

возможность получить объективные результаты оценки в ограниченном информационном пространстве. Информационной основой исследования стали результаты научного поиска в решении поставленных задач, материалы публикации в периодической печати, учебники, научные статьи и монографии.

**Результаты.** В результате исследования обосновано, что проблема конкурентоспособности является комплексной. Определено, что в процессе оценки конкурентоспособности продукции необходимо соблюдать следующие принципы: противоположности целей и средств субъектов рынка, учет особенностей различных сегментов рынка; стабильность рыночной конъюнктуры в период проведения исследований; преимущественно рационального поведения субъектов рынка. Установлено, что наиболее объективные результаты оценки конкурентоспособности продукции отечественных предприятий в ограниченном информационном пространстве можно получить с помощью матричного метода, метода экспертных оценок и метода набора конкурентоспособных элементов.

**Научная новизна.** Научная новизна исследования заключается в определении основных показателей и параметров конкурентоспособности позволяет обосновать высокую эффективность предложенных методов оценки конкурентоспособности продукции отечественных предприятий (матричный метод, метод экспертных оценок и метод набора конкурентоспособных элементов), в отличие от существующих обеспечивают наиболее объективные результаты оценки в ограниченном информационном пространстве.

**Практическая значимость.** Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке методической основы для решения актуальных проблем эффективного функционирования отечественных сельскохозяйственных и других предприятий в условиях рыночной экономики и повышения конкурентоспособности предприятий в контексте совершенствования общей системы управления ими.

**Ключевые слова.** Предприятие, конкурентоспособность продукции, метод, рыночная экономика, управление.

УДК 338.4

*Кобаль І.О.,  
аспірант\* кафедри економіки,  
Національний транспортний університет*

## **ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ПОБУДОВИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**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 елемента 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.

---

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

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

**Постановка завдання.** Мета даної статті – визначення основних елементів побудови єдиної інтегрованої системи інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту, що включає об'єднану з моделлю економічної доданої вартості збалансовану систему показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з центральних завдань економічного аналізу діяльності підприємств та організацій постає аналіз ефективності діяльності підприємства в цілому та його окремих складових. В 90-х роках ХХ століття одним з перспективних інструментів підвищення ефективності функціонування фірм за кордоном, а також в вітчизняних торгово-промислових холдингах, стала методологія формування системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), розроблена в США Р. Капланом і Д. Нортоном. Реалізація системи збалансованих показників (ЗСП) при плануванні й контролінгу бізнес-процесів забезпечувала в остаточному підсумку ріст капіталізації бізнесу

Найбільш перспективною технологією, яка дозволяє вибирати показники для контролю, а також створити всю інфраструктуру управління по цілям та показникам, є збалансована система показників (ЗСП), або Balanced Scorecard (BSC). При цьому ЗСП є ще й одним з найбільш ефективних інструментів реалізації стратегії компанії.

В основу ЗСП лягла гіпотеза про те, що «... фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволена цільова група клієнтів. Пропозиція споживчої цінності описує, як збільшити обсяг послуг і завоювати лояльність цієї групи споживачів. І, нарешті, нематеріальні активи (людський капітал, інформаційний капітал, організаційний капітал), що підтримують здійснення внутрішніх процесів, представляють собою основу для стратегії. Приведені в стратегічну відповідність цілі всіх складових і є основний інструмент створення вартості, а отже, сфокусованої і послідовної стратегії...» [3, с. 40].

Історія створення концепції ЗСП бере початок наприкінці 80-х років ХХ століття, коли Norlan Norton Institute – дослідницький центр всесвітньо відомої аудиторсько-консалтингової компанії KPMG – приступив до вивчення питань якості систем управління, а також пошуку інструментів, які підвищують керованість бізнесу. Метою даного дослідження, яке одержало назву "Measuring Performance in the Organization of the Future", був пошук нових альтернативних методів вимірювання нефінансових показників управління.

Очолили дослідження директор Norlan Norton Institute Девід Нортон і професор Harvard Business School Роберт Каплан, залучений до проекту в якості наукового консультанта. У дослідженні взяли участь компанії, що представляють різні сфери діяльності, такі як високі технології, виробництво товарів народного споживання, сфера послуг й інших. У результаті дослідження Р. Каплан і Д. Нортон прийшли до висновку, що компанії орієнтуються в основному на фінансові показники. Було виявлено, що з метою покращення короткострокових фінансових показників здійснювалося зниження витрат на навчання, маркетинг та обслуговування клієнтів, а це в подальшому згубно позначалося на загальному фінансовому стані організацій. Р. Каплан і Д. Нортон прийшли до висновку, що співробітники компаній часто не розуміють своєї ролі в процесі реалізації стратегії й не мотивовані підвищувати ефективність впровадження в життя довгострокових корпоративних планів.

Рішенням цієї проблеми стала збалансована система показників, яка дозволила трансформувати стратегію організації в конкретні цілі й показники, здійснити концептуальний і технологічний зв'язок між стратегічним й операційним менеджментом, пов'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами й поточними діями співробітників на кожному рівні управління, створити гнучкий інструмент реагування на зміни в навколишньому бізнес-середовищі, здійснювати контроль за реалізацією стратегії. ЗСП поєднала в собі систему стратегічного управління, оціночну систему результатів діяльності організації й комунікаційний інструментарій, за допомогою якого відбувається інформування співробітників про рушійні фактори успіху організації [1; 4; 5; 6; 7; 8].

Архітектоніка системи збалансованих показників транспортно-експедиційного бізнесу включає шість обов'язкових елементів:

1. Стратегічні цілі (objectives) – вектор напрямку стратегії.
2. Перспективи (perspectives) – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії транспортно-експедиційної компанії (ТЕК) з метою її реалізації. Зібрані воєдино й зв'язані одна з одною причинно-наслідковими зв'язками, ці перспективи дають цілісну картину поточної стратегії підприємства.
3. Ключові показники ефективності (key performance indicators, KPI) – показники, які можуть бути використані для оцінки результативності й ефективності дій, процесів і функцій управління. Це метрики досягнень, які повинні відображати прогрес у процесі руху до стратегічної мети.
4. Цільові значення (targets) – кількісні вираження рівня, якому повинен відповідати той або інший KPI.
5. Причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages) стратегічних цілей компаній.
6. Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – проекти або програми, що розроблені на основі запропонованих KPI, з метою досягнення стратегічних орієнтирів.

Збалансована система показників відображає рівновагу, яка повинна бути збережена між короткостроковими й довгостроковими цілями, фінансовими й нефінансовими показниками, основними й допоміжними параметрами, а також внутрішніми й зовнішніми факторами діяльності [2, с. 6]. Система збалансованих показників описує траєкторію стратегії компанії: яким чином інвестиції в навчання персоналу, інформаційні технології, інноваційні продукти й послуги сприяють кардинальному покращенню фінансової діяльності й капіталізації транспортно-експедиційного бізнесу.

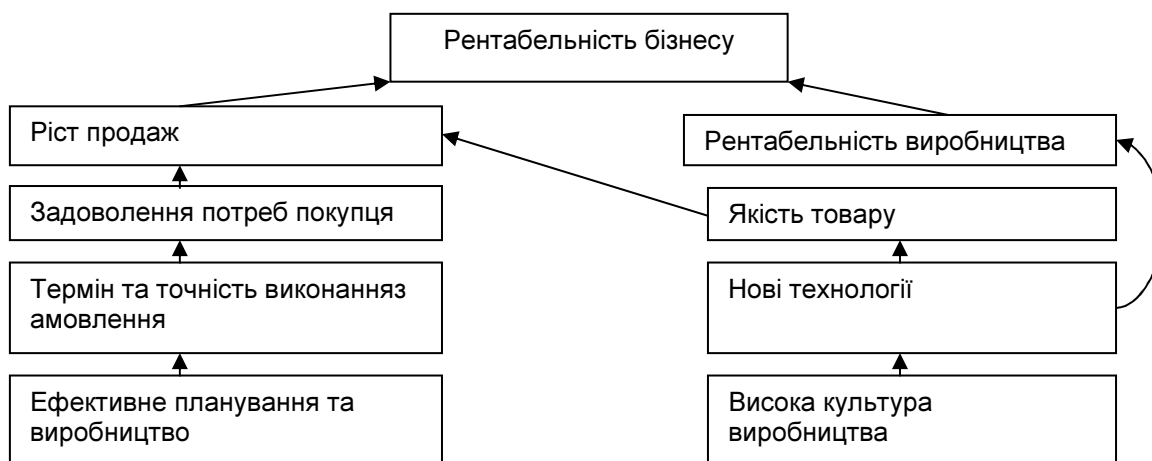
Відповідно до класичної концепції ЗСП стратегія компанії розглядається із чотирьох точок зору (перспектив): фінансова перспектива; клієнтська; перспектива процесів; навчання й ріст. Кожна з перспектив концентрує зусилля організації на групі стратегічних цілей, об'єднаних об'єктом, на який і спрямована стратегія. Так, для перспективи фінанси об'єктом стратегії є акціонери компанії, для клієнтської перспективи – клієнти компанії, для перспективи внутрішні процеси – стратегічно важливі процеси компанії, для перспективи навчання й ріст – внутрішні ресурси компанії. Між перспективами ЗСП існує причинно-наслідковий зв'язок [4, с. 214].

Для кожної із чотирьох стратегічних перспектив розробляються стратегічні цілі, які розбивають стратегію компанії на окремі складові. Стратегічні цілі відображають у своєму формулюванні внутрішні й зовнішні ключові фактори успіху, які дозволяють зробити діяльність компанії ефективною й досягти наміченого результату. Між стратегічними цілями встановлюються причинно-наслідкові зв'язки таким чином, щоб повний набір цілей відображав стратегію розвитку компанії. Причинно-наслідкові взаємозв'язки показують, як головна ціль компанії «розкладається» на підцілі та що саме сприяє її досягненню, вони дозволяють організації збалансовано й ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії.

Сукупність стратегічних цілей по перспективах утворює стратегічну карту – один з основних елементів ЗСП. Це діаграма або малюнок, який описує стратегію у вигляді набору стратегічних цілей та причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Стратегічна карта дозволяє донести до відома окремих підрозділів і співробітників компанії їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і представники кожного рівня матимуть можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті та складати на її основі особисту систему ключових показників ефективності. Розробка стратегічної карти робить стратегію зрозумілою й прозорою на всіх організаційних рівнях. На рис. 1 наводиться приклад стратегічної карти [1, с. 176].

Близькі за змістом цілі поєднуються на стратегічній карті в стратегічні теми. Стратегічні теми роблять стратегію більш зрозумілою для сприйняття, дозволяють зменшити обсяг інформації, відображений на карті, і допомагають сконцентрувати зусилля на декількох стратегічних напрямках. Кожна стратегічна тема містить у собі декілька перспектив і містить свою власну стратегічну гіпотезу, а цілі, включені в дану тему, розкривають, яким чином і за рахунок яких вдосконалень ця гіпотеза може бути досягнута.



**Рис. 1. Приклад стратегічної карти**

*Джерело: складено автором на основі [1]*

Для оцінки ступеня досягнення кожної з стратегічних цілей, зазначеної на карті, використовуються стратегічні показники. Стратегічні показники повинні точно передавати зміст стратегічної мети, до якої вони відносяться, і зосереджувати увагу співробітників на виконанні стратегії. У систему показників повинні входити не тільки традиційні фінансові показники (прибуток, рентабельність, виручка і т.д.), але і якісні показники, що забезпечують довгостроковий успіх компанії. Прикладами нефінансових показників можуть бути середній час, витрачений на спілкування з одним клієнтом, індекс лояльності клієнтів, кількість прямих контактів із клієнтом, плинність кадрів, індекс задоволеності співробітників й ін. Як правило, число стратегічних показників для компанії становить у середньому 15-25, для підрозділів – 10-15, по 3-5 для окремих співробітників.

Кожен показник має свою періодичність виміру (квартал, півріччя, рік) – відрізок часу, для якого визначається фактичне значення показника. Фактичне значення кожного показника повинно зіставлятися з його цільовим значенням, що й буде відповіддю на питання, наскільки була досягнута стратегічна мета. Показники можуть наблизитись як до максимального значення (наприклад, рентабельність активів), так і до мінімального (наприклад, величина змінних витрат). При постановці цільових значень показників можна вдаватися до ретроспективного аналізу наявних даних, можна використати інформацію, отриману в ході бенчмаркінгових досліджень, можна звернутися до експертної оцінки. Співвідношення цільових і фактичних значень є своєрідною системою координат, у якій відслідковується процес виконання стратегії і яка допомагає проводити своєчасні коригування стратегічних цілей.

Збалансована система показників допомагає підприємствам досягти погодженого бачення розвитку організації, передавати стратегію на всі організаційні рівні, перевести стратегію в операційні терміни й сконцентрувати зусилля всієї організації на її виконанні та на одержанні запланованих результатів. Виходячи з класичної концепції ЗСП, цей інструмент може бути використаний для реалізації стратегій з різними головними фінансовими цілями – починаючи від збільшення виручки й закінчуючи підвищенням вартості компанії.

Але для того, щоб зусилля співробітників підприємства були сконцентровані на підвищенні вартості бізнесу, недостатньо просто в якості вищої стратегічної цілі вказати збільшення доданої економічної вартості або сукупного доходу акціонерів. Збалансована система показників вимагає своєрідної адаптації під концепцію управління вартістю, створення певного шаблону, на який варто орієнтуватися, поставивши в центр вартість організації. Всі елементи ЗСП повинні бути адаптовані під стратегію максимізації вартості компанії. Інакше кажучи, збалансована система показників повинна стати вартісно-орієнтованою.

Слід відразу уточнити, що експлуатація запропонованого механізму управління вартістю виправдує себе в період стабільного росту й розвитку економіки, у той час, як в період спаду необхідне застосування інших інструментів антикризового управління, обумовлене зміною поведінки інвесторів та переоцінкою матеріальних і нематеріальних активів.

Переходячи до змін, які може принести система показників у рамках розвитку вартісно-орієнтованої концепції, варто узагальнити вдосконалення, що пропонується відобразити в стратегічній карті:

1. Пропонується відмовитися від виділення стратегічних тем на карті, тому що релевантною може вважатися тільки одна тема - підвищення ринкової вартості підприємства. Її зображення на стратегічній карті буде непотрібним перевантаженням.

2. Головною стратегічною метою для підприємств, які прагнуть до максимізації своєї вартості, є ціль "Збільшення ринкової вартості підприємства".

3. Пропонується використати стратегічну ціль "Покращення сприйняття підприємства інвесторами" як обов'язкову ціль. Необхідність її відображення на стратегічній карті, вимірювання й досягнення викликана тим, що стратегічні цілі чотирьох класичних перспектив відображають створення фундаментальної вартості підприємства, але не відображають зміни в очікуваннях інвесторів. Введення даної цілі допомагає подолати цей недолік, представити фундаментальну вартість і сприйняття інвесторів як взаємозалежні і впливаючі один на одного елементи та через досягнення їх збалансованого стану досягти підвищення ринкової вартості підприємства.

4. Кожна з чотирьох класичних перспектив має головну стратегічну мету, однакову для всіх підприємств. Інші стратегічні цілі є підтримуючими відносно головної та повинні відображати покращення стану будь-якого фактора створення фундаментальної вартості підприємства (як матеріального, так і нематеріального).

5. Причинно-наслідковий зв'язок між підтримуючими стратегічними цілями повинен бути перебудований у зв'язку з тим, що головні стратегічні цілі пов'язані між собою послідовно – від перспективи "інтелектуальний потенціал", через перспективи "бізнес-процеси" й "клієнти" – до перспективи "фінанси".

6. Віднесення вартості капіталу по об'єктах розподілу витрат (продукти, послуги), що дозволить більш точно визначати величину витрат як на кожен вид діяльності, пов'язаний зі створенням продукту чи послуги, так і на кожен окремий продукт.

Здійснення запропонованих змін підвищує ймовірність збільшення вартості підприємства ТЕК в порівнянні із класичною ЗСП, тому що виділені й "закріплені" чотири головні складові фундаментальні фактори створення вартості підприємства, зазначений прямий причинно-наслідковий взаємозв'язок між ними й означена стратегічна ціль, досягнення якої покращує сприйняття підприємства з боку інвесторів. Крім того, виключені ті елементи (цілі, причинно-наслідкові взаємозв'язки між несусідніми перспективами), які можуть відволікти підприємство від фокусування на збільшенні ринкової вартості.

Зміни в збалансованій системі показників з метою трансформації її в вартісно-орієнтовану систему показників відобразились на розробці стратегічних ініціатив, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей. Особливістю розробки стратегічних ініціатив, реалізація яких сприяє досягненню поставлених стратегічних цілей, є відсутність ініціатив для головних стратегічних цілей, що обумовлено необхідною й достатньою кількістю ініціатив для підцілей та відсутністю таких заходів, які могли б прямо вплинути на досягнення головних цілей.

Розробка стратегічних ініціатив для підцілей підпорядковується правилам розробки ініціатив для класичної моделі ЗСП. В якості стратегічних ініціатив можуть виступати різні проекти й програми, а також окремі заходи, що не входять до складу реалізованих проектів і програм, але здійснюють вплив на реалізацію стратегії максимізації вартості й потребують виділення значного обсягу ресурсів, встановлення відповідальності на рівні топ-менеджерів, з жорстко обмеженими часовими рамками або ж без чітко визначених результатів.

Порядок розробки стратегічних ініціатив:

1. Розробка пропозицій, що стосуються стратегічних заходів. На даному етапі здійснюється аналіз реалізованих проектів і програм підприємства: оцінюються результати їх реалізації, витрати, пов'язані з їх виконанням; з'ясовується, на які стратегічні цілі вони впливають та яка ступінь цього впливу, і здійснюється їх структуризація. При виявленні проектів і програм, які не впливають на досягнення стратегічних цілей, розглядається питання про доцільність їх подальшої реалізації. Питання про доцільність реалізації стратегічних заходів постає також в тому випадку, коли значна кількість ініціатив спрямована на досягнення однієї й тієї ж стратегічної мети. Якщо виникає можливість відмовитися від

частини таких ініціатив (наприклад, якщо ініціатива спрямована на досягнення однієї й тільки однієї цілі), то кількість проектів і програм скорочується. При недостатності існуючих ініціатив для досягнення стратегічних цілей розробляються пропозиції щодо реалізації додаткових стратегічних заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

2. Визначення витрат на реалізацію стратегічних заходів і визначення пріоритетів. При виборі з запропонованих стратегічних заходів пріоритетних оцінюються витрати (фінансові й часові), які необхідні для їх реалізації. Для цього здійснюється приблизна оцінка таких витрат, що дає можливість здійснити висновки про доцільність подальшого розгляду пропозицій по стратегічних заходах з врахуванням наявного обсягу ресурсів.

Шляхом зіставлення оціночних витрат і запланованих результатів виконання заходів із загального переліку запропонованих стратегічних заходів вибираються пріоритетні. При визначенні пріоритетів у процесі остаточного вибору тих або інших стратегічних ініціатив, а також при розподілі ресурсів по вже обраних ініціативах, враховується й строк їх реалізації.

3. Деталізація й документування стратегічних ініціатив. Вибрані пріоритетні стратегічні ініціативи підлягають подальшій деталізації, яка покликана конкретизувати дії відповідальних за їх виконання співробітників. У процесі цієї роботи:

– визначаються посадові особи, відповідальні за реалізацію ініціатив;

– визначається послідовність реалізації стратегічних ініціатив і встановлюється строк виконання кожної ініціативи;

– визначаються необхідні фінансові ресурси для реалізації стратегічних ініціатив.

Стратегічні ініціативи пов'язують стратегічне планування з бюджетним процесом та є основою для розподілу коштів в рамках процесу бюджетування. Встановлені для стратегічних ініціатив строки їх реалізації, обсяги фінансового забезпечення дозволяють сформулювати бюджет.

Моніторинг виконання стратегічних ініціатив, оцінка їх впливу на досягнення цільових значень показників й, відповідно, стратегічних цілей здійснюється протягом звітних періодів (місяця, кварталу, півріччя, року). За результатами звітних періодів, на підставі оцінки ефективності стратегічних заходів здійснюється їх коригування, зміна або виключення через недоцільність подальшої реалізації, розробляються та реалізуються нові ініціативи.

Авторські вдосконалення, які змінили класичну модель ЗСП, представлені в табл. 1.

Вартісно-орієнтована система показників зачіпає основні фактори створення вартості транспортно-експедиційних підприємств, декомпозує їх на окремі складові, які піддаються вимірюванню й допускає розробку конкретних кроків по поліпшенню їх стану. Запропонована модель може застосовуватися не тільки при управлінні вартістю транспортно-експедиційних підприємств, але рекомендується в адаптованому виді для будь-якого типу організацій, де планується її розробка й впровадження.

Принципова особливість оцінки економічного ефекту від впровадження й експлуатації вартісно-орієнтованої системи показників як механізму управління вартістю транспортно-експедиційного підприємства полягає в тому, що ця оцінка повинна давати характеристику динаміки ринкової вартості компанії.

Інакше кажучи, використання вартісно-орієнтованої системи показників як інструменту управління вартістю транспортно-експедиційного підприємства можна вважати ефективним тільки тоді, коли ринкова вартість підприємства планомірно збільшується.

Для оцінки економічної ефективності впровадження вартісно-орієнтованої системи показників варто розглянути два джерела економічного ефекту, що ведуть до збільшення вартості: економію на витратах і виникнення додаткового доходу. Це традиційний підхід до оцінки економічного ефекту для більшості управлінських технологій. Однак значну складність представляє виділення конкретних факторів, за рахунок яких скорочуються витрати або з'являється додатковий дохід.

Проаналізувавши основні зміни, які відбуваються в діяльності компанії в процесі експлуатації вартісно-орієнтованої системи показників, пропонуємо виділити як найбільш значимі нижчеописані драйвери економічного ефекту.

Скорочення витрат виникає за рахунок системної реалізації комплексу стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення вартості підприємства:

– по-перше, підвищується контроль над їх реалізацією й регламентується цей процес, що в підсумку призводить до раціоналізації часових і вартісних характеристик;

Таблиця 1

Вдосконалення ЗСП в рамках вартісно-орієнтованої системи показників

Елементи системи	ЗСП	Вартісно-орієнтована система показників	Можливий ефект від вдосконалень
Стратегічні теми	Використання на карті від 1 до 4 стратегічних тем, що зображують різні стратегічні напрямки	Використання єдиної стратегічної теми "Підвищення ринкової вартості підприємства", не відображеної на стратегічній карті	Концентрація зусиль навколо головного напрямку стратегії - максимізації вартості
Головна ціль	Головна мета на стратегічній карті може бути різною, залежно від того, яку стратегію реалізує підприємство	В якості головної мети виступає ціль "Збільшити ринкову вартість підприємства"	Для підприємств, що вибрали стратегію максимізації вартості, ціль "Збільшити ринкову вартість підприємства" повинна стати єдиною головною ціллю, яка забезпечує стратегічний фокус на її реалізації
Стратегічні цілі	Декомпозиція стратегії на стратегічні цілі по 4 перспективам. Формулювання стратегічних цілей залежать від стратегії розвитку підприємства	Використання обов'язкової стратегічної мети "Покращити вартісно-орієнтовану систему показників підприємства інвесторами", яка перебуває над перспективою "фінанси"	Акцент на важливій складовій вартості підприємства - премії або дисконти до фундаментальної вартості в результаті впливу очікувань інвесторів
		Наявність для кожної з 4 перспектив головної стратегічної мети, однакової для всіх підприємств	Виділення орієнтирів, наслідування яких формує фундаментальну вартість підприємства
Причинно-наслідкові зв'язки	Можливість встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями "несусідніх" перспектив	Чіткі прямі причинно-наслідкові зв'язки між головними цілями кожної з перспектив	Прямий причинно-наслідковий зв'язок між головними стратегічними цілями виключає необхідність встановлювати зв'язок між несусідніми перспективами, дозволяючи зосередитися на факторах створення вартості
Показники	Можливість використання різних показників для схожих стратегічних цілей різних підприємств	Використання стандартних показників для обов'язкових стратегічних цілей	Запропоновані стандартні показники для обов'язкових цілей найбільш адекватно відображають досягнення основних факторів створення вартості транспортно-експедиційного підприємства та дозволяють управляти нею. Використання індексних показників дозволяє зробити комплексну оцінку факторів створення вартості
Стратегічні ініціативи	Стратегічні ініціативи розробляються для будь-якої стратегічної цілі на карті (виключення, як правило, становлять цілі фінансової та клієнтської перспективи, досягнення яких забезпечується ініціативами підтримуючих їх цілей інших перспектив)	Відсутність ініціатив для головних стратегічних цілей кожної перспективи, ініціативи розробляються для підцілей	Підвищує ймовірність реалізації стратегії, спрямованої на максимізацію вартості, за рахунок раціоналізації стратегічних ініціатив

Джерело: вдосконалено автором на основі [3]

–по-друге, використання вартісно-орієнтованої системи показників для управління вартістю підприємства дозволяє "відсівати" заходи, що не підтримують стратегічні цілі, спрямовані на підвищення вартості підприємства, а через стратегічні ініціативи – прямо впливати на фактори створення вартості компанії;

–нарешті, наявність інструменту контролю й управління стратегічними проектами, якими є вартісно-орієнтована система показників, підвищує ймовірність успішного виконання ініціатив і досягнення споконвічно запланованого економічного ефекту від їх реалізації.

**Висновки з проведеного дослідження.** В статті пропонується розвинений і адаптований до умов функціонування транспортного бізнесу методичний підхід до побудови вартісно-орієнтованої системи збалансованих показників підприємства. Її застосування в управлінській діяльності забезпечує для всіх рівнів управління формування активної поведінкової позиції та контроль за досягненням поставлених стратегічних цілей всіх структурних підрозділів підприємства.

Гіпотеза щодо ефективності впровадження й експлуатації вартісно-орієнтованої системи показників в майбутньому буде перевірена практичним застосуванням механізму управління вартістю. Тільки після накопичення репрезентативної статистики, яка підтверджує збільшення ринкової вартості компаній, що використовують вартісно-орієнтовану систему показників у своїй щоденній діяльності, можна впевнено говорити про економічну ефективність запропонованого інструменту.

### Бібліографічний список

1. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.
2. Джонс Д. Д. Пособие по оценке бизнеса / Д. Д. Джонс, Т. Л. Уест. – М. : Квинто-консалтинг, 2003. – 764с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с.
4. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в реальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
5. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
6. Карлофф Б. Деловая стратегия: понятия, концепция, символы / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 238 с.
7. Хорват и Партнеры Внедрение сбалансированной системы показателей / Хорват и Партнеры ; [пер. с нем.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 480 с.
8. Kaplan R. S. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 2005. – February. – P.52-63.

### References

1. Hershun, A. and Horskii, M. (2006), *Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniya* [The technology of the balanced management], Olimp-Business, Moscow, Russia, 416 p.
2. Jones, D. D. and West, T. L. (2003), *Posobyie po otsenke byznesa* [Guide of the business valuation], Qunto-Consulting, Moscow, Russia, 764 p.
3. Kaplan, R. and Norton, D. (2006), *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot stratehii k deystviyu* [The Balanced Scorecard. From strategy to action], Olimp- Business, Moscow, Russia, 320 p.
4. Kaplan, R. and Norton, D. (2005), *Strategicheskie karty. Transformatsiya nematerialnykh aktivov v realnye rezultaty* [Scorecard. Transformation of intangible assets into tangible results], Olimp- Business, Moscow, Russia, 512 p.
5. Kaplan, R. and Norton, D. (2005), *Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu. Kak novoy biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushchiye sbalansirovannuyu systemu pokazateley* [Organization strategy-oriented. How the new business environment succeed organizations using the Balanced Scorecard], Olimp-Business, Moscow, Russia, 416 p.



6. Karloff, B. (1991), *Delovaya strategiya: ponyatiya, kontseptsiya, symvoly* [Business Strategy: Concepts, notion, symbols], Economy, Moscow, Russia, 238 p.

7. Horvath & Partners (2005), *Vnedrenie sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Implementing the Balanced Scorecard], Alpina Business Books, Moscow, Russia, 480 p.

8. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2005), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, February 52-63p.

### **Кобаль І.О. ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ПОБУДОВИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета.** Розробка основних елементів та складових збалансованої системи показників підприємства; визначення переваг та вдосконалень, що сформувались внаслідок інтеграції вартісно-орієнтованої моделі та системи збалансованих показників підприємства.

**Методика дослідження.** В статті використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що дозволило вирішити проблемні питання з обраного напрямку дослідження. Методичними засадами дослідження є системний підхід до аналізу економічних явищ і процесів, базові положення сучасної економічної теорії, менеджменту та теорії стратегії управління підприємства. Дослідження проводилось з використанням наступних методів дослідження: теоретичне узагальнення і порівняння (визначення сутності понять «вартісно-орієнтоване управління», «система збалансованих показників», «вартісно-орієнтована система збалансованих показників»); порівняння; статистичний аналіз і синтез.

**Результати.** Досліджено процес формування системи збалансованих показників, її архітектуру, особливості побудови стратегічних карт, методологію переходу від СЗП до вартісно-орієнтованої збалансованої системи показників. Визначено зміни в методології, які може понести система показників у процесі розвитку концепції вартісно-орієнтованої системи та етапи розробки стратегічних ініціатив для реалізації цілей стратегічного управління підприємством. Здійснено обґрунтування особливостей вибору стратегічних ініціатив, систематизовані і проаналізовані запропоновані вдосконалень в рамках моделі вартісно-орієнтованої системи збалансованих показників.

**Наукова новизна.** Запропоновано нові підходи до методології побудови вартісно-орієнтованої системи збалансованих показників підприємства та визначення стратегічних ініціатив. Визначено та проаналізовано переваги використання інтегрованої системи збалансованих показників з вартісно-орієнтованим управлінням.

**Практична значущість.** Сформовано методологію побудови концепції вартісно-орієнтованої системи показників та етапи розробки стратегічних ініціатив для реалізації цілей стратегічного управління підприємством, які можуть використовувати при розробці стратегії та бюджетів підприємств різної галузевої спрямованості для коротко- та довгострокового періоду.

**Ключові слова.** Управління, система збалансованих показників, вартісно-орієнтоване управління, вартісно-орієнтована збалансована система показників.

### **Kobal I.O. KEY ELEMENTS OF THE CONSTRUCTION VALUE-BASED BALANCED SCORECARD OF THE ENTERPRISES**

**Purpose.** Development of the basic elements and components of a balanced scorecard enterprise, identifying the advantages and improvements that have formed as a result of the integration of the value-based model and balanced scorecard companies.

**Methodology of research.** The article used general scientific and special methods that allow solving the problematic issues of the selected lines of research. Methodological foundations of research is a systematic approach to the analysis of economic phenomena and processes, basic tenets of modern economic theory, management theory and management strategy of the company. The study was conducted with the following research methods: a theoretical synthesis and comparison (determining the nature of the concepts of "value-based management", "Balanced Scorecard", "value-based Balanced Scorecard"), comparison, statistical analysis and synthesis.

**Findings.** The process of creation of the balanced scorecard, it is the architecture, features of strategy maps, the methodology of transition from BSC to value-oriented balanced scorecard.

The changes in methodology that may accrue scorecard in the development of the concept of value-based system and stages of the development of strategic initiatives for the purposes of strategic management. Realized the grounds of the choice of features strategic initiatives, systematized and analyzed by the proposed improvements to the model of cost-oriented balanced scorecard.

**Originality.** New approaches to the methodology of constructing value-based enterprise balanced scorecard and strategic initiative. Identified and analyzed the advantages of using an integrated balanced scorecard of value-based management.

**Practical value.** Formed methodology of the concept of the value-based system of indicators and stages of development of strategic initiatives for the purposes of strategic management, which can be used in the development of the strategies and budgets of enterprises of different sectoral focus for the short and long term.

**Key words.** Management, balanced scorecard, value-based management, value-based balanced scorecard.

### **Кобаль И.А. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Цель.** Разработка основных элементов и составляющих сбалансированной системы показателей предприятия; определение преимуществ и усовершенствований, которые сформировались вследствие интеграции стоимостно-ориентированной модели и системы сбалансированных показателей предприятия

**Методика исследования.** В статье использованные общенаучные и специальные исследовательский приемы, которое разрешили проблемные вопросы выбранного направления исследования. Методическими основами исследования является системный подход к анализу экономических явлений и процессов, базовые положения современной экономической теории, менеджмента и теории стратегии управления предприятием. Исследования проводилось с использованием следующих исследовательский приемов: теоретическое обобщение и сравнение (определение сущности понятий "стоимостно-ориентированное управление", "система сбалансированных показателей", "стоимостно-ориентированная система сбалансированных показателей"); сравнение; статистический анализ и синтез.

**Результаты.** Исследован процесс формирования системы сбалансированных показателей, ее архитектура, особенности построения стратегических карт, методологию перехода от ССП к стоимостно-ориентированной сбалансированной системе показателей. Определено изменения в методологии, которые может претерпеть система показателей в процессе развития концепции стоимостно-ориентированной системы и этапы разработки стратегических инициатив для реализации целей стратегического управления предприятием. Осуществлено обоснование особенностей выбора стратегических инициатив, систематизированы и проанализированы предложенные усовершенствования в рамках модели стоимостно-ориентированной системы сбалансированных показателей.

**Научная новизна.** Предложены новые подходы к методологии построения стоимостно-ориентированной системы сбалансированных показателей предприятия и определения стратегических инициатив. Определено и проанализировано преимущества использования интегрированной системы сбалансированных показателей со стоимостно-ориентированным управлением.

**Практическая значимость.** Сформирована методология построения концепции стоимостно-ориентированной системы показателей и этапы разработки стратегических инициатив для реализации целей стратегического управления предприятием, которые могут использовать при разработке стратегии и бюджетов предприятий разной отраслевой направленности для кратко- и долгосрочного периода.

**Ключевые слова.** Управление, система сбалансированных показателей, стоимостно-ориентированное управление, стоимостно-ориентированная сбалансированная система показателей.