

УДК 336.71

**І.А. ЧЕКМАСОВА, А.К. ТАБАЛЮК**  
**ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ**  
**ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

В умовах нестабільного середовища та жорсткої конкуренції відновлення промислового та економічного потенціалу авіаційної промисловості України потребує прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємств галузі і отримання конкурентних переваг на ринку. Визначено основні проблеми та особливості авіаційної промисловості України. Зазначено напрями та перспективи подальшого розвитку авіаційних підприємств України. Виконано SWAT-аналіз авіаційної промисловості України. Проведені дослідження сильних та слабких сторін, можливостей та загроз галузі свідчать, що авіаційна промисловість в Україні має значний потенціал розвитку. Стратегічні карти є одним із інструментів реалізації стратегії підприємства, який відображає інформацію щодо діяльності підприємства за чотирма перспективами (фінансовою, ринковою, внутрішніх бізнес-процесів і навчання персоналу). Розглянуто сутність, зміст, призначення та методику побудови стратегічної карти як системи впровадження довгострокової стратегії підприємства. Розглянуто концепцію збалансованої системи показників як сучасний інструмент стратегічного менеджменту для прийняття управлінських рішень. Побудовано стратегічну карту для підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ» з урахуванням особливостей галузі і стратегічних цілей підприємства в аспекті основних компонент його діяльності. Стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом менеджменту, який надає можливість ефективного управління та впровадження довгострокової стратегії розвитку підприємства, а також дозволяє досягти поставленої мети через систему під-цілей за основними напрямками діяльності підприємства. Реалізація запропонованої стратегії управління підприємством дозволить ПАТ «МОТОР СІЧ»: збільшити випуск машинобудівної продукції за обсягами та номенклатурою; збільшити частку вітчизняної машинобудівної продукції на внутрішньому ринку; розширити експортні поставки; підвищити конкурентоспроможність продукції; підвищити продуктивність праці та рівень заробітної плати на підприємствах і в організаціях машинобудівного комплексу України.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічна карта, збалансована системи показників, стратегічні цілі, стратегія, міжнародна конкурентоспроможність.

**І.А. ЧЕКМАСОВА, А.К. ТАБАЛЮК**  
**ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ**  
**СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

В условиях нестабильной среды и жесткой конкуренции восстановление промышленного и экономического потенциала авиационной промышленности Украины требует принятия стратегических решений по дальнейшему развитию предприятий отрасли и получения конкурентных преимуществ на рынке. Определены основные проблемы и особенности авиационной промышленности Украины. Предложены направления и перспективы дальнейшего развития авиационных предприятий Украины. Выполнен SWAT-анализ авиационной промышленности Украины. Проведенные исследования сильных и слабых сторон, возможностей и угроз отрасли свидетельствуют, что авиационная промышленность в Украине имеет значительный потенциал развития. Стратегические карты являются одним из инструментов реализации стратегии предприятия, отражающий информацию о деятельности предприятия по четырем перспективам (финансовой, рыночной, внутренних бизнес-процессов и обучения персонала). Рассмотрены сущность, содержание, назначение и методика построения стратегической карты как системы внедрения долгосрочной стратегии предприятия. Рассмотрена концепция сбалансированной системы показателей как современный инструмент стратегического менеджмента для принятия управленческих решений. Разработана стратегическая карта для предприятия ПАО «МОТОР СІЧ» с учетом особенностей отрасли и стратегических целей предприятия в аспекте основных компонент его деятельности. Стратегическая карта на основе сбалансированной системы показателей является инструментом менеджмента, который предоставляет возможность эффективного управления и внедрения долгосрочной стратегии развития предприятия, а также позволяет достичь поставленной цели через систему под-целей по основным направлениям деятельности предприятия. Реализация предложенной стратегии управления предприятием позволит ПАО «МОТОР СІЧ»: увеличить выпуск машиностроительной продукции по объемам и номенклатуре; увеличить долю отечественной машиностроительной продукции на внутреннем рынке; расширить экспортные поставки; повысить конкурентоспособность продукции; повысить производительность труда и уровень заработной платы на предприятиях и в организациях машиностроительного комплекса Украины.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегическая карта, сбалансированная система показателей, стратегические цели, стратегия, международная конкурентоспособность.

**I. A. CHEKMASOVA, A. K. TABALYUK**  
**STRATEGIC CARD DEVELOPMENT BASED ON THE BALANCED SYSTEM OF INDICATORS**  
**CONCEPT**

Unstable market environment and fierce competition implies that restoration of the industrial and economic potential of the Ukrainian aviation industry requires strategic decision making on the further development of the domestic companies as well as developing competitive advantages. The main problems, features and prospects of the aviation industry of Ukraine are determined. Main directions and prospects of the further development of the aircraft companies of Ukraine are indicated. SWAT-analysis of the aircraft industry of Ukraine is carried out. The results related to research of strengths, weaknesses, opportunities and threats for Ukrainian aircraft industry in general are given. The essence, content, purpose and methodology of constructing a strategic map as a system for implementing a long-term enterprise strategy are considered. A strategic map for the Ukrainian aircraft public joint stock company «MOTOR SICH» has been developed. The strategic map takes into account the specifics of the aircraft industry and the strategic objectives of the public joint stock company «MOTOR SICH» in terms of the main components of its activities. The strategic map includes information grouped in accordance with four perspectives: financial, market, internal business processes and staff training. The content of the strategic map reflects the strategy of further development of the enterprise with the main objective to increase the volume of production and international competitiveness. The concept of a balanced system of indicators as a modern tool of strategic management for making managerial decisions is considered. A strategic map based on a balanced scorecard serves as an instrument for the efficient management and implementation of a long-term strategy of the company that brings to achieving the main goal through a system of sub-objectives in the main activities of the company. The implementation of the developed strategy facilitates «MOTOR SICH» to increase the output of engineering products by volumes and nomenclature; increase the share of domestic engineering products in the domestic market; to expand exports; increase the competitiveness of the products; increase labor productivity and wages at the companies of the machine building complex of Ukraine.

**Keywords:** strategic management, strategy map, balanced scorecard, strategic goals, strategy, international competitiveness.

**Вступ.** На сьогоднішній день авіапромисловість України знаходиться в критичному стані. Парк повітряних суден України є надто застарілим, оскільки близько 80% літаків використовуються понад 10 років, а їх технічний розвиток та обслуговування не відповідає стандартам сучасної авіації. Головною метою для авіації в цілому є оновлення парку літаків та розширення і закріплення своїх позицій на ринку авіаційної техніки, тобто розширення асортименту випускаємої продукції та збільшення масштабу виробництва [1,2].

Основними причинами втрати промислового та економічного потенціалу авіаційної промисловості України є такі проблеми галузі: основне обладнання морально застаріло і наближається до фізичного зносу; авіаційну промисловість залишають молоді перспективні кадри, головним чином із-за зниження оплати праці (лише 10% випускників базового інституту - ХАІ влаштовуються на роботу за фахом); недостатнє фінансування; низька конкурентоспроможність продукції вітчизняної авіаційної промисловості; неефективність механізмів стимулювання інноваційної діяльності [3].

З метою отримання конкурентної переваги і фінансової успішності на підприємстві здійснюється стратегічне управління, яке передбачає процеси формулювання, аналізу, оцінювання, реалізації стратегії підприємства тощо [4].

#### **Аналіз стану питання і постановка проблеми.**

Реалізація стратегії підприємства є здійснення конкретних заходів із досягнення місії і запланованих цілей підприємства. Як свідчить практика, сьогодні реалізуються менше 10% сформованих стратегій. Причина цього явища не лише у недосконалому управлінні процесами запровадження стратегії, а й у некоректному стратегічному формулюванні. У процесі формулювання стратегії важко передбачити усі нюанси, які супроводжуватимуть її реалізацію. Саме тому більшість запроваджених стратегій відрізняється від запланованих, тобто їх початкових варіантів. Отже, запроваджувати стратегію необхідно із врахуванням змін, які відбуваються як во внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі

підприємства. Як один із інструментів реалізації стратегії підприємства застосовують стратегічні карти, які містять усю необхідну інформацію, згруповану за чотирма перспективами (фінансовою, ринковою, внутрішніх бізнес-процесів і навчання персоналу) [5-7].

Проблема стратегічного управління широко відображена у працях багатьох вітчизняних і іноземних науковців. Питанням розробки та застосування стратегічних карт присвячені численні роботи закордонних вчених: Р. Каплана, Д. Нортон, П. Нівена та ін. Методологія та основні концепції розробки стратегічних карт, як інструмент стратегічного управління досліджуються у працях українських вчених: К.О.Дорошкевича, А.М. Гершун, С. О. Ананенко, А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко, Г. І. Мальцевої, Р.А. Солдатової та ін.

Проте, на основі дослідження літературних джерел можна стверджувати про відсутність чітко виділених характеристик, якими повинні володіти стратегії машинобудівних підприємств. Аналізуючи літературні джерела за проблемою, було виявлено відсутність моделі оцінювання стратегій на засадах використання стратегічних карт. Внаслідок оцінювання стратегії за такою моделлю вона володітиме такими характеристиками, які визначатимуть можливість її реалізації у разі застосування збалансованої системи показників [8,9]. Також важливим є вивчення досвіду роботи іноземних авіабудівних компаній та законодавства держав світу для знаходження шляхів вдосконалення авіаційного становища в Україні.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є побудова стратегічної карти підприємства авіаційної галузі на основі використання концепції збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу.** Для створення стратегічної карти, перш за все, було виконано SWOT-аналіз авіаційної промисловості України, результати якого наведено на рис. 1.

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсифікована продуктова лінійка</li> <li>• Історичні зв'язки з рядом клієнтів</li> <li>• Повний цикл створення авіадвигунів</li> <li>• Низька частка позикових коштів</li> <li>• Монополізоване положення на ринку</li> <li>• Виробництво двигунів з унікальними характеристиками, що є світовими лідерами</li> <li>• Партнерство з сильним розробником</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Практично повна відсутність внутрішнього ринку</li> <li>• Висока частка продажів в РФ</li> <li>• Недостатня кількість молодих спеціалістів</li> <li>• Невідповідність корпоративного управління світовим стандартам</li> <li>• Необхідність безперервного інвестування великої суми коштів у наукові розробки та модернізацію основних фондів</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отримання необхідної сертифікації на нову продукцію</li> <li>• Зношеність авіаційних парків країн СНД</li> <li>• Зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом</li> <li>• Високі бар'єри входження в галузь</li> <li>• Складність зміни постачальників авіадвигунів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подорожчання імпортованих комплектуючих</li> <li>• Неринкові урядові методи захисту внутрішніх ринків тих країн, в які компанія експортує продукцію</li> <li>• Відсутність державних програм по підтримці галузі</li> <li>• Політика Російської Федерації по максимальному заміщенню долі імпорту в авіабудуванні</li> </ul>

Рис. 1 – SWOT-аналіз авіаційної промисловості України

Проведені дослідження сильних та слабких сторін, можливостей та загроз галузі свідчать, що авіаційна промисловість в Україні може приносити Україні прибутки вже зараз і в майбутньому. Але без значних обсягів фінансування і підтримки наукових розробок, необхідних для збільшення виробництва і зниження собівартості продукції, українським авіабудівним підприємствам буде вкрай складно конкурувати на зовнішніх ринках.

Збалансована система показників включає завдання і показники, згруповані за чотирма напрямками: фінансова складова; клієнтська складова; складова внутрішніх бізнес-процесів; складова навчання і розвитку персоналу. Методика побудови стратегічної карти підприємства включає такі етапи: цілепокладання, поєднання стратегічних цілей причинно-наслідковими зв'язками, переведення стратегічних цілей у площину конкретних показників, визначення заходів із досягнення цілей. Розроблена стратегічна карта надає підприємству новітній інструмент управління, що дає можливість перетворити стратегію суб'єкта господарювання в набір збалансованих показників, які пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками [10].

Основне призначення стратегічних карт - сприяння організації у реалізації її стратегії. В умовах зростання вітчизняної галузі авіабудування використання стратегічних карт як системи керування процесами і персоналом сприяє інтенсифікації діяльності підприємств. Завдяки таким особливостям моделі, що проявляються у вимірюванні усіх

важливих показників для стратегічного управління підприємством чи поєднанні показників між собою стратегічними причинно-наслідковими зв'язками, стратегічні карти несуть відчутні переваги вітчизняним авіаційним підприємствам. Стратегічна карта - динамічна концепція із власним „життєвим шляхом“, тому для підприємства недостатньо просто її запровадити, потрібно здійснювати постійні налагодження та удосконалення моделі. Даний процес вимагає від підприємства поточних капіталовкладень. Для зменшення витрат на впровадження та керування стратегічними картами можна застосовувати окремі програмні продукти та звертатися до послуг сторонніх організацій [11, 12].

Базою для побудови стратегічної карти є ПАТ «МОТОР СІЧ». Проведений аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство знаходиться в кризовому стані. Стратегічною концепцією розвитку «МОТОР СІЧ» є стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки і послуг в її експлуатації. Основними напрямками реалізації зазначеної стратегії є формування та впровадження пріоритетних цільових програм, створення конкурентоспроможної продукції, розширення ринків збуту і послуг, підвищення ефективності маркетингової діяльності, створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення.

Стратегічна карта, яка побудована для ПАТ «МОТОР СІЧ», подана на рис. 2.

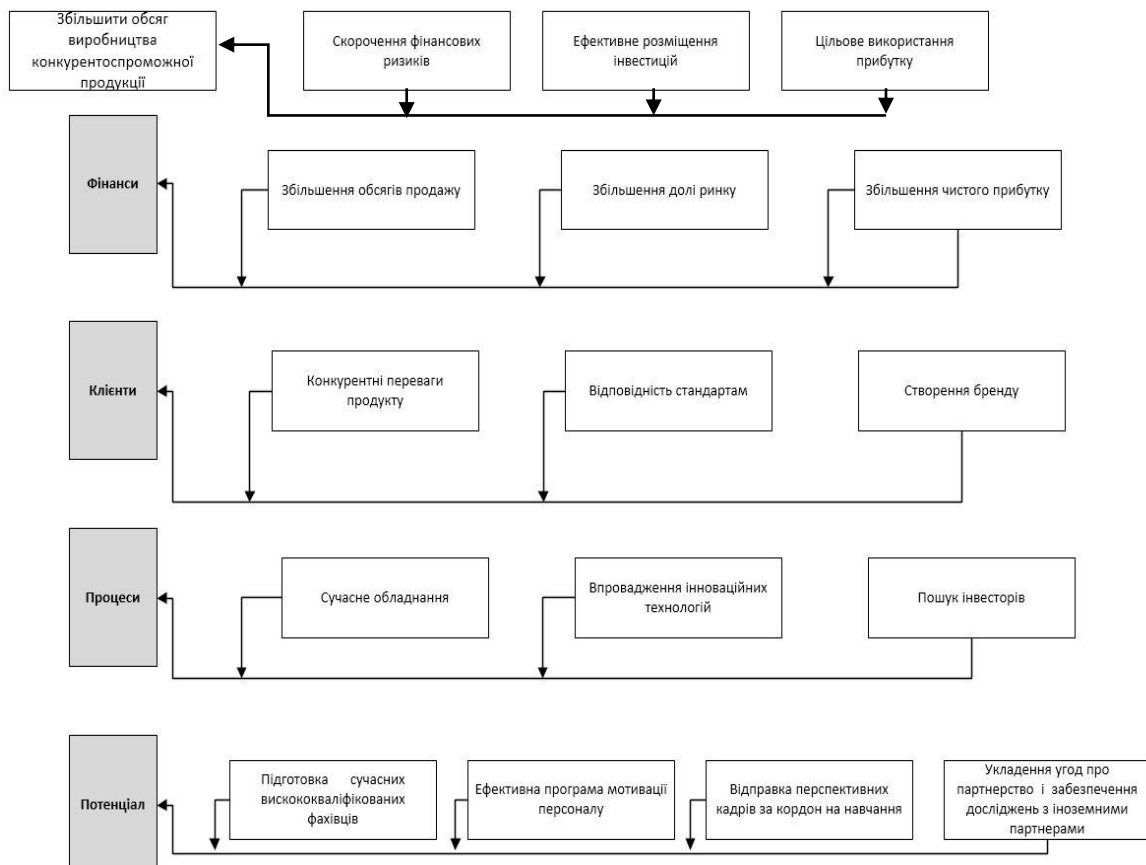


Рис. 2 – Стратегічна карта ПАТ «МОТОР СІЧ»

Стратегічна карта побудована на основі чотирьох складових діяльності підприємства: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, персонал. Стратегічну карту розроблено з урахуванням кризового стану підприємства. Зміст стратегічної карти відображає стратегію подальшого розвитку підприємства, головною метою якого визначено збільшення обсягу виробництва конкурентоспроможної продукції.

**Висновки.** Стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом менеджменту, який надає можливість ефективного управління та впровадження довгострокової стратегії розвитку підприємства, а також дозволяє досягти поставленої мети через систему під-цілей за основними напрямками діяльності підприємства. Таким чином, реалізація запропонованої стратегії управління підприємством дозволить ПАТ «МОТОР СІЧ»: збільшити випуск машинобудівної продукції за обсягами та номенклатурою; збільшити частку вітчизняної машинобудівної продукції на внутрішньому ринку; розширити експортні поставки; підвищити конкурентоспроможність продукції; підвищити ефективність роботи галузі; прискорити відновлення основних фондів на основі збільшення обсягів інвестицій у машинобудівний комплекс і підвищення рівня вкладень у технологічні інновації; підвищити продуктивність праці та рівень заробітної плати на підприємствах і в організаціях машинобудівного комплексу.

#### Список літератури

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 15.07.2018).
2. Іщенко Г.А. *Українські самолети востребованы - и этим стоит воспользоваться.* URL: <http://www.wing.com.ua/content/view/7806/52/> (дата звернення 11.05.2018).
3. Муравський А. М. *Авіакомпанії vs авіа будівельники.* URL: <http://www.day.kiev.ua/> (дата звернення 21.07.2018).
4. Бойко І. А. *Бюджетування та збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії.* URL: <http://dspace.nuft.edu.ua> (дата звернення 18.07.2018).
5. Маслиган О. О. Розробка стратегічної карти фінансового потенціалу виробничого підприємства. *Економічний простір.* 2014. №2. С. 221-226.
6. Сталінська О.В. *Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством.* НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2012. 320 с.
7. Мельник Ю. М., Савченко Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 1. С. 192-203.
8. Пан Л. В. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки.* 2003. № 21. С. 56-63.

9. Толпежников Р.К., Пастошук О.О. Стратегічна карта підприємства як основа підвищення вартості підприємства. *Економічний аналіз.* 2013. № 12. Ч. 4. С. 84-88.
10. Кузьмін О.А., Дорошкевич К.О. Стратегічні карти машинобудівних підприємств. *Вісник Тернопільського нац. техн. екон. ун-ту. Економіка і управління підприємствами.* 2009, № 2. С. 101-106.
11. Клівець П. Г. *Стратегія підприємства.* К.: Академвидав, 2007. 320 с.
12. Афанасьев М. В., Селезнёва Г. О. *Стратегія підприємства.* Харків. ВД «Інжек», 2007. 272 С.

#### References (transliterated)

1. *Oficijnyj sajт Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy* [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (data zvernennya 15.07.2018).
2. Ishhenko G.A. *Ukraynskye samolety vostrebovany - y`ety`m stoy`t vospol`zovat`sya* [Ukrainian planes are in demand - and this should be taken advantage of]. URL: <http://www.wing.com.ua/content/view/7806/52/> (data zvernennya 11.05.2018).
3. Murav's'ky`j A. M. *Aviakompani`y vs avia budivel`ny`ky* [Airlines vs. Air Builders]. URL: <http://www.day.kiev.ua/> (data zvernennya 21.07.2018).
4. Bojko I. A. *Byudzhetu`vannya ta zbalansovana sy`stema pokazny`kiv yak instrument realizaciyi strategiyi* [Budgeting and a balanced indicator system as a tool for implementing the strategy]. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua> (data zvernennya 18.07.2018).
5. Masly`gan O. O. *Rozrobka strategichnoyi karty` finansovogo potencialu vy`robn`y`chogo pidpry`yemstva* [Development of a strategic map of the financial potential of a production enterprise]. *Ekonomiczny`j prostir* [Economic space]. 2014. No 2. pp. 221-226.
6. Stalins`ka O.V. *Realizaciya pry`ncy`piv stalogo rozvy`tku v strategichnomu upravlinni pidpry`yemstvom* [Realization of the principles of sustainable development in the strategic management of the enterprise]. NAN Ukrainy`, Insty`t ekonomiky` promy`slovosti. Donec`k, 2012. 320 p.
7. Mel`ny`k Yu. M., Savchenko Yu. M. *Problemy` zastosuvannya zbalansovanoi sy`stemy` pokazny`kiv na vitchy`zny`y`x pidpry`yemstvah* [Problems of using a balanced system of indicators at domestic enterprises]. *Markety`ng i menedzhment innovacij* [Marketing and innovation management]. 2011. No 1. P. 192-203.
8. Pan L. V. *Zbalansovana sy`stema pokazny`kiv yak instrument efekty`vnoho upravlinnya strategiyeyu organizaciyi* [Balanced indicator system as an effective tool for managing the organization's strategy]. *Naukovi zapy`sky`* [Scientific notes]. 2003. No 21. pp. 56-63.
9. Tolpezhnikov R.K., Pastoshuk O.O. *Strategichna karta pidpry`yemstva yak osnova pidvy`shhennya vartosti pidpry`yemstva* [The strategic map of the company as a basis for increasing the cost of the enterprise]. *Ekonomiczny`j analiz* [Economic analysis]. 2013. No 12. Ch. 4. P. 84-88.
10. Kuz`min O.A., Doroshkevych K.O. *Strategichni karty` mashy`nobudivny`x pidpry`yemstv* [Strategic maps of machine-building enterprises]. *Visny`k Ternopil`skogo nacz. tehn. ekon. un-tu. Ekonomika i upravlinnya pidpry`yemstvamy`* [Bulletin of Ternopil th. tech econ un-tu. Economy and management of enterprises]. 2009, No 2. P. 101-106.
11. Klivec`z P. G. *Strategiya pidpry`yemstva* [Enterprise strategy]. Kiev: Akademy`dav, 2007. 320 p.
12. Afanas`ev M. V., Selezn`ova G. O. *Strategiya pidpry`yemstva* [Enterprise strategy]. Kharkiv. VD «Inzhek», 2007. 272 P.

Надійшла (received) 28.09.2018

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Чекмасова Ірина Анатоліївна (Чекмасова Ирина Анатольевна, Chekmasova Irina Anatolievna)** - кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7120-7031>; e-mail: [chekmasova@ukr.net](mailto:chekmasova@ukr.net)

**Табалюк Анастасія Костянтинівна (Табалюк Анастасия Константиновна, Tabaliuk Anastasiia Kostiantinivna)** – магістр кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; м. Харків, Україна; e-mail: [tabaluk@mail.ru](mailto:tabaluk@mail.ru)