

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

СЕРЕДИНСЬКА ІРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 330.13:658.15:621

**ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ
ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Тернопіль – 2014

Дисертацією є рукопис

Робота виконана на кафедрі промислового маркетингу в Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник: кандидат економічних наук, професор
ФЕДОРОВИЧ РОМАН ВОЛОДИМИРОВИЧ,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя
Міністерства освіти і науки України,
завідувач кафедри промислового маркетингу

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор, академік
Академії економічних наук України
ЯРЕМКО ІГОР ЙОСАФАТОВИЧ,
Національний університет «Львівська
політехніка» Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри обліку і аналізу

кандидат економічних наук, доцент
ЗАМАЗІЙ ОКСАНА ВАСИЛІВНА,
Хмельницький національний університет
Міністерства освіти і науки України,
доцент кафедри обліку і аудиту

Захист відбудеться «26» вересня 2014 р. о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 58.052.05 у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України за адресою: 46001, м. Тернопіль, вул. Білогірська, 50, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за адресою: 46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 56.

Автореферат розісланий «___» серпня 2014 року.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

Л. М. Мельник

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Однією з причин, що перешкоджає успішній діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств є недостатньо ефективне управління та ігнорування, у переважній більшості, його вартісно-орієнтованої спрямованості. Це пов'язано з тим, що, сформувавшись за умов командно-адміністративної системи, вони і далі продовжують функціонувати за її принципами, не використовуючи сучасних світових досягнень теорії і практики управління. У результаті цього домінує інтуїтивний, безальтернативний підхід до прийняття управлінських рішень, орієнтація на традиційні показники ефективності господарювання, розраховані лише за даними фінансової звітності, низьким є рівень інвестиційної привабливості та інноваційної активності. З огляду на це, особливо актуальними є дослідження, пов'язані з удосконаленням теоретичних і практичних підходів до управління вітчизняними підприємствами загалом і машинобудівними зокрема. Одним із нових підходів в управлінні є, власне, його вартісно-орієнтована спрямованість. І хоча в багатьох зарубіжних країнах даний підхід вже давно визнано як найбільш ефективний в управлінні бізнесом, тим часом, у вітчизняній практиці він тільки зароджується, тому низка питань залишається малодослідженими.

Сучасними зарубіжними та вітчизняними дослідниками вартісного підходу до управління є С. В. Валдайцев, Т. Коупленд, Т. Коллер, Р. Каплан, Дж. Муррін, Д. Нортон, Н. Ольве, Б. М. Андрушків, М. П. Войнаренко, М. О. Данилюк, О. В. Замазій, Н. Б. Кирич, Г. Й. Островська, В. А. Панков, О. Є. Кузьмін, І. В. Колос, Т. В. Момот, О. Г. Мендрул, О. Б. Мних, О. М. Сохацька, Н. В. Тертична, Р. В. Федорович, Г. І. Янчук, І. Й. Яремко та ін. Незважаючи на важливість отриманих результатів, враховуючи складність окреслених проблем, вони продовжують залишатися об'єктом наукових дискусій. Огляд літератури дає можливість стверджувати, що роботи зарубіжних авторів орієнтовані на ринок своїх країн і не враховують сучасних українських реалій. Знайомство з сучасними вітчизняними роботами з вартісно-орієнтованого управління свідчить, що у більшості з них увага зосереджена на вивченні моделей оцінки вартості підприємства, у результаті чого ігнорується їх управлінський аспект. Це не дає менеджерам і власникам можливості перевести вартісні цілі підприємства на рівень операційної діяльності, робить неможливою реалізацію обраної стратегії. За таких умов виникає необхідність розроблення механізму, який би дозволив, концентруючись на основних моментах і принципах вартісного управління, отримати цілісну, візуальну картину процесу створення вартості, забезпечивши керівництву можливість правильно оцінити наявні недоліки і відшукати напрямки ефективного розвитку. Найбільш дієвим засобом, що забезпечує якісне зростання підприємства, навіть незначного розміру, має стати інтегрована система управління, яка є сукупністю двох чи більше систем менеджменту, що функціонують як одне ціле, їх взаємозближення і утворення взаємозв'язків.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає науковому напряму кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя у межах наукової теми: «Маркетингові стратегії формування попиту на

товари та послуги на ринках України» (номер державної реєстрації РК0112U002210). Особистий внесок автора полягає у визначенні ролі маркетингу у формуванні інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління (довідка від 29.05.2013 № 2/28-1319).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення науково-теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо побудови, впровадження та функціонування інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління на машинобудівних підприємствах.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення та виконання таких завдань:

- розкрити науково-теоретичні підходи до визначення сутності, змісту і параметрів категорій у системі вартісно-орієнтованого управління та провести критичний аналіз адаптивності основних теоретичних концепцій і методів оцінки вартості підприємства як критерію ефективності;

- сформуувати концепцію організаційно-економічного механізму інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління машинобудівними підприємствами з використанням різних систем менеджменту;

- розробити поетапну послідовність процедур з імплементації процесного підходу та збалансованої системи показників в інтегровану систему вартісно-орієнтованого управління;

- розвинути аналітико-діагностичний інструментарій оцінювання зрілості впровадження інтегрованої системи управління бізнесом;

- удосконалити механізм оцінювання динаміки стратегічного розвитку підприємств та контролювання за виконанням ними стратегічних завдань і досягненням стратегічних цілей, які спрямовані на ріст економічної доданої вартості;

- запропонувати методичний інструментарій інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління досліджуваним підприємствам машинобудівної галузі з обґрунтуванням сукупності ключових показників ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи управління підприємствами машинобудування, які спрямовані на підвищення ефективності їх функціонування та ріст економічної доданої вартості.

Предметом дослідження є теоретико-методичний інструментарій та практичні аспекти вартісно-орієнтованого управління підприємствами машинобудівної галузі.

Методи дослідження. Для досягнення окресленої мети у роботі використано такі методи дослідження як: діалектичний (для вивчення сутності дефініцій: «вартість підприємства», «управління за вартістю підприємства», «інтегрована система управління» – підрозділи 1.1, 2.1); порівняння, групування, деталізація, аналіз і синтез (для вивчення впливу чинників на розвиток та стан управління вітчизняними машинобудівними підприємствами – підрозділ 1.3); метод абстрагування (для обґрунтування необхідності спеціальних коригувань інвестованого капіталу та облікового прибутку при визначенні економічної доданої вартості (EVA) – підрозділ 2.3); SWOT – аналіз, PEST – аналіз (для побудови карти стратегічних завдань, стратегічних карт на рівні підприємства –

підрозділ 3.2); метод експертного оцінювання (для визначення результативності бізнес-процесів, деталізації можливих надбавок за індивідуальний ризик у процесі розрахунку вартості власного капіталу, критеріїв оцінювання інтегрального показника іміджу і сили бренду, показника зрілості впровадження інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління – підрозділи 2.2, 3.1, 3.2, 3.3); математичний інструментарій з використанням методів нечіткої логіки та бальних оцінок (для розрахунку інтегральних показників оцінювання рівня виконання стратегічних завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства – підрозділ 3.3); програмну систему математичних обчислень MATLAB (для обробки фактографічних даних досліджуваних підприємств – підрозділ 3.3); графічні методи (для наочного зображення отриманих результатів дослідження – розділи 1, 2, 3).

Інформаційну основу дисертаційного дослідження склали законодавчі акти Верховної Ради, постанови Кабінету Міністрів, міжнародні та національні стандарти з оцінки майна, положення (стандарти) бухгалтерського обліку; міжнародні стандарти ISO серії 9001, статистичні дані Державної служби статистики України; публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків, експертів з проблем вартісно-орієнтованого управління, системи менеджменту якості, збалансованої системи показників, оцінки бізнесу, фінансового менеджменту, корпоративних фінансів, фінансового і управлінського обліку; електронні ресурси мережі Internet (сайти електронних журналів, наукових організацій, інформаційних агентств, консалтингових фірм); періодичні видання; фактографічні дані та результати проведених автором анкетувань та співбесід з працівниками досліджуваних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та використання інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління машинобудівними підприємствами. Зокрема, у дисертації:

вперше:

- сформульовано концепцію організаційно-економічного механізму інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління підприємствами машинобудівним галузі, яка поєднує базові засади економічної доданої вартості, збалансованої системи показників, системи менеджменту якості та процесний підхід до управління;

удосконалено:

- поетапну послідовність процедур з імплементації процесного підходу та збалансованої системи показників в інтегровану систему вартісно-орієнтованого управління, у межах яких забезпечується визначення важливості, проблемності та пріоритетності бізнес-процесів з метою обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на їх поліпшення, посилення зв'язку між поточним і стратегічним управлінням, фінансовими і нефінансовими показниками діяльності задля росту економічної доданої вартості;

- методика розрахунку показника економічної доданої вартості на основі обґрунтування необхідних коригувань чистого операційного прибутку і інвестованого капіталу та оцінювання ринкової премії за індивідуальний ризик

при визначенні вартості власного капіталу з врахуванням специфіки машинобудівних підприємств;

- механізм оцінювання динаміки стратегічного розвитку підприємств та контролювання за виконанням ними стратегічних завдань і досягненням стратегічних цілей, що спрямовані на ріст економічної доданої вартості, відмінність якого полягає у використанні методів бальних оцінок та нечіткої (розмитої) логіки з використанням програмної системи математичних обчислень MATLAB;

набули подальшого розвитку:

- понятійний апарат теорії вартісного управління через уточнення змісту категорій: «вартість підприємства», «вартісно-орієнтоване управління підприємством», «інтегрована система вартісно-орієнтованого управління». Запропоноване трактування категорій «вартісно-орієнтоване управління підприємством», «вартість підприємства», на відміну від існуючих, ґрунтується на виділенні їх сутнісних ознак та змістовному наповненні з врахуванням класичної теорії вартісного управління і української специфіки; розуміння категорії «інтегрована система вартісно-орієнтованого управління» відрізняється від традиційного тим, що є сукупністю сертифікованих та несертифікованих систем менеджменту, що функціонують як одне ціле і зорієнтовані на ріст вартості підприємства;

- аналітико-діагностичний інструментарій оцінювання показника зрілості впровадження інтегрованої системи управління бізнесом, який на відміну від існуючих дозволяє оцінити результативність впровадження як сертифікованої системи менеджменту якості, так і несертифікованих управлінських систем, які функціонують як одне ціле;

- система управління на досліджуваних підприємствах машинобудівної галузі, яка відрізняється використанням методичного інструментарію запропонованої інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління з обґрунтуванням ключових показників ефективності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених методико-прикладних положень з формування інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління підприємствами машинобудівної галузі з метою одержання додаткових економічних вигід.

Окремі положення дисертаційної роботи знайшли практичне застосування в управлінні діяльністю підприємств машинобудівної галузі, зокрема ТОВ «Об'єднання світлотехнічних підприємств Корпорація Ватра» (довідка від 17.05.2013 № 565), ПАТ «Тернопільський радіозавод» «Оріон» (довідка від 15.01.2013 № 444/24), ТОВ «Інтеграл» (довідка від 30.04.2013 № 3004-0011). Наукові результати дисертації використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні дисциплін «Фінансовий менеджмент», «Конкурентоспроможність підприємства» (довідка від 27.05.2013 № 2/28-1287).

Особистий внесок здобувача. Сформовані наукові положення, висновки та рекомендації, які містяться у дисертаційній роботі і виносяться на захист,

отримані здобувачем самостійно. Внесок автора у колективні наукові роботи конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації оприлюднювалися та обговорювалися на міжнародних, національних та регіональних науково-практичних конференціях і семінарах, у тому числі: «Облік як інформаційна система для економічної безпеки підприємств в конкурентному середовищі» (м. Тернопіль, 2010), «Маркетингові технології в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, 2011), «Теорія і практика економічного аналізу: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку» (м. Тернопіль, 2011), «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 2011), «Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації» (м. Дніпропетровськ, 2012), «Вітчизняна наука: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку» (м. Переяслав-Хмельницький, 2012), «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, 2012), «Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах» (м. Дніпропетровськ, 2012).

Публікації. Основні теоретичні і практичні результати дисертаційного дослідження відображені у 19 публікаціях (7,8 друк. арк.), зокрема у двох колективних наукових монографіях (особисто автору належить 1,8 друк. арк.), 7 статтях у фахових виданнях (3,49 друк. арк.) та 1 стаття у зарубіжному науковому журналі (0,3 друк. арк.), 8 тезах доповідей на наукових конференціях (1,58 друк. арк.).

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Основний текст дисертації викладено на 189 сторінках, список використаних джерел налічує 268 найменувань. Робота містить 24 таблиці, 20 рисунків, 16 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, окреслено її мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження та інформаційну основу, відображено рівень наукової новизни проведених досліджень, дані про апробацію та практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі «**Теоретико-прикладні засади вартісно-орієнтованого управління машинобудівними підприємствами**» розглянуто сутність концепції управління за вартістю підприємства; уточнено і поглиблено категорійний апарат теорії вартісного управління; здійснено критичний аналіз основних теоретичних концепцій і методів оцінювання вартості підприємства та вибрано критерій ефективності на основі управління за вартістю; проаналізовано вплив чинників на розвиток та стан управління вітчизняними машинобудівними підприємствами.

Послідовне вивчення концептуальних основ вартісно-орієнтованого управління дозволяє стверджувати про існування певних проблем в організації його використання українськими підприємствами та викликає потребу в адаптації до сучасних вітчизняних реалій. У роботі доведено, що вартість підприємства як показник ефективності господарювання є внутрішньою фундаментальною

вартістю його потенціалу, яка вимірюється здатністю генерувати майбутні грошові потоки (економічний прибуток), які покривають необхідні виплати, пов'язані із задоволенням потреб зацікавлених осіб, яким підприємство завдячує існуванням та ефективним розвитком.

Враховуючи сутнісні ознаки систем, запропоновано вартісно-орієнтоване управління розглядати як складну багаторівневу, впорядковану систему, функціонування якої спрямоване на виявлення, вивчення, вимірювання та управління чинниками росту вартості підприємства. Результати досліджень у цій сфері дозволили отримати впорядковану сукупність властивостей, які притаманні цій системі управління, а саме: неоднорідність, емерджентність, ієрархічність, гнучкість, адаптивність, надійність, стійкість, багатофункціональність, вразливість, життєздатність.

Враховуючи результати критичного аналізу основних теоретичних концепцій і моделей оцінки вартості підприємства, обґрунтована доцільність використання у практиці вартісного управління вітчизняними підприємствами концепції EVA. До аргументів на користь застосування показника EVA можна віднести відносну простоту розрахунку, зрозумілість, можливість використання облікових даних, здатність оцінювати досягнення таких завдань як максимізація ринкової вартості, ефективність господарської діяльності та управління, мінімізація витрат на залучення капіталу.

Дослідження впливу чинників на тенденції економічного розвитку, аналіз ситуації, яка склалася на вітчизняних підприємствах машинобудівного комплексу дозволило виокремити основні проблеми, що перешкоджають їх ефективному функціонуванню. Це дає можливість стверджувати, що їх розвиток здійснюється за відсутності чіткої стратегії та стабілізаційної політики і є наслідком недостатньо ефективного управління. У роботі доведено, що за таких умов вартісно-орієнтований підхід є важливим інструментом у реорганізації системи управління підприємствами галузі.

У другому розділі **«Аналітичний інструментарій інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління у машинобудуванні»** уточнено зміст категорії «інтегрована система вартісно-орієнтованого управління»; сформульовано концепцію організаційно-економічного механізму інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління (ІСВОУ), побудовано її структурно-логічну модель; розроблено поетапну сукупність процедур з імплементації процесного підходу та збалансової системи показників в ІСВОУ.

Традиційно інтегрованою вважається така система управління, яка відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту та функціонує як єдине ціле. Враховуючи те, що у рамках вартісно-орієнтованого управління важливими є саме фінансові аспекти діяльності, які не регламентуються жодними існуючими стандартами, запропоновано під «інтегрованою системою вартісно-орієнтованого управління» розуміти сукупність сертифікованих та несертифікованих систем менеджменту, що функціонують як одне ціле і зорієнтовані на ріст вартості підприємства.

Взаємоув'язка фінансових і нефінансових чинників росту показника EVA у роботі реалізується через використання концепції «Збалансована система

показників» Р. Каплана і Д. Нортон (Balanced Scorecard – BSC), бо тільки у такому випадку стратегічні цілі підприємства будуть мати логічне відображення у його поточних бюджетах.

Успішна реалізація вартісної стратегії і, відповідно, ріст показника EVA визначається здатністю підприємства створювати цінності для споживачів. Аргументована необхідність розгляду всієї послідовності процесу створення цієї цінності, що вимагає уваги до його бізнес-процесів. Тому при формуванні збалансованої системи показників цілі підприємства, що визначені вартісно-орієнтованою стратегією, трансформуються у показники системи управління бізнес-процесами. У цьому зв'язку процесний підхід розглядається як необхідний системоутворюючий компонент, основа для використання інтегрованих технологій управління. Разом з тим, система менеджменту якості (СМЯ) посилює вимоги до процесного підходу, дозволяє налаштувати бізнес-процеси на задоволення потреб споживачів. Збалансована система показників як інструмент, що доповнює СМЯ, дозволяє транслювати вартісну стратегію підприємства (разом з політикою і цілями у сфері якості) до окремих виконавців, забезпечуючи реалізацію принципу постійного поліпшення діяльності.

Для практичної реалізації ІСВОУ запропоновано напрямки управлінських взаємодій базових засад економічної доданої вартості, системи менеджменту якості та збалансованої системи показників за умов використання процесного підходу до управління, на основі чого, побудовано її структурно-логічну модель (рис. 1).

Відправною точкою пропонованої системи управління є вимірювання базового рівня вартості підприємства за допомогою показника EVA на основі проведення спеціальних коригувань інвестованого капіталу та облікового прибутку. Враховуючи полярність позицій науковців щодо цих питань, у роботі наголошено на індивідуалізації таких коригувань та запропонована їх сукупність з врахуванням специфіки діяльності машинобудівних підприємств.

При формуванні ІСВОУ пропонується варіант, при якому до системи менеджменту якості, яка виконує роль базису, послідовно додаються інші системи управління. Їх інтеграція вимагає правильного позиціонування та узгодження регламентів. Для спільного використання управлінських систем необхідно:

- розширити коло зацікавлених осіб у діяльності підприємства для досягнення конкурентних переваг, реагувати на їхні потреби та очікування;
- виділяти не тільки бізнес-процеси життєвого циклу продукції, що визначають її якість, але й ті, які впливають на результативність та ефективність бізнесу; аналізувати та оптимізувати їх взаємодію;
- поліпшувати бізнес-процеси не тільки з метою задоволення потреб кінцевих споживачів продукції, але і інших зацікавлених осіб;
- поряд з цілями СМЯ виділяти основну стратегічну ціль – ріст вартості підприємства, узгоджувати їх;
- оцінювати ринкові можливості підприємства, «слабкі місця» і майбутні конкурентні переваги; використовувати методи економічної евристики, бенчмаркінгу, SWOT-аналізу та PEST-аналізу для виявлення можливостей росту вартості підприємства;

- внести у структуру документації підприємства карти стратегічних завдань, стратегічні карти і процеси управління ними;

- створити необхідну організаційну структуру та виділяти потрібні ресурси для підтримки виконання стратегічних завдань;

- розглядати контролювання і аналізування ключових показників ефективності стратегічних карт як процедуру моніторингу бізнес-процесів.

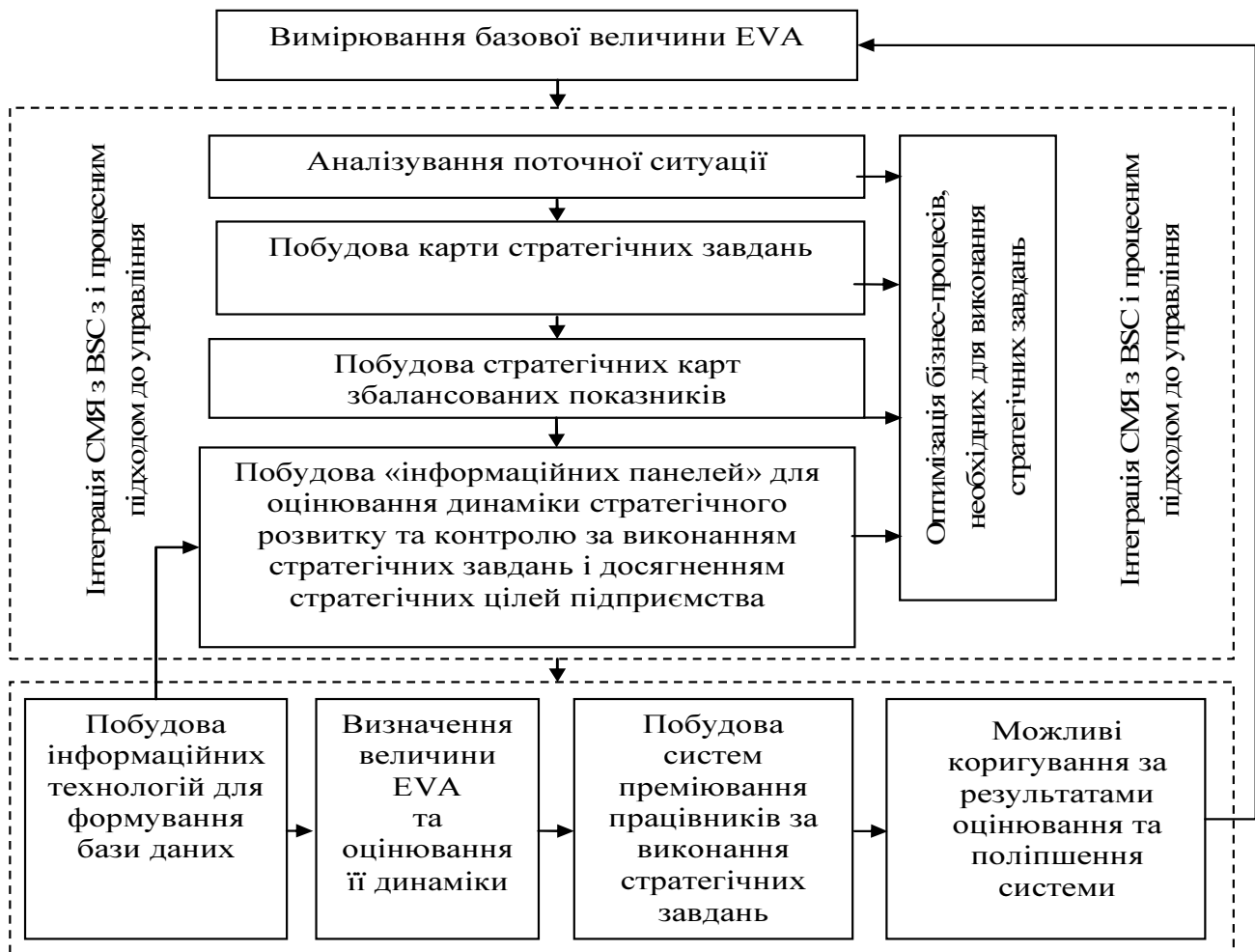


Рис. 1. Графічне зображення структурно-логічної моделі ІСВОУ

Аналіз теоретичних та практичних проблем процесного підходу до управління дозволив сформулювати поетапну послідовність процедур з його імплементації в ІСВОУ, що сприятиме росту EVA. Зроблений поділ діяльності машинобудівного підприємства на окремі бізнес-процеси з наступним накладанням на існуючу організаційну структуру допоміг трансформувати її у рольову, що дозволяє визначити роль структурних підрозділів у процесному підході до управління. Основою останнього є постійне удосконалення бізнес-процесів. У зв'язку з цим запропоновано підходи до оцінювання важливості, проблемності та пріоритетності бізнес-процесів, перелік можливих критеріїв оцінювання їх результативності, методом експертного оцінювання сформовано шкалу оцінювання результативності бізнес-процесів з метою вибору тих із них, які підлягають удосконаленню або потребують радикальних змін з метою формування конкурентних переваг та росту EVA.

Сукупність процедур з імплементації системи збалансованих показників у ІСБОУ показано графічно на рис. 2.

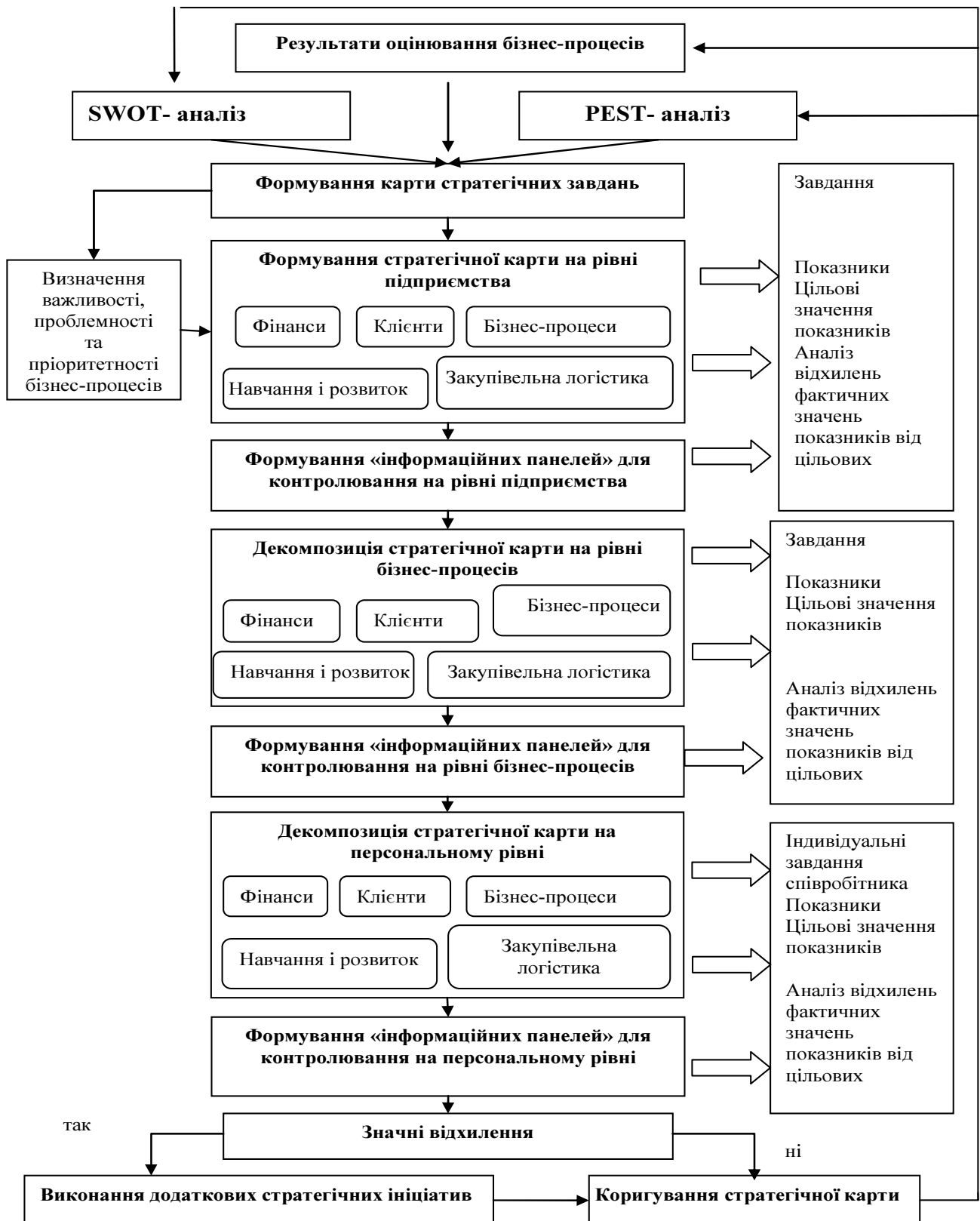


Рис. 2. Сукупність процедур з імплементації системи збалансованих показників у ІСБОУ

У рамках запропонованої ІСБОУ зазнає зміни класична модель збалансованої системи показників. Зміни, які пропонуються, полягають у відмові від декомпозиції корпоративної стратегічної карти на рівень структурних

підрозділів, хоча за методологією BSC орієнтована на функціональний підхід до управління. Виділені перспективи на стратегічній карті будуть деталізувати вартісну стратегію на стратегічні цілі, що відповідають чинникам формування вартості і є спільними для всіх машинобудівних підприємств, які реалізують стратегію максимізації своєї вартості.

Виділені стратегічні цілі конкретизуються у стратегічних завданнях, актуальність яких визначається конкретною ситуацією підприємства. Їх виконання сприяє досягненню зазначених цілей і веде до росту його фундаментальної вартості. Враховуючи те, що перспектива «Фінанси» формується на основі показника EVA, то стратегічні завдання для всіх промислових підприємств будуть однаковими, і визначатимуться чинниками його формування: доходом, витратами, структурою та вартістю інвестованого капіталу. Впровадження СМЯ і процесного підходу до управління зумовлює прямі причинно-наслідкові зв'язки між виділеними стратегічними цілями, що робить недоцільним встановлення зв'язків між несусідніми перспективами. Досягнення зазначених цілей буде сприяти росту EVA. Це дозволяє створити макет корпоративної стратегічної карти для всіх промислових підприємств, які реалізують вартісну стратегію за умови використання СМЯ і процесного підходу до управління. Такий макет подано на рис. 3.



Рис.3. Макет стратегічної карти промислового підприємства

Розгляд класичної схеми збалансованих показників через призму СМЯ з орієнтацією на замовників, вимагає виділення ще однієї перспективи, а саме «Закупівельної логістики». Це дозволить виконати вимоги стандартів ISO щодо вибору постачальників, а налагодження з ними партнерських відносин сприятиме створенню цінностей для обох сторін.

У третьому розділі «**Організаційно-економічний механізм реалізації інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління на машинобудівних підприємствах**» відображено прикладні аспекти впровадження і використання методичного інструментарію ІСВОУ на досліджуваних підприємствах машинобудівної галузі; обґрунтовано аналітико-діагностичний інструментарій оцінювання зрілості впровадження інтегрованої системи управління бізнесом та механізм моніторингу, аналітичного оцінювання динаміки стратегічного розвитку і контролювання за виконанням стратегічних завдань та досягненням стратегічних цілей підприємства з використанням методів бальних оцінок і нечіткої (розмитої) логіки.

У роботі ідентифіковано проблеми, які перешкоджають росту вартості досліджуваних підприємств, складено карту стратегічних завдань, а також корпоративну стратегічну карту і здійснено її декомпозицію на рівень окремих бізнес-процесів. Це дозволило розробити і апробувати методичний інструментарій ІСВОУ на досліджуваних підприємствах машинобудівної галузі, виокремити найбільш важливі передумови, які сприяють його успішному впровадженню.

З метою адекватного визначення вартості власного капіталу для розрахунку EVA, у рамках застосованого методу кумулятивної побудови, запропоновано порядок оцінювання ринкової премії за індивідуальний ризик з врахуванням специфіки машинобудівних підприємств за такими групами чинників як: керівний склад, якість управління; розмір підприємства; структура джерел фінансування; товарна, територіальна та клієнтурна диверсифікація; інші чинники. Встановлено критерії та шкали поділу індивідуального ризику за перерахованими групами чинників.

У роботі обґрунтовано сукупність ключових показників ефективності, які дозволили систематизувати пошук напрямків росту вартості досліджуваних підприємств та будуть актуальними і для інших машинобудівних підприємств. Запропоновано підхід до оцінювання іміджу та сили бренду як одного із ключових показників ефективності стратегічної карти, що враховує рівень пізнавальності підприємства споживачами, тривалість відносин з ними, своєчасність реагування на скарги споживачів, їх споживчу відданість, надання керівництвом правдивої інформації про підприємство та його продукцію, здатність стабільно надавати післяпродажний сервіс, відповідати за виконання зобов'язань перед споживачами; методом експертного оцінювання сформовано шкалу для оцінювання даного показника.

Результати апробації запропонованої системи управління дозволили виокремити і мінімізувати можливі проблеми через визначення ролі організаційних структур підприємства відповідальних за її розроблення, впровадження, використання, моніторинг та актуалізацію.

У роботі запропоновано аналітико-діагностичний інструментарій оцінювання зрілості впровадження ІСВОУ, який ґрунтується на визначенні однойменного показника (рис. 4). Для його розрахунку використано п'ять основних комплексних показників, які дозволяють оцінити: досягнення цілей проекту з впровадження ІСВОУ згідно вимог підприємства і сертифікаційного органу; активність і кваліфікацію персоналу; лідерство керівництва; розробку

методичного забезпечення; своєчасність реалізації і дотримання бюджету.

Проведений аналіз і систематизація підходів до визначення комплексних показників дозволили розробити критеріальну базу, сформувані систему часткових показників, за якими слід здійснювати розрахунок та запропонувати шкалу оцінювання зведеного показника зрілості ІСВОУ.



Рис. 4. Послідовність розрахунку зведеного показника зрілості впровадження ІСВОУ

K_z – зведений показник зрілості впровадження ІСВОУ; Kk_i – i -ий комплексний показник зрілості впровадження ІСВОУ; b_i – коефіцієнти важливості i -го комплексного показника зрілості впровадження ІСВОУ; n – кількість комплексних показників зрілості впровадження ІСВОУ; Kc_{ij} – j -частковий показник i -го комплексного показника зрілості впровадження ІСВОУ; b_j – коефіцієнти важливості j -го часткового показника зрілості впровадження ІСВОУ; m – кількість часткових показників i -го комплексного показника зрілості впровадження ІСВОУ.

Важливим інструментом візуалізації динаміки стратегічного розвитку та критерієм оцінювання результативності функціонування ІСБОУ може стати запропонована форма, так званої, «інформаційної панелі» та визначення інтегральних показників, що відображають виконання стратегічних завдань та досягнення стратегічних цілей по підприємству в цілому, по окремих бізнес-процесах, індивідуальних планах працівників. Для їх розрахунку запропоновано застосувати методи бальних оцінок (рис. 5) та нечіткої (розмитої) логіки (рис. 6).

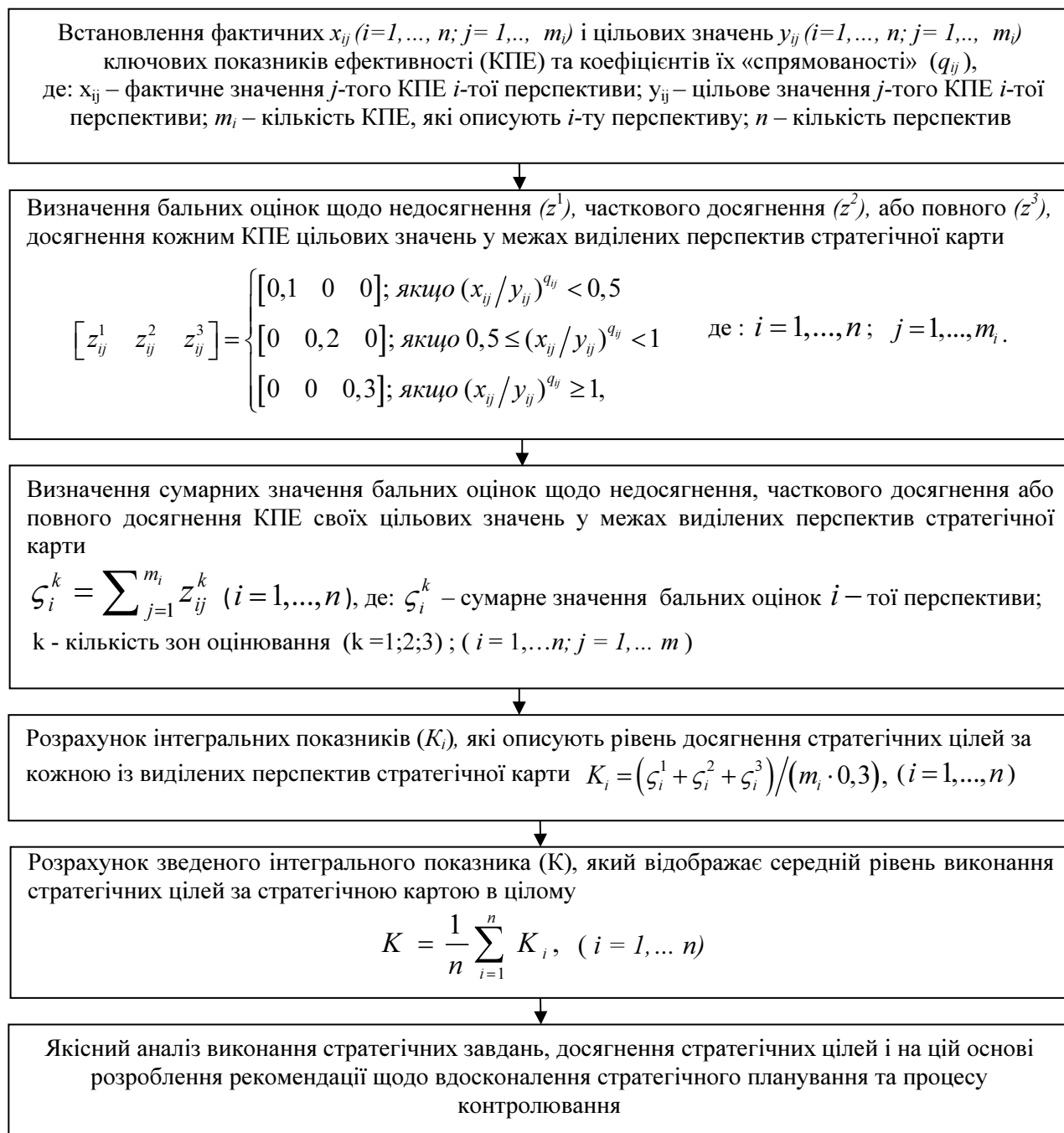


Рис. 5. Послідовність розрахунку інтегральних показників виконання стратегічних цілей за допомогою методу бальних оцінок

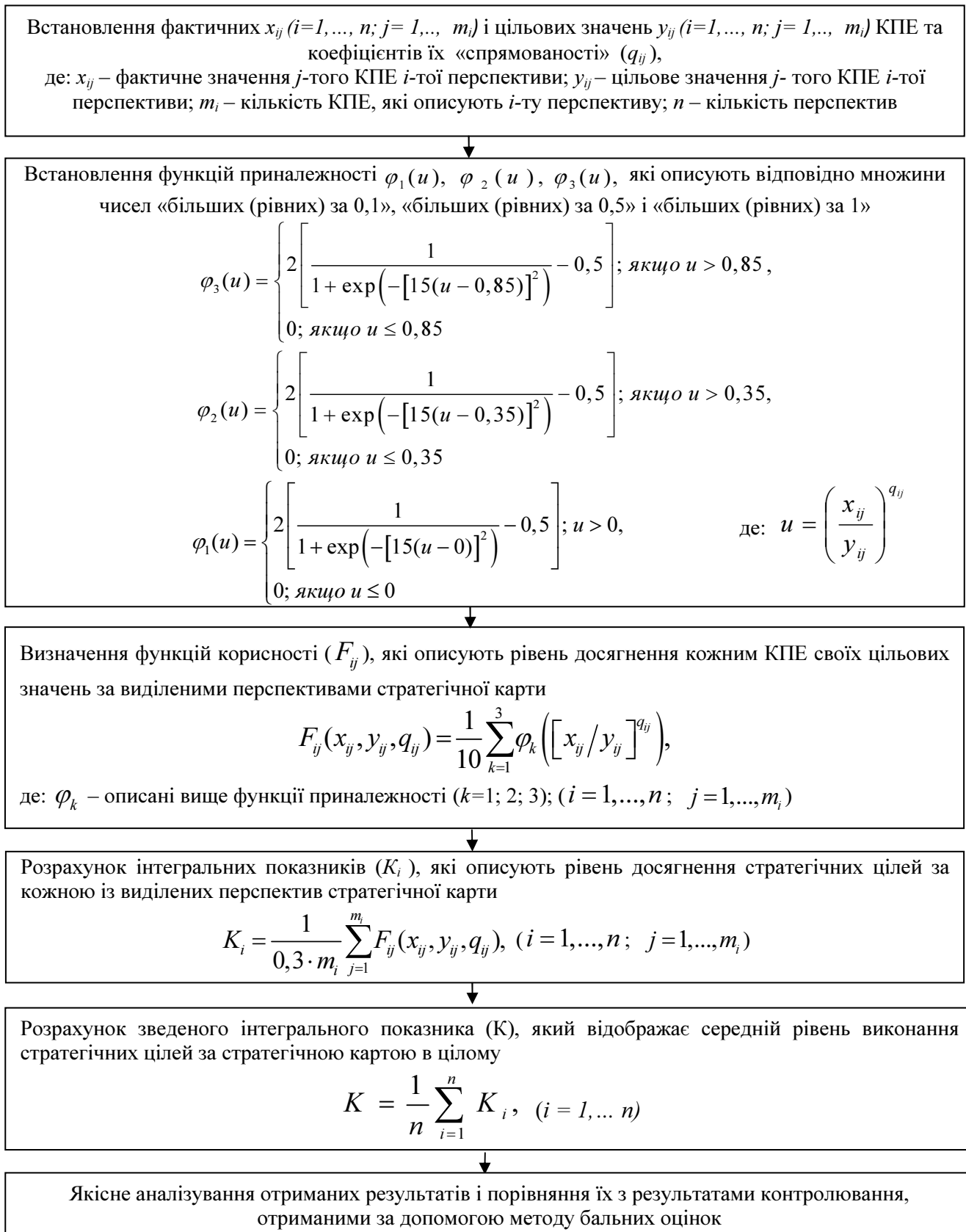


Рис. 6. Послідовність розрахунку інтегральних показників виконання стратегічних цілей за допомогою методів нечіткої (розмитої) логіки

Процес оцінювання рівня виконання стратегічних завдань та досягнення стратегічних цілей на основі бальних оцінок є простим і зрозумілим, однак

пов'язаний з певними недоліками. Близькість фактичних значень ключових показників ефективності до граничних меж зон оцінювання зумовлює характерні похибки, які призводять до зниження інформативності розрахованих інтегральних показників, що погіршує ефективність практичного застосування розробленого методу контролювання.

Такі недоліки можна усунути за допомогою використання математичних методів нечіткої (розмитої) логіки, що ґрунтується на теорії лінгвістичних змінних та розмитих множин (див. рис. 6).

Узагальнивши досвід впровадження і функціонування ІСВОУ на досліджуваних підприємствах, в роботі виокремлено основні переваги, які вона надає основним зацікавленим особам у їх діяльності.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано один із можливих варіантів розв'язання актуального науково-практичного завдання щодо формування концепції організаційно-економічного механізму інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління машинобудівними підприємствами. Основні висновки та результати, одержані у ході дослідження, зводяться до наступного:

1. Поглиблено понятійний апарат теорії вартісного управління через уточнення змісту категорій «вартість підприємства», «вартісно-орієнтоване управління» підприємством», «інтегрована система вартісно-орієнтованого управління». Це дало змогу виокремити їх сутнісні ознаки та розширити змістовне наповнення з врахуванням української специфіки, що сприяє вирішенню деяких наукових завдань та слугує підґрунтям для прийняття менеджерами ефективних управлінських рішень.

2. Сформульовано концепцію організаційно-економічного механізму інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління підприємствами машинобудівним галузі, яка поєднує базові засади економічної доданої вартості, системи збалансованих показників, системи менеджменту якості та процесний підхід до управління. Його застосування забезпечило формування сукупності ефективних інструментів, які дозволяють менеджерам успішно реалізовувати вартісно-орієнтовану стратегію розвитку підприємства, одержувати додаткові економічні вигоди.

3. Удосконалено поетапну послідовність процедур з імплементації процесного підходу та збалансованої системи показників в інтегровану систему вартісно-орієнтованого управління. Її застосування істотно спростить роботу менеджерів з відбору тих бізнес-процесів, які підлягають удосконаленню або потребують радикальних змін, дозволить посилити зв'язок між поточним і стратегічним управлінням, фінансовими і нефінансовими показниками діяльності з метою формування конкурентних переваг та росту економічної доданої вартості.

4. Для практичного використання інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління запропоновано напрямки управлінських взаємодій базових засад економічної доданої вартості, системи менеджменту якості, збалансованої системи показників, процесного підходу до управління на основі

чого, побудовано її структурно-логічну модель. У рамках запропонованої моделі вивчено можливі трансформації збалансованої системи показників. Це дозволить уніфікувати процес формування стратегічної карти для всіх підприємств, які реалізують вартісну стратегію розвитку, створивши її макет.

5. Внесено рекомендації щодо удосконалення розрахунку економічної доданої вартості на основі обґрунтування необхідних коригувань її складових та оцінювання ринкової премії за індивідуальний ризик при визначенні вартості власного капіталу з врахуванням специфіки машинобудівних підприємств. Це дасть змогу менеджерам-аналітикам адекватно оцінювати результати господарської діяльності та управління.

6. На основі результатів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, підсумків інтерв'ю з працівниками досліджуваних підприємств та, враховуючи оцінки результативності бізнес-процесів, ідентифіковано проблеми, які перешкоджають росту їх вартості, складено карту стратегічних завдань, а також корпоративну стратегічну карту і здійснено її декомпозицію на рівень окремих бізнес-процесів. Це дозволило запропонувати і апробувати методичний інструментарій ICBOU на досліджуваних підприємствах машинобудівної галузі, обґрунтувати сукупність ключових показників ефективності, які дадуть змогу менеджерам систематизувати пошук напрямків росту EVA.

7. Сформовано аналітико-діагностичний інструментарій оцінювання зрілості впровадження інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління, який допоможе топ-менеджерам провести оцінювання зусиль персоналу з впровадження як сертифікованої системи менеджменту якості, так і несертифікованих управлінських систем, які функціонують як одне ціле.

8. Запропоновано механізм моніторингу, аналітичного оцінювання динаміки стратегічного розвитку та контролювання за виконанням стратегічних завдань та досягненням стратегічних цілей по підприємству в цілому, по окремих бізнес-процесах, індивідуальних планах працівників з використанням методів бальних оцінок та нечіткої (розмитої) логіки, що допоможе менеджерам обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів. Формалізовано запропоновані методи контролювання, що дозволить спростити їх впровадження в існуючі системи автоматизації економічної діяльності підприємств.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Серединська В. М. Алгоритм експертного вибору засобів рекламної кампанії підприємства / В. М. Серединська, І. В. Серединська // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: колективна монографія; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : Астон, 2012. – С. 500 – 520 (*Особистий внесок автора: розкрито особливості та суть основних евристичних методів дослідження – 0,1 друк. арк.*).

2. Серединська І. В. Маркетинг в управлінні за вартістю машинобудівного підприємства / І. В. Серединська // Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України : колективна монографія; за ред. проф.

Р. В. Федоровича. – Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – С. 326 – 355 (*Особистий внесок автора: сформульовано роль маркетингової інформації в управлінні за вартістю машинобудівного підприємства – 1,7 друк. арк.*).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

3. Серединська І. В. Огляд теоретичних концепцій стратегічного управління на основі зростання вартості / Г. Й. Островська, І. В. Серединська // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 1(22). – С. 10 – 19 (*Особистий внесок автора: виокремлено переваги збалансованого управління – 0,30 друк. арк.*).

4. Серединська І. В. Система показників управління вартістю підприємства / І. В. Серединська // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський нац. економ. ун-т ; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – Вип. 5. – С. 167 – 168 (0,30 друк. арк.).

5. Серединська І. В. Порівняльний аналіз методів оцінки вартості підприємства / І. В. Серединська // Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. праць ; редкол. Г. І. Башнянин (голов. ред.) та ін. – Л. : Вид-во Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 36. – С. 348 – 351. – (Серія економічна) (0,51 друк. арк.).

6. Серединська І. В. Оцінка інноваційних ризиків в системі вартісно-орієнтованого управління / І. В. Серединська // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 1 (30) – С. 116 – 123 (0,7 друк. арк.).

7. Серединська І. В. Машинобудівна галузь України та стан управління її підприємствами / І. В. Серединська // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 4 (33). – С. 74 – 81 (0,65 друк. арк.).

8. Серединська І. В. Використання процесного підходу в системі вартісно-орієнтованого менеджменту машинобудівних підприємств України / І. В. Серединська // Наука й економіка. – 2012. – Випуск 2 (26). – С. 105 – 109 (0,18 друк. арк.).

9. Серединська І. В. Необхідність використання вартісних методів в управлінських технологіях / Р. В. Федорович, І. В. Серединська // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 3 (42) – С. 60 – 72 (*Особистий внесок автора: здійснено критичний аналіз основних теоретичних концепцій і методів оцінки вартості підприємства – 0,85 друк. арк.*).

1.3. Статі у наукових періодичних виданнях іноземних держав та публікації у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

10. Seredynska I. V. Integration of managerial interactions in value based management system / I. V. Seredynska // European Applied Sciences. – 2013. – № 6. – vol. 2. – pp. 169 – 171 (0,3 друк. арк.).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру:

11. Seredynska I. V. Advantages Cost Control of the ABC and EVA Integrated System / I. V. Seredynska // Облік як інформаційна система для економічної безпеки підприємств в конкурентному середовищі : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 25 – 26 листопада 2010 р., Тернопіль / Тернопільський нац. економ. ун-т. – Тернопіль, 2010 – Частина 1. – С. 219 – 222 (0,27 друк. арк.).

12. Серединська І. В. Шляхи інтеграції управлінських систем / І. В. Серединська // Теорія і практика економічного аналізу : сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку : матеріали V Міжнар. наук.-практ.

конф., 29 вересня – 1 жовтня 2011 р., Тернопіль / Тернопільський нац. економ. ун-т. – Тернопіль, 2011. – С. 308 – 310 (0,12 друк. арк.).

13. Серединська І. В. Основні підходи до трактування вартості підприємства в системі вартісно-орієнтованого менеджменту / І. В. Серединська // Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем : зб. тез. доп. III Всеукр. наук.-практ. конф., 21 – 22 жовтня 2011 р., Івано-Франківськ / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Івано-Франківська держ. адмін., Івано-Франківський нац. техн. ун-т нафти і газ [та ін.]. – Івано-Франківськ, 2011. – С. 170 – 172 (0,38 друк. арк.).

14. Серединська І. В. Маркетинговий менеджмент оцінки вартості підприємств / І. В. Серединська // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали регіон. наук.-практ. конф. молодих вчених і студ., 5 квітня 2011 р., Тернопіль / Тернопільський нац. техн. ун-т. – Тернопіль, 2011. – Ч. 1. – С. 90 – 91 (0,09 друк. арк.).

15. Серединська І. В. Вартість підприємства як ключовий показник його конкурентоспроможності / І. В. Серединська // Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів, 17 – 18 лютого 2012 р., Дніпропетровськ / Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. – Дніпропетровськ, 2012. – Т. 5. – С. 98 – 101. – (Управління конкурентоспроможністю та стратегіями країн (галузей, компаній) (0,26 друк. арк.).

16. Серединська І. В. Основні коригування фінансової звітності машинобудівних підприємств для розрахунку показника EVA [Електронний ресурс] / І. В. Серединська // Вітчизняна наука : сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку : зб. наук. праць за матеріалами II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 16 – 18 березня 2012 р., Переяслав-Хмельницький / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди» [та ін.]. – Переяслав-Хмельницький, 2012. – С. 50 – 52. – Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/829> (дата звернення 18.02.14). – Назва з екрану (0,18 друк. арк.).

17. Серединська І. В. Роль бренду у формуванні вартості підприємства / І. В. Серединська // Маркетингові технології в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали II регіон. наук.-практ. конф. молодих вчених та студ., 5 квітня 2012 р., Тернопіль / Тернопіль. нац. техн. ун-т. – Тернопіль, 2012. – Ч. II. – С. 98 – 99 (0,09 друк. арк.).

18. Серединська І. В. Побудова інтегрованої системи управління на підприємствах машинобудівної галузі / І. В. Серединська // Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 – 3 жовтня 2012 р., Дніпропетровськ / Дніпропетр. ун-т ім. А. Нобеля; Ін-т економіки і менеджменту ВНЗ «Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини «Україна»; Полтав. держ. аграр. академія [та ін.]. – Дніпропетровськ, 2012. – С. 143 – 146 (0,19 друк. арк.).

3. Інші праці, які відображають наукові результати дисертації

19. Серединська І. В. Аналіз сучасних методів оцінки вартості підприємства / І. В. Серединська // Наукові студії. – Тернопіль: Видавництво ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут». – 2011. – Випуск 10. – С. 33 – 42 (0,63 друк. арк.).

АНОТАЦІЯ

Серединська І. В. Формування інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління машинобудівними підприємствами. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2014.

У дисертаційній роботі розглянуто сутність концепції управління за вартістю підприємства; уточнено і поглиблено понятійний апарат теорії вартісного управління; здійснено критичний аналіз основних теоретичних концепцій і методів оцінки вартості підприємства та вибрано критерій ефективності на основі управління за вартістю; уточнено зміст категорії «інтегрована система вартісно-орієнтованого управління»; сформульовано концепцію організаційно-економічного механізму інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління (ІСВОУ) підприємствами машинобудівним галузі, яка поєднує базові засади економічної доданої вартості, збалансованої системи показників, системи менеджменту якості та процесний підхід до управління, сформовано її структурно-логічну модель; розроблено поетапну послідовність процедур з імплементації процесного підходу та збалансованої системи показників в ІСВОУ; виокремлено передумови успішного впровадження та використання ІСВОУ на досліджуваних підприємствах машинобудівної галузі; обґрунтовано аналітико-діагностичний інструментарій оцінювання зрілості впровадження ІСВОУ та механізм моніторингу, аналітичного оцінювання динаміки стратегічного розвитку та контролювання за виконанням стратегічних завдань та досягненням стратегічних цілей підприємства, розрахованих за допомогою методів бальних оцінок та нечіткої (розмитої) логіки з використанням програмної системи математичних обчислень MATLAB.

Ключові слова: вартісно-орієнтоване управління, збалансована система показників, система менеджменту якості, економічна додана вартість, інтеграція, інтегровано-система вартісно-орієнтованого управління, процесний підхід до управління.

SUMMARY

Seredynska I. V. Formation of an integrated system of value-based management of Industrial machine manufacturers - Manuscript.

Thesis for a Candidate's degree of economic sciences in speciality 08.00.04 – Economics and Enterprises management (by economic activity). – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2014.

The dissertation critically discussed the meaning of value based management concept; clarified and deepened categories of the value based management theory by defining content categories: «value of the enterprise», «value based management of the enterprise»; a set of modern tools of a company evaluation was generalised. The concept of organizational-economic mechanism of integrated system of value-based management of manufacture enterprises was created, which will combine basic principles of economic value added, balanced scorecard, quality management system

and process approach to management. Its structural and logical model was formed; developed a phased sequence of procedures for the implementation of the process approach in the system; singled out the preconditions for successful implementation and use of the system at the enterprises of manufacturing industry; analytical and diagnostic evaluation instruments maturity of the system implementation and monitoring mechanism was critically discussed; an analytical evaluation of the dynamics of strategic development and control over the implementation of strategic objectives and the achievement of strategic goals of the company were calculated by the methods of score evaluations and fuzzy logic programming system using mathematical calculations MATLAB.

Key words: value based management, balance scorecard, quality management system, economic value added, integration.

АННОТАЦИЯ

Серединская И. В. Формирование интегрированной системы ценностно-ориентированного управления машиностроительными предприятиями. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя Министерства образования и науки Украины, Тернополь, 2014.

В диссертационной работе осуществлено теоретическое обобщение и предложен один из возможных вариантов решения актуальной научно-практической задачи по формированию интегрированной системы ценностно-ориентированного управления машиностроительными предприятиями.

В первой главе «Теоретико-прикладные основы ценностно-ориентированного управления машиностроительными предприятиями» рассмотрена сущность концепции управления по стоимости предприятия; уточнено и углублено понятийный аппарат теории стоимостного управления относительно категорий «стоимость предприятия», «ценностно-ориентированное управление предприятием»; осуществлен критический анализ основных теоретических концепций и методов оценки стоимости предприятия, выявлены их основные характеристики и особенности использования, выбран критерий эффективности на основе управления по стоимости; проанализировано влияние факторов на развитие и состояние управления отечественными машиностроительными предприятиями.

Уточнение категориального аппарата позволило выделить их существенные признаки и расширить содержательное наполнение с учетом классической теории стоимостного управления и украинской специфики. Предложено ценностно-ориентированное управление рассматривать как сложную многоуровневую, упорядоченную систему, функционирование которой направлено на выявление, изучение, измерение и управление факторами роста стоимости предприятия. Результаты исследований в этой сфере позволили получить упорядоченную совокупность свойств, присущих этой системе управления. Это способствует решению некоторых научных задач и создает предпосылки для принятия менеджерами эффективных управленческих решений.

Во второй главе «Аналитический инструментарий интегрированной системы ценностно-ориентированного управления в машиностроении» уточнено сущность категории «интегрированная система ценностно-ориентированного управления»; сформулирована концепция организационно-экономического механизма интегрированной системы ценностно-ориентированного управления машиностроительными предприятиями, которая сочетает базовые принципы экономической добавленной стоимости, сбалансированной системы показателей, системы менеджмента качества и процессный подход к управлению; построено ее структурно-логическую модель. В рамках предложенной модели изучены возможные трансформации системы сбалансированных показателей. Это позволило унифицировать процесс формирования стратегической карты для всех предприятий, которые реализуют стоимостную стратегию развития, создав ее макет.

Применение предложенной поэтапной последовательности процедур по использованию процессного подхода и сбалансированной системы показателей в интегрированной системе ценностно-ориентированного управления существенно упрощает менеджерам работу по отбору бизнес-процессов, подлежащих усовершенствованию или требующих радикальных изменений, позволяет усилить связь между текущим и стратегическим управлением, финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности с целью формирования конкурентных преимуществ и роста экономической добавленной стоимости.

Внесены рекомендации по совершенствованию расчета экономической добавленной стоимости на основе обоснования необходимых корректировок ее составляющих и оценки рыночной премии за индивидуальный риск при определении стоимости собственного капитала с учетом специфики машиностроительных предприятий. Это позволяет менеджерам-аналитикам адекватно оценивать результаты хозяйственной деятельности и управления.

В третьей главе «Организационно-экономический механизм реализации интегрированной системы ценностно-ориентированного управления на машиностроительных предприятиях» выделены предпосылки успешного внедрения интегрированной системы ценностно-ориентированного управления на предприятиях; отражен организационно-экономический механизм ее разработки, внедрения и использования на исследуемых предприятиях машиностроительной отрасли; предложен аналитико-диагностический инструментарий оценки зрелости внедрения интегрированной системы ценностно-ориентированного управления и механизм оценки динамики стратегического развития предприятий и контроля за выполнением ими стратегических задач и достижением стратегических целей, направленных на рост экономической добавленной стоимости, отличие которого состоит в использовании методов балльных оценок и нечеткой (размытой) логики с использованием программной системы математических вычислений MATLAB. Предложены методы контроля формализованы, что позволит упростить их внедрение в существующие системы автоматизации экономической деятельности предприятий.

Ключевые слова: ценностно-ориентированное управление, система сбалансированных показателей, система менеджмента качества, экономическая добавленная стоимость, интеграция, процессный подход к управлению.

Підписано до друку 18.08.2014. Формат 60×90 1/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Умов.-друк. арк. 0,9.
Наклад 100 прим. Замовлення №01-1808.

* * * * *

Друк Пп. Цимбал Л. Є.
Свідоцтво про реєстрацію № 926951 від 30.07.2009 р.
м. Тернопіль, вул. Руська, 8.
тел. (0352) 522-881.