

8. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра-М, 2005. – (Серия: «Учебники для программы МВА»). – 2005. – 320 с.

9. Deming W.E. Quality, Productivity and Competitive Position / W.E. Deming. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 226 p.

10. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.

11. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 с.

Рецензент В.Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2014 р.

УДК 338.26:656.07:65.011

ЛЕВЧЕНКО О. П., канд. екон. наук;

ПРОКОПАВІЧЮС Г. А., студентка,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТП НА БАЗІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

***Анотація.** У цій статті розглянуто особливості реалізації стратегії на базі збалансованої системи показників. Основною метою статті є розробка підходу, що дозволить в поточному періоді відстежувати рівень досягнення стратегічних цілей АТП та внесок окремих підрозділів в отриманий результат під час застосування збалансованої системи показників. Запропоновано на додаток до традиційних стратегічних карт розробляти документ, в якому система збалансованих показників буде надана не лише в розрізі чотирьох основних аспектів, а й відповідно до стратегічного набору з прив'язкою до основних організаційних одиниць АТП. Підхід дозволить отримати важливу інформацію для визначення успішності реалізації стратегії в поточному періоді, коригування стратегії, розробки заходів щодо ліквідації недоліків. Результати дослідження можуть бути використані АТП під час розробки та реалізації стратегії розвитку.*

***Ключові слова:** стратегія, стратегічна ціль, збалансована система показників, планування, автотранспортне підприємство.*

ЛЕВЧЕНКО О. П., канд. экон. наук;
ПРОКОПАВИЧЮС А. А., студентка,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АТП НА БАЗЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация. В данной статье рассмотрены особенности реализации стратегии на базе сбалансированной системы показателей. Основная цель состоит в разработке подхода, который позволит в текущем периоде отследить уровень достижения стратегических целей АТП и вклад отдельных подразделений в полученный результат. Предлагается в дополнение к стратегическим картам разрабатывать документ, в котором система сбалансированных показателей будет представлена не только в разрезе четырех основных аспектов, но и в соответствии со стратегическим набором предприятия с привязкой к основным организационным единицам АТП. Подход позволит получить важную информацию для определения успешности реализации стратегии в текущем периоде, для корректировки стратегии, разработки мероприятий по ликвидации выявленных недостатков. Результаты исследования могут быть использованы АТП для разработки и реализации стратегии развития.

Ключевые слова: стратегия, стратегическая цель, сбалансированная система показателей, планирование, автотранспортное предприятие

O. LEVCHENKO, Cand., Econ. Sc.,
A. PROKOPAVICHUS, Student,
Kharkiv National Automobile and Highway University

IMPLEMENTATION OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY ON THE BASIS OF BALANCED SCORECARD

Abstract. The peculiarities of the strategy implementation on the basis of a balanced scorecard are discussed in the article. The basic purpose is to work out an approach which will allow tracing the current level of achievement of the strategic aims set for the motor transport enterprise and the contribution of individual departments to the result achieved. In addition to strategic cards it is offered to develop a document in which the balanced scorecard will be presented not only in the context of four main aspects, but also in line with the strategic set of the enterprise and with reference to the basic organizational units of the enterprise. This approach will provide important information required to determine the current success of the strategy implementation, to adjust the strategy, and to work out corrective actions. The research results can be used by motor transport enterprises for elaboration and implementation of their development strategies.

Key words: strategy, strategic aim, balanced scorecard, planning, motor transport enterprise.

Постановка проблеми. Розробка і реалізація стратегії розвитку є запорукою успіху підприємства в сучасних умовах господарювання. Процес реалізації стратегії є складним процесом, що активно досліджується сьогодні. Однак, існуючі розробки носять переважно узагальнений характер. Чимало досліджень спрямовані на реалізацію конкретної стратегії за функціональною ознакою або сфокусовані на проблемах окремих галузей, тому не можуть бути застосовані до діяльності автотранспортних підприємств (АТП) через суттєві розбіжності в умовах господарювання. Тому дослідження питань реалізації стратегії розвитку АТП є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробка і реалізація стратегії в сучасній літературі надані з різним ступенем опрацювання. Протягом тривалого періоду основну увагу вітчизняні та закордонні вчені приділяли питанню розробки стратегії, акцентуючи увагу на встановленні цілей, змісті стратегічного аналізу, питаннях вибору стратегічних альтернатив. Теоретична та методична база реалізації стратегії розроблена не достатньо повно. Останнім часом питання реалізації стратегії досліджували Єгоршин А.П., Кандалицев В.Г., Кіндрацька Г.І., Лапигін Ю.М., Маленков Ю.А., Маркова В.Д., Неудачин В.В., Слиньков В.М. [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7] та інші.

Перенесення акценту до питань реалізації стратегії обумовлено тим, що підприємства стикаються зі значними проблемами під час спроби реалізувати ту чи іншу стратегію. Однією з помилок, що призводять до проблем, є ототожнення процесу реалізації стратегії і традиційного для вітчизняних підприємств процесу реалізації довгострокового плану. У цьому випадку не стикається система стратегічних цілей з системою поточних планових показників. Тому питання системи планових показників має виникати не на етапі реалізації стратегії, в поточному аспекті, а на етапі встановлення стратегічних цілей. Дерево стратегічних цілей в такому випадку буде позбавлене нечітких узагальнених визначень. Відповідно, шансів на успішну реалізацію такої стратегії буде більше.

Переважає більшість вітчизняних вчених передбачають розробку стратегічного набору за функціональною ознакою та ієрархічними рівнями підприємства. На рівні підприємства розробляють загальну стратегію розвитку. На рівні господарського підрозділу – ділову або конкурентну стратегію одиниці бізнесу (СОБ), на рівні

функціонального відділу – набір функціональних стратегій (інноваційної, маркетингової, виробничої, логістичної, фінансової, управління персоналом). Розроблений комплекс стратегій підлягає реалізації, а саме перебудові стратегічних цілей в систему поточних цілей, їх деталізації, доведенні до окремих виконавців у вигляді конкретних завдань, поданих через систему планових показників.

Як інструмент конкретизації, подання та реалізації стратегії була запропонована та набула поширення концепція *Balanced Scorecard*, розроблена на початку 90-х років ХХ ст. командою дослідників Гарвардської бізнес-школи під керівництвом Р. Каплана [8]. На початковому етапі збалансована система показників (ЗСП) передбачала орієнтацію на перспективу в чотирьох аспектах: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Пізніше, цей підхід доопрацювали та адаптували до специфіки окремих галузей. Так, спеціалісти консалтингової компанії *Horvath & Partners* замість аспекту «навчання та зростання» застосовують «потенціал». Вважають, що на базі системи збалансованих показників Х. Рамперсадом розроблена система «*Total performance scorecard*» [9], яка поєднує її з загальним менеджментом якості, управлінням результативністю, управлінням компетенціями.

Після вивчення результатів досліджень [8, 10–13] можна навести такі сильні сторони цієї системи, що обумовлюють її вибір для реалізації стратегії розвитку АТП:

- збалансована система показників дозволяє надати процес реалізації стратегії в зручній зрозумілій формі;
- збалансована система показників передбачає розробку за кожною стратегічною метою заходів, необхідних для її досягнення;
- формулювання стратегічних цілей, підбір показників та розробка стратегічних заходів за чотирма визначеними аспектами пояснюють сучасну логіку бізнесу, забезпечують всебічне охоплення діяльності підприємства.

Рішення здійснити реалізацію стратегії розвитку АТП на базі збалансованої системи показників передбачає використання всього позитивного досвіду теорії та практики ЗСП [8–19] та дотримання всіх необхідних процедур. Так, успішна реалізація стратегії передбачає досягнення комплексу стратегічних цілей. Для визначення причинно-наслідкових зв'язків між цілями розробляється стратегічна

карта. Щоб довести стратегічну ціль до рівня окремого підрозділу, застосовується вертикальне та горизонтальне каскадування. У його межах здійснюється розробка збалансованих часткових цілей для окремих підрозділів та відображається внесок кожного окремого підрозділу в реалізацію стратегії.

Невирішені складові загальної проблеми. Процес реалізації стратегії розвитку підприємства здійснюється під впливом багатьох факторів у часі. Проте не існує методики, що дозволить АТП в будь-який момент отримати відповідь на запитання «Наскільки успішно триває реалізація стратегії?».

Формулювання цілей статті. Запропонувати методичний підхід до визначення успішності реалізації стратегії розвитку АТП в поточному періоді.

Викладення основного матеріалу дослідження. Поставлена мета потребує розгляду декількох завдань:

- яким чином виміряти успішність реалізації стратегії;
- як визначити внесок окремих підрозділів у частково досягнутий результат;
- як відстежити місце виникнення тієї або іншої проблеми, якщо їх декілька та між ними існує зв'язок тощо.

Розглянемо поетапно кожне з цих завдань. На старті процесу реалізації стратегії розвитку сформована система збалансованих показників, що на рівні підприємства являє собою множину показників першого рівня « Π_i ». Кількість показників визначається підприємством і залежить від специфіки стратегії та умов господарювання. Досягнення бажаного значення забезпечується показниками другого рівня « $\Pi_{i,1}, \Pi_{i,2}, \dots, \Pi_{i,n}$ » та аналогічно кожного наступного рівня. При цьому значення показників можуть бути визначені як індикатори, як «жорсткі» числа тощо. Саме тому не йде мова про якусь математичну операцію узагальнення показників:

$$\Pi_i = f\{\Pi_{i,1}; \Pi_{i,2}; \dots; \Pi_{i,n}\}. \quad (1)$$

Перелік показників збалансованої системи не має бути занадто великим, наприклад існує принцип «Twenty is Plenty!» [8]. Компактність цієї системи буде забезпечена також тим, що зараз більшість АТП малого або середнього розміру, навіть великі підприємства мають 2–3 автоколони та не повний перелік функціональних відділів.

Логічно завершений процес розробки та впровадження ЗСП передбачає визначення певних термінів отримання запланованого рівня показників. Однак, на практиці ситуація може скластися по-різному: певні показники досягнуть планового рівня достроково, вчасно або з запізненням, не досягнуть або перевищать запланований рівень тощо. Ускладнення з боку одного або декількох показників можуть призвести до збою усієї системи та поставити під загрозу успіх реалізації стратегії взагалі.

У межах ЗСП контроль за досягненням стратегічних цілей передбачає визначення показників, що мають назву «Key Performance Indicators, *KPI*» та мають кілька тлумачень. Одні автори розглядають їх як кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів. Другі автори називають їх ключовими показниками ефективності, що характеризують співвідношення між досягнутим результатом та витраченими ресурсами. Інші автори розглядають *KPI* результату, *KPI* витрат, *KPI* функціонування, *KPI* продуктивності, *KPI* ефективності [20]. У цьому дослідженні під *KPI* будемо вважати ступінь досягнення цілі або запланованого рівня окремого показника. При цьому рівень *KPI* показників вищого рівня свідчить про успішність реалізації загальної стратегії розвитку.

Для фіксації поточного стану реалізації стратегії розвитку АТП пропонується двовимірна матриця, яка містить повний перелік збалансованих показників з їх деталізацією за аспектами збалансованості та організаційними одиницями (табл. 1).

Таблиця 1

Реалізація стратегії на базі ЗСП АТП у вигляді матриці

| Організаційні одиниці АТП | Складові ЗСП | | | |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------|
| | Фінансовий аспект | Клієнтський аспект | Внутрішні бізнес-процеси | Навчання та розвиток |
| АТП | $\{P_i/KPI_i\}$ | $\{P_i/KPI_i\}$ | $\{P_i/KPI_i\}$ | $\{P_i/KPI_i\}$ |
| Автоколони-1 | $\{P_{i,1}/KPI_{i,1}\}$ $\{P_{i,2}/KPI_{i,2}\}$ | ... | ... | ... |
| Автоколони-2 | $\{P_{i,3}/KPI_{i,3}\}$ $\{P_{i,4}/KPI_{i,4}\}$ | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... | ... |
| Функціональні відділи АТП | $\{P_{i,1,1}/KPI_{i,1,1}\}$ $\{P_{i,1,3}/KPI_{i,1,3}\}$ | ... | ... | ... |
| ... | ... | | | |

У кожній чарунці матриці пропонується відобразити цільове значення показника та ступінь досягнення цього рівня в поточному періоді. Звичайно разом зі стратегією визначають, які відхилення є допустимими, які потребують втручання, а які – стратегічних змін. Тому інтерпретація цієї матриці не потребує додаткового обґрунтування меж відхилень.

Регулярність складання цієї форми визначається підприємством самостійно з прив'язкою до окремих етапів реалізації стратегії або до календарних періодів.

Висновки. Таким чином, запропонована двовимірна матриця, що відображає стан реалізації стратегії підприємства в поточному періоді. Вона дозволить:

- надати всю множину показників у вигляді причинно-наслідкового ланцюжка, що забезпечує точне визначення місця та причин ускладнень під час реалізації стратегії;

- наочно відобразити роль окремих підрозділів у досягненні стратегічних цілей;

- орієнтувати окремі підрозділи на діяльність у стратегічному напрямі підприємства;

- відстежити відхилення за окремими показниками та своєчасно вжити заходів щодо їх усунення.

Перевагою запропонованого підходу є те, що він дозволить інтегрувати ЗСП в систему поточного планування і ліквідувати одне з найважливіших протиріч між стратегією та операційною діяльністю.

Розроблений методичний підхід рекомендується застосовувати під час розробки та реалізації стратегії розвитку АТП.

Література

1. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: учеб. пос. / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 192 с.
2. Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей / В.Г. Кандалинцев. – М.: Дело АНХ, 2010. – 168 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 408 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пос. / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2014. – 208 с.

5. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
6. Неудачин В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. – М.: Дело АНХ, 2010. – 168 с.
7. Слинков В.Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль / В.Н. Слинков. – М.: КНТ, Дакор, 2008. – 384 с.
8. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 480 с.
9. Тарасюк Г.М. Методологічні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / Г.М.Тарасюк // Економічні науки: Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1 (51). – Режим доступу: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_51/
10. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
11. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 512 с.
12. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 416 с.
13. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
14. Кобзій О.В. Концептуальні підходи до вдосконалення систем планування на підприємствах в умовах невизначеного ринкового середовища / О.В. Кобзій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, т. 1. – С. 202–205.
15. Кудирко О.В. Стратегічне управління дослідницькими компаніями на основі системи збалансованих показників та стратегічної карти [Електронний ресурс] / О.В. Кудирко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2012. – Вип. 71. – Режим доступу: <http://www.economy.kpi.ua/uk#sthash.cDNyxhEi.dpuf>
16. Павлова Е.Н. Показатели оценки эффективности управления предприятием в системе контроллинга / Е.Н. Павлова // Российское предпринимательство. – 2001. – № 3 (15). – С. 100–106.
17. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад ; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
18. Рибнікова Н.О. Про алгоритм розробки системи планових показників економічної безпеки підприємства / Н.О. Рибнікова // Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 3(157). – С. 215–229.

19. Стовба Т.А. Методика побудови збалансованої системи показників підприємства [Електронний ресурс] / Т.А. Стовба. – Режим доступу: <http://lit.govuadocs.com.ua/docs/469/index-202749.html>

20. Матеріали сайту Business studio: система бізнес-моделювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/>

Рецензент О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 15.02.2014 р.

УДК 658.011.12

ПИПЕНКО І. С., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПРОЦЕС ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Розглянуто теоретичні та методичні положення щодо оцінювання потенціалу підприємства. Основною метою статті є удосконалення процесу оцінювання потенціалу підприємства, обґрунтування змісту його етапів, а також розробка блок-схеми реалізації цього процесу, враховуючи здатність підприємства до пошуку зусиль використання ресурсів. Запропонований процес оцінювання потенціалу підприємства, на відміну від існуючих, ґрунтується на області перерозподілу наявних ресурсів і зусиль, пошуку прихованих ресурсів і зусиль шляхом їх перетворення та (або) внаслідок саморозвитку. Цей процес дозволяє врахувати область виникнення та умови доступу до ресурсів підприємства для їх оптимального групування за сферами діяльності. Реалізація такого процесу дає можливість виявити відповідність фактичних величин складових елементів потенціалу підприємства встановленим цілям діяльності, а також підвищувати обґрунтованість управлінських рішень з поліпшення використання сукупного потенціалу підприємства.*

***Ключові слова:** потенціал, ресурси, зусилля, елементи, процес, оцінка, оцінювання.*

ПИПЕНКО И. С., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ПРОЦЕСС ОЦЕНИВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация.** Рассмотрено теоретические и методические положения относительно оценивания потенциала предприятия. Основной целью статьи является усовершенствование процесса оценивания потенциала предприятия, обоснование содержания его этапов, а также разработка блок-схемы реализации этого процесса, учитывающая способность предприятия к поиску усилий использования ресурсов. Предложенный про-*