрунтується на використанні трьох «важелів»:



Рис. 1. Схема формування EVA транспортно-експедиційної компанії

Джерело: розроблено автором

- збільшення прибутковості (NOPAT) - зниження витрат, зростання виручки, зростання продуктивності ресурсівіддачі інфраструктури транспортно-експедиційної організації, зростання вартості інтелектуального капіталу;

- ефективна фінансова діяльність (WACC) - управління ліквідністю і платоспроможністю, фінансовим важелем (сукупні активи / власний капітал), ризиками;

- ефективне використання інвестованого капіталу (CE) - підвищення оборотності капіталу (управління запасами, дебіторською заборгованістю, виведення з бізнесу невикористовуваних активів), зростання рентабельності інвестицій в основну діяльність, в інновації, в бренд.

При виборі варіанту стратегії розвитку ТЕК (холдингу), визначенні ключових показників ефективності по кожній «перспективі» СЗП і далі при встановленні цільових значень КРІ пропонується використовувати результати визначення ступеню впливу вартісних показників, що формують цільовий показник EVA, отримані на основі застосування багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу.

При моделюванні цільового показника EVA необхідно використовувати ретроспективну інформацію за фінансовими результатами функціонування транспортно-експедиційної компанії за декілька років (на підставі даних «Звіту про прибутки і збитки», «Звіту про рух грошових коштів» та «Балансу»). Функція Y , наближено виражає залежність EVA від ключових факторів вартості представляється рівнянням регресії:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_k) \quad (11)$$

Визначення регресії починається з F-тесту «Чи пояснюють X-показники значну частку варіації показника EVA», один з методів проведення якого полягає в порівнянні розрахункового значення коефіцієнта детермінації R^2 зі значеннями в таблиці критичних значень (таблиця сформована за кількістю спостережень і кількістю X-змінних). Якщо регресія виявляється значною (розрахункове значення R вище критичного), то зв'язок існує і можна приступати до її дослідження, так званим, t-тестом для окремих коефіцієнтів регресії.

При цьому для виключення «пересічної» інформації, яку несуть інтегровані вартісні показники, вхідними X-змінними для множинної регресії приймаються первинні параметри нижніх рівнів ієрархії «дерева» EVA, які, в свою чергу, перевіряються на мультиколінеарність аналізом двовимірних кореляцій для кожної пари змінних. Висока кореляція (при абсолютній величині більше 0,8) вказує на значний зв'язок між двома X-змінними і свідчить про те, що вони вимірюють дуже схожі характеристики, які приносять в аналіз «пересічну» інформацію. В такому випадку, основний статистичний результат – це зростання стандартних помилок деяких або всіх коефіцієнтів регресії. Щоб виключити вартісні показники, які дублюють ідентичну інформацію, можна об'єднати їх в єдиний показник, скориставшись їх середнім значенням, або перевизначити деякі з них з тим, щоб кожна X-змінна виконувала чітку, притаманну тільки їй одну роль у визначенні Y. Для представлення групи інформативно «пересічних» факторів необхідно сформулювати з них індекс, або взяти один з них і представити інші, як відносні показники (величина на одиницю іншого показника), побудувавши з цього вартісний показник. Парний кореляційний аналіз нових X-змінних повинен буде показати статистично незначну кореляцію між X-показниками. Виключивши мультиколінеарність X-змінних, t-тест покаже, наскільки значним є вплив того чи іншого вартісного показника на величину показника EVA за умови, що всі інші X-показники залишаються незмінними. В результаті аналізу значимості коефіцієнтів рівняння регресії за допомогою критерію Стюдента [9] може виявитися, що не всі коефіцієнти є значимими, відповідно, модель EVA необхідно спростити шляхом відсіву факторів, які мають найменший вплив на цільовий показник. У випадках нелінійності рівняння регресії, нерівній мінливості величини Y, різко відхилених значень X-показників, рекомендується проаналізувати діаграми розсіювання, побудовані для кожної можливої пари змінних (функціональної та аргументів).

Ідентифікувати найважливіші фактори, що формують цільовий показник EVA також можливо методами детермінованого факторного аналізу, експертної оцінки або застосувавши формулу еластичності - диференціація показника EVA по кожному з факторів ($E_{yx} = dY/dX * X/Y$), де E_{yx} - еластичність показника Y (за показником X), припустивши вплив змінюваного фактору на 1% виключно на результуючий показник без горизонтального впливу на інші фактори.

Можливі сценарії розвитку транспортно-експедиційної компанії показують позитивне або негативне значення підсумкового показника EVA. На цій основі можна сформулювати варіанти стратегії розвитку компанії і простежувати вплив окремих стратегій на ріст її вартості.

Показники доданої вартості, рентабельності капіталу по грошовому потоку, грошової доданої вартості ґрунтуються на даних звіту про прибутки й збитки (звіту про рух грошових коштів) та балансу компанії. Розрахунок приросту вартості компанії базується на розрахунку значення затрат на капітал із значенням прибутку. Ці методи базуються на ринковій оцінці даних фінансових звітів. При використанні міжнародних стандартів фінансової звітності - IAS/IFRS або US GAAP - показники фінансових звітів будуть набагато ближче до реальності в порівнянні з цифрами податкового. Приріст вартості компанії існує в тому випадку, коли значення виручки компанії перевищує всю суму витрат, у тому числі й величину витрат на капітал. Арифметично приріст вартості розраховується вирахуванням витрат на власний і позиковий капітал із значення прибутку компанії [8].

Забезпечення процесу реалізації росту вартості компанії на оперативному рівні ґрунтується на виявленні факторів створення вартості. Підсумковий показник приросту вартості пов'язується при цьому з іншими вартісними й невартісними показниками. Такий підхід забезпечує наскрізне вартісно-орієнтоване управління.

За допомогою аналізу чутливості й моделювання можна ідентифікувати найважливіші фактори створення вартості компанії. На основі цього можна зробити висновки про шанси й ризики, пов'язані з майбутнім розвитком компанії. Різні сценарії розвитку компанії показують позитивне або негативне значення підсумкового показника вартості. На цій основі можна формувати варіанти стратегії розвитку компанії й простежувати вплив окремих стратегій на ріст вартості компанії.

3 Етап. На наступному етапі необхідно провести декомпозицію стратегії компанії на конкретні стратегічні цілі, які детально відображають різні стратегічні аспекти і відносяться до однієї з «перспектив» збалансованої системи показників.

В рамках концепції управління, заснованої на спільному використанні збалансованої системи показників і орієнтації на збільшення ринкової вартості, стратегічні цілі «перспектив» моделі СЗП логічно-каузально пов'язані з факторами створення вартості компанії.

Досягнення цільового значення показника приросту ринкової вартості залежить від реалізації трьох вищезгаданих «важелів», що відносяться до перспективи «Фінанси»: стратегічних цілей, пов'язаних із збільшенням прибутковості, в т.ч. за рахунок зростання потенціалу компанії, рентабельності використовуваного капіталу, рентабельності інвестованого капіталу.

Стратегічні цілі, які відносяться до перспектив «Клієнт», «Постачальник», «Бізнес-процеси» і «Інтелектуальний потенціал», стають ланками в системі причинно-наслідкових зв'язків, які забезпечують реалізацію фінансових цілей.

Процес визначення стратегічних цілей СЗП, семантику яких визначають внутрішні критичні фактори успіху ТЕК, пов'язаний з вибором обмеженого числа цілей з досить великого набору первинних формулювань. У ході цього процесу конкретизується стратегія компаній, і розподіляються стратегічні цілі верхнього рівня ієрархії по окремих «перспективах».

4 етап. Для побудови «дерева цілей» транспортно-експедиційної компанії (холдингу) пропонуємо провести експертну оцінку цілей в ході їх обговорення на корпоративному семінарі ТЕК одним з методів експертних опитувань (анкетування та інтерв'ювання, мозковий штурм, дискусія, нарада). Експерти ранжирують цілі за ступенем значущості у відповідності зі стратегічною концепцією компанії та впливом на вартісні показники, що формують цільовий показник EVA [2; 3; 7].

В результаті проведеної експертної оцінки зі списку запропонованих на обговорення цілей відбираються 25-35 критичних для досягнення успіху (по 5 на «перспективу»), які задовольняють п'яти вимогам:

- зв'язок з бізнес-процесами розглянутої бізнес-одиниці і/або структурного підрозділу;
- значимість, яка не призводить до недооцінки базових цілей, досягнення яких забезпечує поточну господарську діяльність транспортно-експедиційної компанії;
- збалансованість - цілісний (вартісні і невартісні) та різний в часі (коротко-і середньострокові) характер результативності;
- взаємопов'язаність - рішення попередніх цілей повинні створювати основу для подальших дій, і одночасно цілі повинні підсилювати ефект один одного;
- по мірі реалізації стратегії, коло розглянутих цілей звужується, максимально наближаючись до очікуваного результату.

При цьому за кожною метою закріплюється менеджер процесу, щоб уникнути «фрагментарної» відповідальності за реалізацію вузькоспрямованої мети. Для транспортно-експедиційного холдингу, де бізнес-одиниці мають цілі, пов'язані зі специфікою виду діяльності при каскадуванні СЗП складаються окремі стратегічні карти. При цьому стратегічні карти бізнес-одиниць повинні містити цілі, спрямовані на досягнення цілей головної компанії, що вимагають участі інших компаній (підрозділів), які відносяться виключно до даної бізнес-одиниці.

5 етап. При побудові стратегічних карт нами розглядається алгоритм формування причинно-наслідкових зв'язків, який передбачає об'єднання двох підходів: спочатку поєднуються один з одним фінансові цілі, починаючи з основної фінансової мети «верхнього рівня» (дерево «важелів» вартості, використовуване в рамках концепції вартісно-орієнтованого управління), далі - всі цілі решти перспектив («знизу вгору»). З одного боку, такий метод ґрунтується на дедуктивному принципі, відповідно до якого цілі вихідної

перспективи «Фінанси» розкладаються на окремі компоненти і, якщо одна з цілей «нижніх рівнів» - один з таких компонентів, то вона пов'язується причинно-наслідковим ланцюжком з метою «верхнього рівня», тим самим можна перевірити повноту системи розроблених цілей.

З іншого боку, перспективі «Інтелектуальний потенціал» надається роль базису стратегії: простежується загальна спрямованість системи цілей до перспективи «Фінанси»; проводиться аналіз парних зв'язків цілей всередині та між складовими перспективи «Інтелектуальний потенціал» («людський капітал», «інформаційний капітал» і «організаційний капітал»), а потім - з цілями інших перспектив. Таким чином, дотримується принцип відповідності цілей і завдань, що проводяться в організації «зверху вниз» реальним можливостям вдосконалення діяльності «знизу вгору».

Попередньо за допомогою матриці «причина-наслідок» (табл. 1) для кожної комбінації стратегічних цілей експертно перевіряється напрямок та інтенсивність взаємозв'язків між ними (від «0» до «3»). На проектованій стратегічній карті цілей зображуються тільки цілі, між якими визначені стратегічно значимі причинно-наслідкові зв'язки (інтенсивність взаємодії «3» і «2» бали).

Таблиця 1

Матриця «причина-наслідок»

| Перспектива | Фінанси | | | Клієнти | | | Бізнес-процеси | | | Інтелектуальний потенціал | | |
|---------------------------|----------|-----|----------|---------|-----|-------|----------------|-----|-------|---------------------------|-----|-------|
| | Φ_1 | ... | Φ_f | K_1 | ... | K_k | B_1 | ... | B_b | I_1 | ... | I_r |
| Цілі | Φ_1 | ... | Φ_f | K_1 | ... | K_k | B_1 | ... | B_b | I_1 | ... | I_r |
| Інтелектуальний потенціал | | | | | | | | | | | | |
| I_1 | 0 | ... | 0 | 2 | ... | 3 | 3 | ... | 1 | 0 | ... | 3 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| I_r | 2 | ... | 3 | 3 | ... | 2 | 3 | ... | 1 | 3 | ... | 0 |
| Бізнес-процеси | | | | | | | | | | | | |
| B_1 | 0 | ... | 2 | 2 | ... | 3 | 2 | ... | 2 | 0 | ... | 1 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| B_b | 1 | ... | 0 | 2 | ... | 3 | 1 | ... | 2 | 1 | ... | 3 |
| Клієнти | | | | | | | | | | | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Фінанси | | | | | | | | | | | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

де: $\Phi_1 \dots \Phi_f$, $K_1 \dots K_k$, $B_1 \dots B_b$, $I_1 \dots I_r$ - цілі перспектив «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процеси» і «Інтелектуальний потенціал» відповідно.

На основі аналізу взаємозв'язків цілей і розробленого причинно-наслідкового ланцюжка можливе коректування раніше сформульованої стратегії транспортно-експедиційної компанії.

Розроблена модель вартісно-орієнтованої системи показників рекомендується для використання як механізм управління вартістю транспортно-експедиційного підприємства підприємства. Вартісно-орієнтована система показників є сукупністю інститутів, форм і методів впливу на бізнес-процеси підприємства, що застосовуються для управління ринковою вартістю підприємства та її максимізації. Реалізація стратегії з використанням механізму вартісно-орієнтованої системи показників здійснюється у вигляді безперервного циклу, що включає в себе планування, виконання намічених планів, аналіз виконання й внесення коректувань у плани за результатами проведеного аналізу (рис. 2).



Рис. 2. Функції механізму реалізації стратегії з використанням вартісно-орієнтованої системи показників

Джерело: розробка автора.

Планування процесів й ініціатив, виконання яких реалізує стратегію максимізації вартості, здійснюється у форматі стратегічної карти - системи взаємозалежних цілей, обраних відповідно до запропонованого шаблону вартісно-орієнтованої системи показників, системи показників, призначених для виміру ступеня досягнення стратегічних цілей і стратегічних ініціатив - заходів, проектів, спрямованих на досягнення цільових значень показників вартісно-орієнтованої системи показників.

Виконання запланованих за допомогою вартісно-орієнтованої системи показників процесів й ініціатив, по суті, і є реалізація стратегії максимізації вартості.

Висновки та подальші дослідження. В процесі дослідження обґрунтовано розвинений і адаптований до умов функціонування транспортного бізнесу методичний підхід до побудови стратегічної карти підприємства. Застосування стратегічної карти забезпечує для всіх рівнів управління формування активної поведінкової позиції та контроль за досягненням поставлених стратегічних цілей всіх структурних підрозділів підприємства.

Визначено складові методичного підходу до оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів транспортно-експедиційної компанії, виокремлено етапи та процедури оцінювання діяльності, запропоновано складові та показники систем КРІ для кожного суб'єкту оцінювання.

Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук найбільш оптимальних шляхів формування стратегічної карти суб'єктів внутрішнього ринку транспортно-експедиційних послуг в контексті виявлених особливостей розвитку його сегментів.

Література

1. Барбер Ф. Удивительная экономика персонал-зависимого бизнеса / Ф. Барбер, Р. Штрак // Harvard Business Review. – 2005. – № 7. – С. 29-37.
2. Гершун А.А. Разработка сбалансированной системы показателей : практическое руководство с примерами / А.А. Гершун, Ю.С. Нефедьева. - 2-е изд., расшир. – М. : ЗАО «Олимп Бизнес», 2005. – 128 с.
3. Маркова В.Д. Маркетинг услуг / В.Д. Маркова. – М. : Финансы и статистика, 1996. - 128с.
4. Рассказов С.В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента .компании [Электронный ресурс] / С.В. Рассказов, А.Н. Рассказова // Финансовый менеджмент. – 2002. – № 3, 4.– Режим доступа: <http://dis.ru/library/fm/archive/2002/3/631.html>

5. Поканевич Ю.В. Методологія та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку компанії / Ю.В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т. 2. – С. 247-252.
6. Самойлович В.Г. Технология оценки автотранспортного бизнеса / В.Г. Самойлович. – М. : Издат. Центр «Академия», 2006. – 199 с.
7. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: ХНАДУ, 2003. – 186 с.
8. Щербакова О.Н. Применение современных технологий оценки стоимости бизнеса [Электронный ресурс] / О.Н. Щербакова // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 1. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/detail.php?ID=23374>
9. Критерий Стьюдента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/Т-критерий_Стьюдента
10. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70. – N 1. – P. 71-79

References

1. Barber, F., Shtrak, R. (2005), "Amazing economics staffy-dependent business", *Harvard Business Review*, no. 7, pp. 29-37.
2. Gershun, A.A., Nefedyeva, Yu.S. (2005), *Razrabotka sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Development Balanced Scorecard], practical guide with examples, ЗАО «Olimp Bussines», Moscow, Russia, 128 p.
3. Markova, V.D. (1996), *Marketing uslug* [Marketing of the services], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia, 128 p.
4. Rasskazov, S.V. and Rasskazova, A.N. (2002), "Cost methods of evaluating the effectiveness of the company's management", *Finansovyy menedzhment*, no. 3-4, available at: <http://dis.ru/library/fm/archive/2002/3/631.html>
5. Pokanevych, Yu.V. (2009), "Methodology and basic concepts of development "strategy map" of the company", *Torhivlia i ryнок Ukrainy*, Iss. 28, no. 2, pp. 247-252.
6. Samoylovich, V.G. (2006), *Tekhnologiya otsenki avtotransportnogo biznesa* [The Technology of estimation vehicle business], Publish. Centre «Akademia», Moscow, Russia, 199 p.
7. Shinkarenko, V.G. and Bondarenko, A.S. (2003), *Upravleniye konkurentosposobnostyu predpriyatiya* [Management competitiveness of the enterprise], KhNADU, Kharkiv, Ukraine, 186 p.
8. Scherbakova, O.N. (2003), "Application of modern technologies of business valuation", *Finansovyy menedzhment*, no.1, available at: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=23374>.
9. Student criterion, available at: http://ru.wikipedia.org/wiki/Т-критерий_Стьюдента
10. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71-79.