

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 657.1: 658.1

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ СТРУКТУРОЮ БІЗНЕСУ, ЗАСНОВАНОГО НА ВИКОРИСТАННІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

**ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри бухгалтерського обліку  
Харківського національного економічного університету

Розвиток будь-якого об'єднання суб'єктів господарювання вимагає формалізації всіх аспектів його життєдіяльності та утворення дієвого механізму стратегічного управління. Потреба утворення такого механізму ще більшою мірою актуалізується з оглядом на те, що зростання прояву коопераційно-інтеграційних тенденцій призводить до виникнення різного роду інтегрованих структур бізнесу (ІСБ), функціонування яких базується на значному переліку неформалізованих процесів. Саме відсутність стовідсоткової формалізації процесів (з урахуванням тверджень [14, 15] відносно того, що надмірна формалізація процесів зменшує рівень гнучкості й адаптивності суб'єкта господарювання) ще більше вимагає формування належного механізму стратегічного управління ІСБ.

Дослідження сутності інтегрованих структур бізнесу досить повно представлено в наявній літературі [2, 3]. Автор має власне розуміння даного питання, яке досить докладно визначене у [10, с. 8 – 22; 11, с. 111 – 127]. Ще більш докладно в літературі розкрито питання організації стратегічного управління [8, 12, 15] та формування відповідного механізму [5, 13] як по відношенню до окремих підприємств (більш докладно), так і по відношенню до їх інтегрованих об'єднань (менш докладно). Разом з тим, організація життєдіяльності будь-якої ІСБ вимагає вирішення питання визначення самостійності стратегічних бізнес-одиниць у складі ІСБ (шляхом позиціонування у континуумах «формалізація – самоорганізація процесів», «централізація – децентралізація управління» та «гнучкість – підпорядкованість дій»), що спричиняє наявність певних невідповідностей.

Нівелювати (зменшити істотність помилки вибору позиції) ж потребу визначення раціональної позиції в означених континуумах дозволяє використання *концепції збалансованої системи показників* (ЗСП) як підґрунтя для функціонування механізму стратегічного управління ІСБ. Орієнтація ЗСП (розроблена авторами [3]) на обмежений перелік показників стимулює самостійність у прийнятті рішень у відповідності до місії й бачення ІСБ, тоді як надмірна деталізація стратегічних завдань, як було доведено автором у [9], вступає в певне протиріччя з принципами самоорганізації. Відповідно, впровадження ЗСП дозволить виробити єдині стандарти управління для різних учасників ІСБ. Ефективність же збалансованої системи показників значною мірою залежить від якості її впровадження. У наявній літературі [1, 3, 7] представлена значна кількість підходів до реалізації цього процесу. Разом з тим слід відзначити, що створення ЗСП – це складний процес, основу якого повинно складати розуміння логіки концепції особами, що будуть займатися її втіленням в практику господарювання, та усвідомлення ними особливостей стратегічного управління ІСБ.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад формування та використання механізму стратегічного управління інтегрованими об'єднаннями підприємств шляхом його орієнтування на використання збалансованої системи показників. Основу реалізації мети статті складає авторське розуміння сутності стратегії інтегрованого об'єднання (представлене на *рис. 1* та оприлюднене у [10, с. 55 – 64]) як відбиття сукупності стереотипів поведінки стратегічних бізнес-одиниць та переліку ролей корпоративного центру. При цьому збалансована система показників може розглядатися як форма фіксування цих ролей та стереотипів у поєднанні з децентралізацією управління та поширенням самоорганізації (у рамках обмеження цільових орієнтирів). Більш того, саме ЗСП буде використовуватися як модель узгодження стратегічної взаємодії ІСБ.

Розробляючи механізм стратегічного управління ІСБ, слід звернути увагу, що принципово подана на *рис. 1* схема складається з трьох головних елементів. *Перша* його частина пов'язана з виробленням стратегії ІСБ та прийняттям рішення щодо визначення головного пріоритету розвитку. *Друга* частина полягає у виробленні локальних стратегій стратегічних бізнес-одиниць. *Третя* – забезпечує узгодження інтересів та реалізацію інтеграційної стратегії (означене узгодження орієнтується на пріоритетне фінансування найбільш важливих СБО й напрямків діяльності). Саме під час такого узгодження відбувається вироблення стратегічних ролей та формується система стратегічних індикаторів, яка й забезпечує переведення вироблення стратегії у регулярний процес. Це цілком відповідає концепції ор-

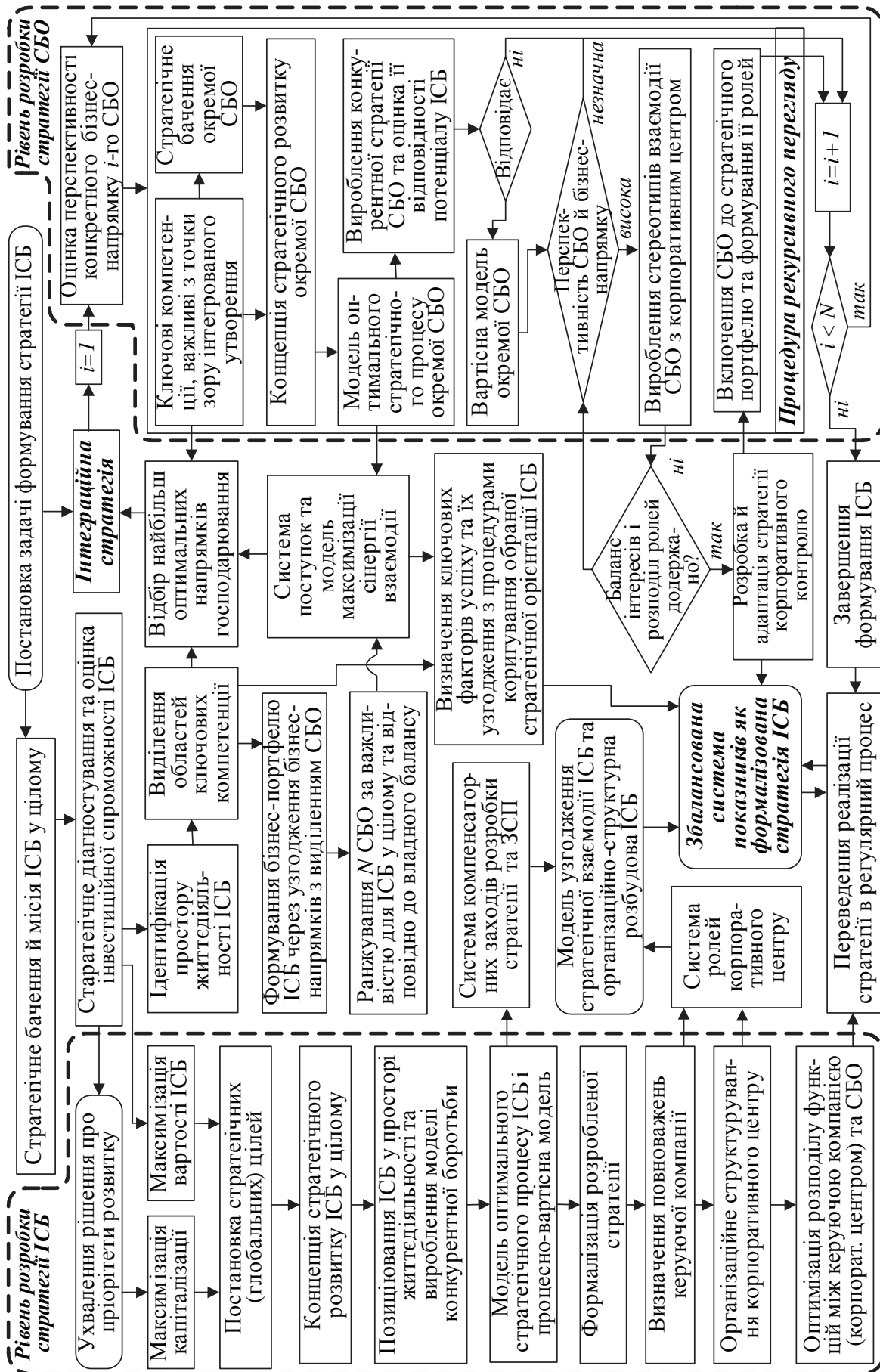


Рис. 1. Послідовність вироблення стратегії інтегрованої структури бізнесу [10, с. 63]

ганізації стратегічного управління через виділення СБО, розробку стратегії для окремих СБО, формуванні системи збалансованих показників для кожної СБО та інтеграції їх у систему показників корпоративного рівня.

Таким чином, автором запропоновано впроваджувати збалансовану систему показників паралельно із встановленням стратегічних альтернатив та формуванням механізму стратегічного управління. У розвиток даного положення було розроблено референтну модель впровадження ЗСП, контекстна діаграма якої представлена на рис. 2. Безперечна складність реалізації означеної моделі вимагає врахування системи компенсаторних заходів, використання якої відбите в підлеглих (до поданої на рис. 2) схемах. Окрім того, як цільові обмеження (елемент Control у стандарті IDEF0) виступатиме орієнтування ІСБ на вихід на процедуру первинного розміщення акцій (IPO) через введення параметра «профіль й еталонні стратегії проведення IPO). Як механізм реалізації процедури впровадження (елемент Mechanism у стандарті IDEF0) у розробках автора [4, с. 55 – 78] представлений інструментарій впровадження ЗСП.

Орієнтуючись на рис. 2, слід звернути увагу на те, що принципова можливість співвіднесення ЗСП з механізмом стратегічного управління (або навіть розгляду ЗСП як механізму стратегічного управління) базується на тлумаченні механізму як системи основних форм, методів, важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, а також формування потреб [13, с. 50] та системи взаємозалежних елементів, що взаємодіють на підгрудні певних правил та процедур [12]. Також механізм може визначатися як послідовність дій, спрямо-

ваних на досягнення певної цілі [5, с. 12]. В економічній літературі наявна ще значна кількість тлумачень механізму, але означені три, на думку автора, роблять такі головні акценти в проблемі ідентифікації механізму як (у порядку згадування) потреба виділення елементів, методів та важелів впливу на економічні процеси, потреба формування певного забезпечення та вимога динамічного підходу до стратегічного управління.

Збалансована система показників дозволяє врахувати всі означені аспекти. Формований набір KPI виступатиме у вигляді відбиття важелів впливу (через їх співвіднесення з KSF). Обрані ІСБ стратегічні ініціативи в поєднанні з регламентацією дій щодо їх здійснення, формуватимуть необхідне забезпечення. Інструментарій же реалізації обраних ініціатив формуватиме потрібні з точки зору механізму стратегічного управління важелі впливу. Якщо ж визначити механізм як сукупність механізмів, об'єднаних певними методами управління [6, с. 18 – 19], то можна співвіднести виділення субмеханізмів з процедурою каскадування. Головною ж перевагою пропонованого механізму є відмова від операційного управління на користь процесів самоорганізації. Проте важливим елементом постане співвіднесення елементів збалансованої системи показників з ієрархічними рівнями управління ІСБ (особливо для жорстких й юридично залежних їх форм).

Таким чином, співвіднесення ЗСП з механізмом стратегічного управління дозволяє реалізувати принцип [2, с. 45] щодо «децентралізації операцій при централізації контролю». Орієнтуючись на означеній у табл. 1 формі створення стратегічних карт, можна виділити й різні варіанти

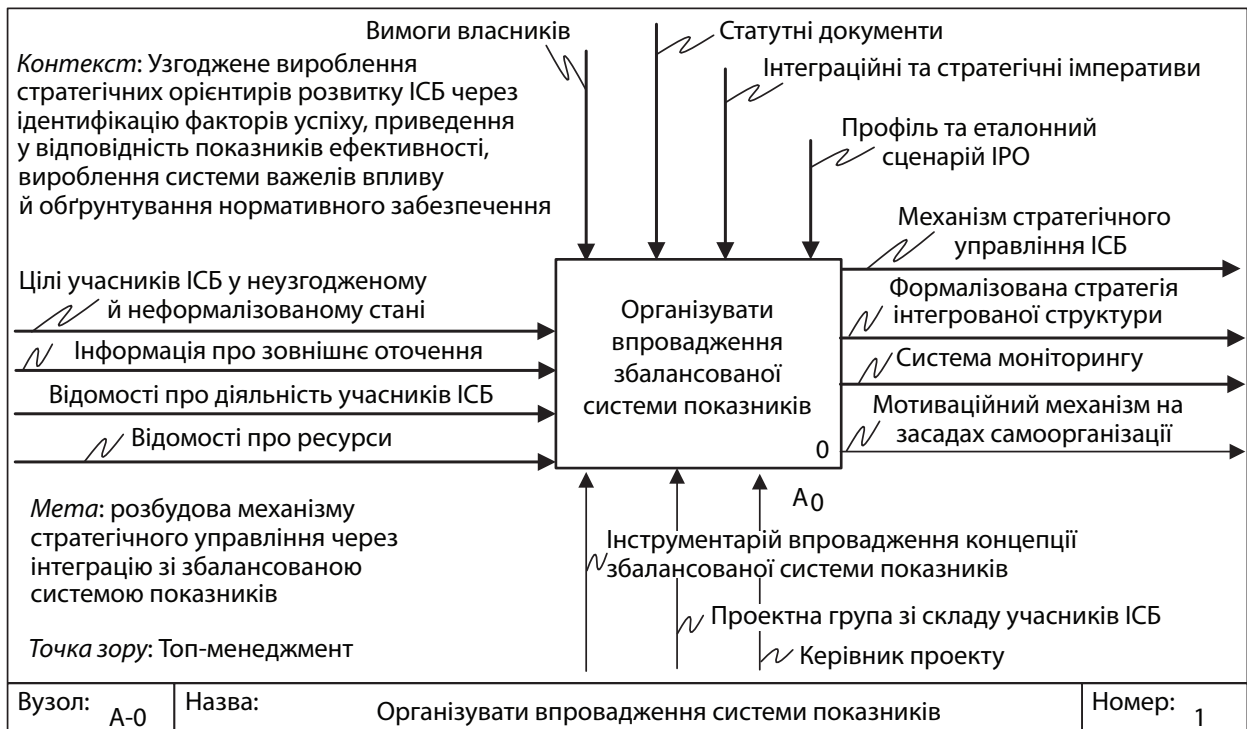


Рис. 2. Контекстна діаграма впровадження механізму стратегічного управління, заснованого на збалансованій системі показників

побудови механізму стратегічного управління. Авторська пропозиція щодо структурування такого механізму також представлена у *табл. 1*. Особливістю означеного відображення є розширення поданого представлення ІСБ як форми інтеграції капіталів (перший варіант) та виділення двох типів організації материнського підприємства (як такого, що безпосередньо здійснює господарську діяльність (оперативно-виробничі відносини з дочірніми підприємствами) та лише контролює виробничі бізнес-напрямки (чистий холдинг) й лише впливає на фінансову політику). При цьому передбачається, що функції виконавчого органу виконує материнська компанія.

Разом з тим, особливістю означеного у *табл. 1* підходу є врахування в процесі розробки й впровадження механізму стратегічного управління ІСБ різних моделей конкурентного позиціонування ІСБ в ринковому середовищі.

Основною ж ідеєю представлених у *табл. 1* схем є відображення можливих варіантів інтеграції стратегічних карт до контуру управління ІСБ. Так, цикл стратегічного управління з відповідними петлями зворотних зв'язків реалізу-

ється за допомогою ЗСП шляхом встановлення стратегічних ініціатив й вироблення відповідних проектів. Тут як певний доробок автора пропонується розглядати співвіднесення стратегічних ініціатив ЗСП з окремими проектами (чи програмами як сукупністю проектів) робіт. Отже, саме вибір одного з варіантів формування механізму стратегічного управління ІСБ й буде основою його впровадження в практику господарювання окремої структури. Відповідна цьому положенню послідовність організації стратегічного управління представлена на *рис. 3*.

Слід відзначити, що запропонована послідовність орієнтується на подані на *рис. 2* мету та контекст впровадження ЗСП. При цьому означена послідовність передбачає одночасне формування й циклу оперативного управління, який підпорядковується виробленим стратегічним імперативам й охоплює усі, не лише найважливіші, напрямки діяльності. Також треба наголосити, що наведена модель складається з типових елементів, на основі яких можна формувати індивідуальний проект для кожного конкретного підприємства. Розкриття таких типових елементів,

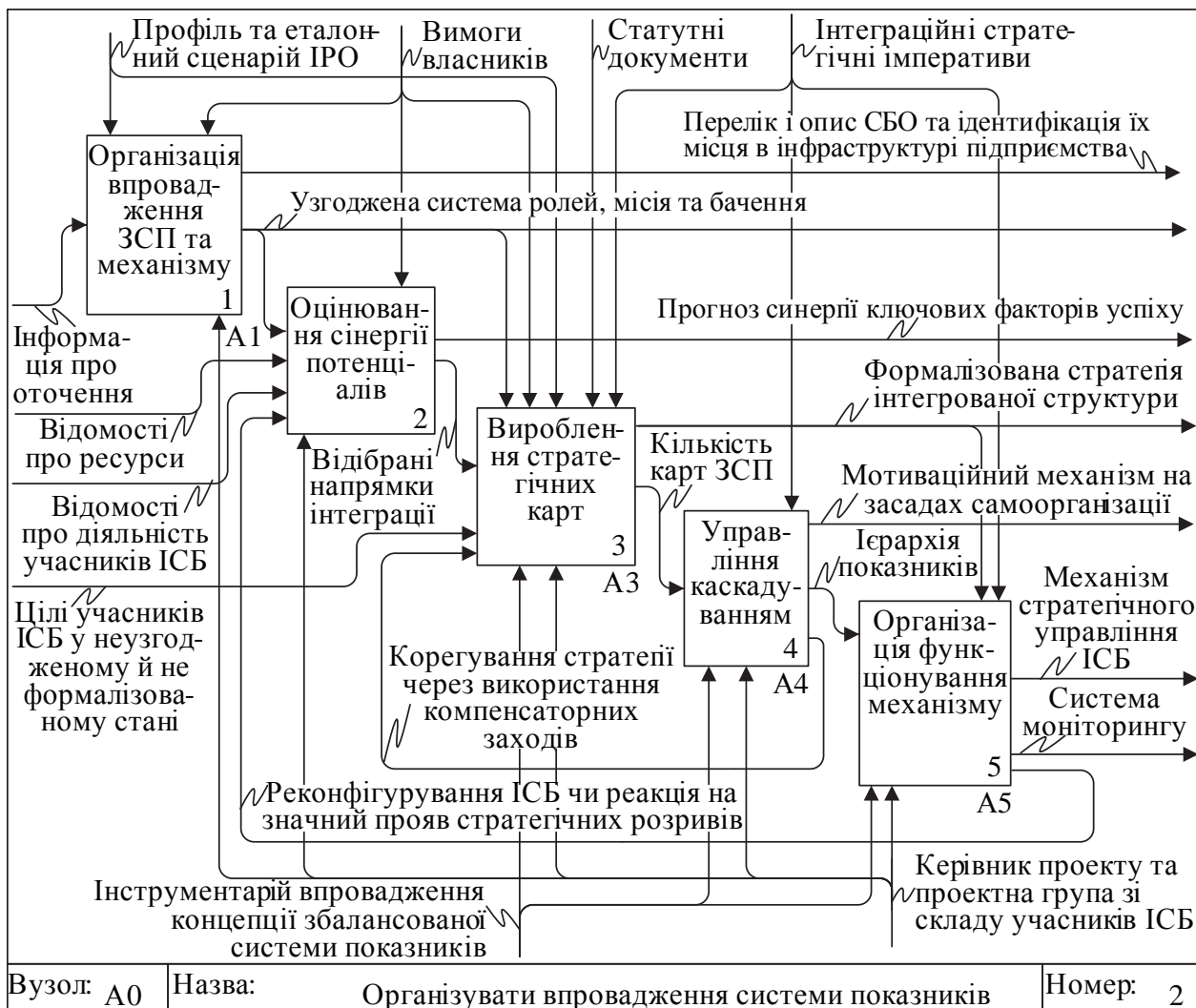


Рис. 3. Послідовність робіт з впровадження збалансованої системи показників й організації роботи механізму стратегічного управління ІСБ

Таблиця 1

Логіка функціонування механізму стратегічного управління ІСБ за умови впровадження концепції ЗСП

Тип конкурентної поведінки ІСБ	Особливості формування корпоративної стратегічної карти	Особливості формування набору й каскадування КРІ	Логіка управління конкурентною поведінкою через ЗСП								
<p>Активна (агресивна) участь у конкуренції.</p> <p>Наявність спеціфічної стратегії та здійснення випереджальних дій.</p> <p>Незалежна поведінка, без урахування реакції ринку</p>	<p>Можливе представлення ІСБ (з точки зору вироблення стратегії) у вигляді ієрархічної функціональної структури без відокремлених підрозділів, філій й дочірніх підприємств.</p> <p>Орієнтація на спільне створення вартості дозволяє виробляти стратегічну карту лише для акторів, які співпрацює з зовнішнім споживачем (доведення до відома акторів виробленої на корпоративному рівні карти ЗСП)</p>	<p>Використовуватимуться стандартні прийоми каскадування показників (КРІ).</p> <p>Інтеграція стратегія виробляє на рівні зборів акціонерів. Достатнім є продукування лише набору КРІ, які відповідають їх ролі у розвитку ключових факторів успіху ІСБ.</p> <p>Процес каскадування змішаного типу («до низу» та «до гори»)</p>		<p>Однорівнева участь у конкурентній боротьбі.</p> <p>Адаптивна поведінка заснована на явному врахуванні всіх дій конкурентів.</p> <p>Орієнтація на утримання позиції</p>	<p>Централізоване управління всіма аспектами виробничо-господарської діяльності через домінування материнського оперативно-виробничого підприємства. Через значні владні відносини майже всі аспекти розробки стратегічних карт підлеглих рівнів провадяться головним підприємством. Карта виробляється для всіх акторів, які мають відмінності у стратегічних імперативах</p>	<p>ІСБ переважно у формі кластерної структури, коли навколо крупного підприємства об'єднуються малі та середні.</p> <p>Продукуються лише набір КРІ, склад яких достатній для здійснення оперативного управління підлеглими за ієрархічним рівнем акторів. можливе вироблення так званих стратегічних тем</p>		<p>Кооперативна поведінка орієнтована більше на досягнення згоди, ніж конфронтацію.</p> <p>Наслідувальна стратегія з вичікувальною тактикою.</p> <p>Трансферт інновацій</p>	<p>ІСБ заснована на партнерських відносинах і довгострокових угодах. Усі учасники залишаються самостійними юридичними особами. Корпоративний центр утворюється шляхом розподілу відповідних функцій.</p> <p>Стратегічна карта виробляється для кожного актора, які мають слабкий зв'язок із центром й містять всі повноваження для самостійної реалізації обраної лінії конкурентної поведінки</p>	<p>Незначний набір фінансових КРІ, достатній для оцінки ефективності діяльності актора чи визначення моменту виведення його зі складу ІСБ. Три петлі зворотних зв'язків: у межах бізнес-процесу, на оперативному рівні в межах планових завдань, й петля регулювання стратегічної невідповідності в межах обраних альтернатив</p>	
<p>Однорівнева участь у конкурентній боротьбі.</p> <p>Адаптивна поведінка заснована на явному врахуванні всіх дій конкурентів.</p> <p>Орієнтація на утримання позиції</p>	<p>Централізоване управління всіма аспектами виробничо-господарської діяльності через домінування материнського оперативно-виробничого підприємства. Через значні владні відносини майже всі аспекти розробки стратегічних карт підлеглих рівнів провадяться головним підприємством. Карта виробляється для всіх акторів, які мають відмінності у стратегічних імперативах</p>	<p>ІСБ переважно у формі кластерної структури, коли навколо крупного підприємства об'єднуються малі та середні.</p> <p>Продукуються лише набір КРІ, склад яких достатній для здійснення оперативного управління підлеглими за ієрархічним рівнем акторів. можливе вироблення так званих стратегічних тем</p>		<p>Кооперативна поведінка орієнтована більше на досягнення згоди, ніж конфронтацію.</p> <p>Наслідувальна стратегія з вичікувальною тактикою.</p> <p>Трансферт інновацій</p>	<p>ІСБ заснована на партнерських відносинах і довгострокових угодах. Усі учасники залишаються самостійними юридичними особами. Корпоративний центр утворюється шляхом розподілу відповідних функцій.</p> <p>Стратегічна карта виробляється для кожного актора, які мають слабкий зв'язок із центром й містять всі повноваження для самостійної реалізації обраної лінії конкурентної поведінки</p>	<p>Незначний набір фінансових КРІ, достатній для оцінки ефективності діяльності актора чи визначення моменту виведення його зі складу ІСБ. Три петлі зворотних зв'язків: у межах бізнес-процесу, на оперативному рівні в межах планових завдань, й петля регулювання стратегічної невідповідності в межах обраних альтернатив</p>					
<p>Кооперативна поведінка орієнтована більше на досягнення згоди, ніж конфронтацію.</p> <p>Наслідувальна стратегія з вичікувальною тактикою.</p> <p>Трансферт інновацій</p>	<p>ІСБ заснована на партнерських відносинах і довгострокових угодах. Усі учасники залишаються самостійними юридичними особами. Корпоративний центр утворюється шляхом розподілу відповідних функцій.</p> <p>Стратегічна карта виробляється для кожного актора, які мають слабкий зв'язок із центром й містять всі повноваження для самостійної реалізації обраної лінії конкурентної поведінки</p>	<p>Незначний набір фінансових КРІ, достатній для оцінки ефективності діяльності актора чи визначення моменту виведення його зі складу ІСБ. Три петлі зворотних зв'язків: у межах бізнес-процесу, на оперативному рівні в межах планових завдань, й петля регулювання стратегічної невідповідності в межах обраних альтернатив</p>									

відповідно до стандарту IDEF0, розкриває логіку застосування авторської концепції впровадження механізму стратегічного управління ІСБ. Варіант такого розкриття (для елемента А1 означеної на рис. 3 схеми) подано на рис. 4. Також треба наголосити, що в разі орієнтування на паралельне вироблення стратегії та впровадження ЗСП, деякі з перелічених на рис. 2 (та на решті схем) кроків можна пропустити за умови, що поточний варіант організації відповідних підсистем відповідає вимогам логіки побудови ЗСП.

Підтвердженням ефективності пропонованого підходу є твердження [7, с. 56] відносно того, що в процесі розробки стратегічних карт часто виникає необхідність коригування стратегії. Відповідно авторські пропозиції дозволяють запобігти витратам на таке коригування. Далі надамо докладну характеристику визначеним елементам (відповідно до правил побудови діаграм стандарту IDEF0). Основою для успішного впровадження ЗСП буде визначення оптимальної архітектури системи, організація та реалізація проекту впровадження, формування відповідного комунікаційного забезпечення. Орієнтовний порядок виконання робіт на даному етапі представлено на рис. 5. Для спрощення розуміння складної референтної моделі підлеглі (по відношенню до першого та другого її рівнів) елементи будуть

відображатися з певним відходом від вимог стандарту IDEF і представлятися у такому вигляді, як на рис. 5.

Важливим з точки зору впровадження механізму стратегічного управління в рамках ІСБ є вибір напрямків вироблення стратегічних імперативів. З одного боку, часто наголошується про більш високу дієвість варіанту, коли впровадження ЗСП ініціюється вищим керівництвом [1, с. 109], оскільки підхід «згори донизу» надає більшій вагомості заходам з впровадження й полегшує їх реалізацію. З іншого боку, у разі формування ініціатив у зворотному напрямку може виникнути проблема агрегування показників при переході на більш високі ієрархічні рівні ІСБ [7, с. 130]. Вироблення ж стратегічних планів у напрямку «знизу нагору» зменшує протидію учасників ІСБ. Якщо ж орієнтуватися на [16], можна наголосити на потребі реалізації стратегічного процесу через узгодження результатів, отриманих методом «зверху вниз» – при проведенні стратегічного аналізу й визначенні можливих або необхідних значень показників та «знизу нагору» – за рахунок використання методів статистичного аналізу й прогнозування. Така позиція в цілому відповідає наведеній на рис. 2 послідовності узгодження стратегічних ролей учасників ІСБ.

Реалізація ЗСП в межах механізму стратегічного управ-

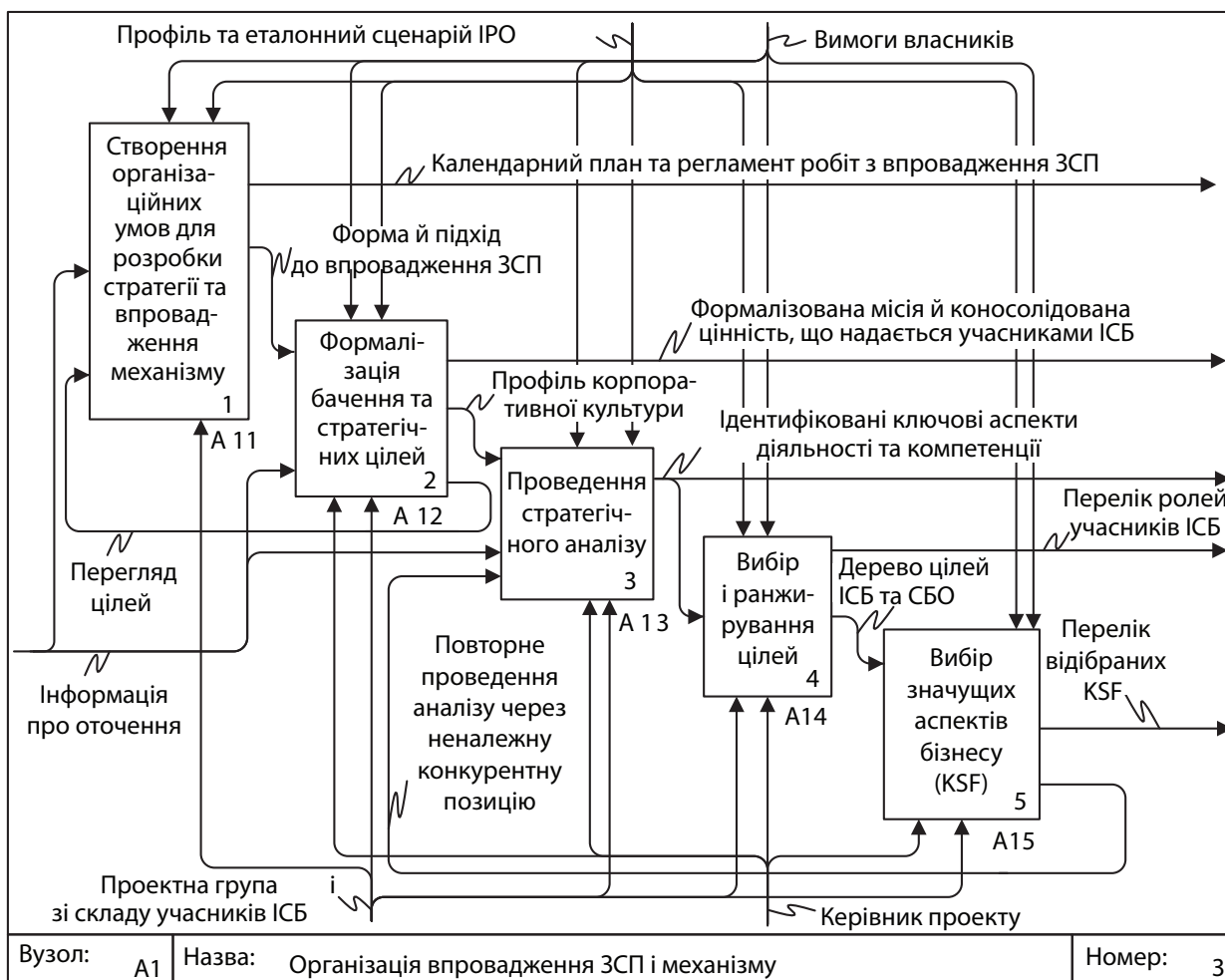


Рис. 4. Організація впровадження ЗСП і механізму стратегічного управління (блок А1 референтної моделі)

ліній ІСБ повинна ґрунтуватися на попередньому вивченні ситуації та реалізації її на прикладі одного з учасників. В окремих випадках проект впровадження ЗСП може охоплювати ІСБ в цілому й реалізовуватися в поступово змінюваних проектних фазах. Відповідно до авторського підходу на етапі А11 моделі слід ув'язати проект організації ЗСП з іншими актуальними для ІСБ видами робіт. При цьому саме розробка місії та бачення інтеграційної структури забезпечить підпорядкування системи збалансованих показників логіки стратегічної організації ІСБ. Означене формуван-

вироблення цих передумов саме при реалізації наведених на рис. 7 етапів.

Особливістю поданої на рис. 7 схеми є також уявлення про потребу завершення формування (розробки) стратегії ІСБ в цілому (як при класичному її розумінні, так і при авторському її зведенні до визначення ролей й стереотипів поведінки учасників ІСБ). Лише після цього можна впроваджувати ЗСП у механізм стратегічного управління. При цьому ЗСП передбачає таку форму представлення стратегії, що збільшує ймовірність реалізації бажаних стратегічних цілей.

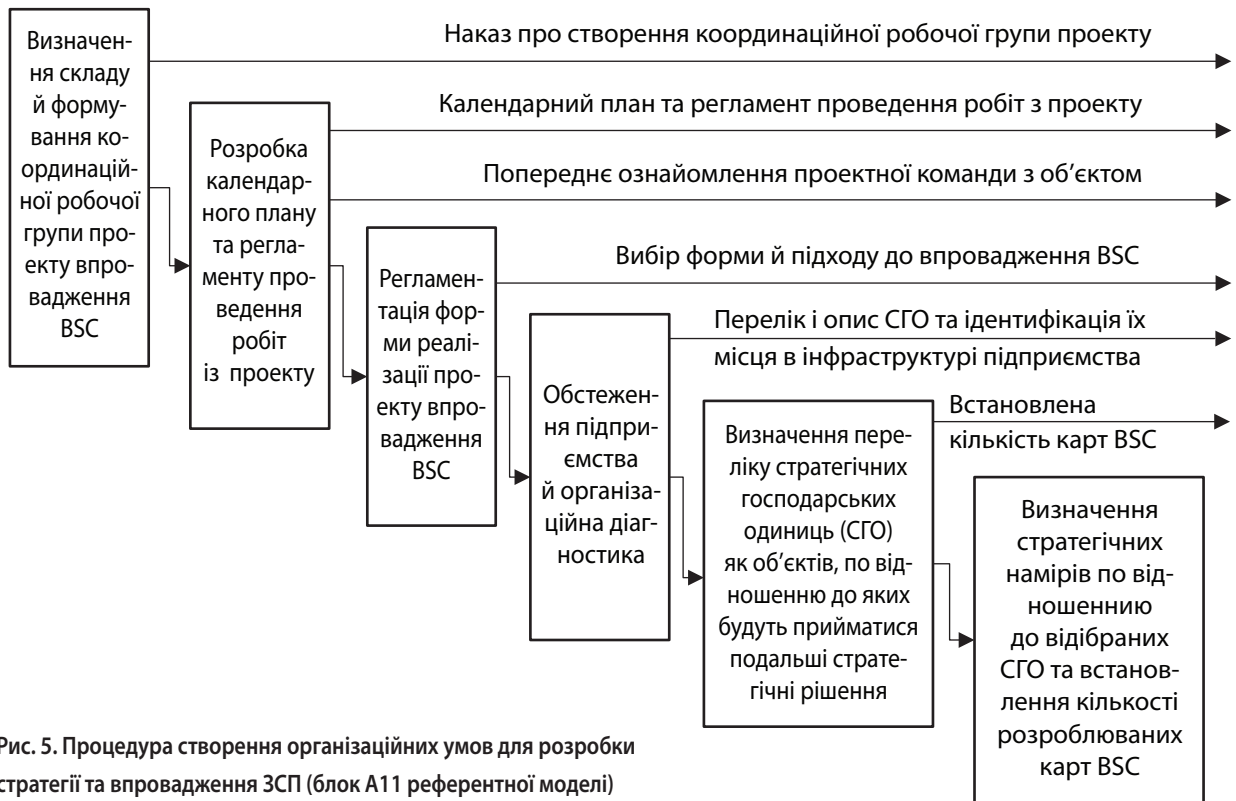


Рис. 5. Процедура створення організаційних умов для розробки стратегії та впровадження ЗСП (блок А11 референтної моделі)

ня стратегічного процесу являтиме собою такий елемент (блок А12 розробленої референтної моделі) та складатиметься з представлених на рис. 6 етапів.

Означений процес розробки й реалізації стратегії слід базувати на проведенні аналізу зовнішнього оточення та внутрішнього середовища, як окремих учасників ІСБ, так і їх інтегрованого утворення. Проведення такого аналізу передбачає визначення рівня розвитку стратегічного потенціалу інтегрованої цілісності. Якщо ж орієнтуватися на означений на рис. 4 підхід, предметом стратегічного аналізу постають стратегічні компетенції учасників ІСБ, які потребують особливого підходу з точки зору розбудови механізму стратегічного управління [8, с. 117].

У класичному варіанті концепції стверджується, що ЗСП базується на вже розробленій стратегії та служить інструментом її впровадження. Слушним є й положення [1, с. 101] щодо неспроможності ЗСП визначати базові стратегічні напрямки розвитку, встановлювати пріоритети за продуктами й сегментами ринку, проводити SWOT-аналіз, визначати відповідність етапів життєвого циклу та критичних факторів успіху. Проте, на думку автора, доцільним є

Проведення стратегічного аналізу дозволяє провести ранжування цілей, наявних у окремих учасників ІСБ, що дозволить провести означене на рис. 2 узгодження альтернатив та вироблення ролей учасників. При формуванні цілей обов'язково слід враховувати, для якого рівня ієрархії інтегрованої структури вони відносяться та яким чином взаємодіють окремі агенти у складі ІСБ. Відповідний перелік та послідовність робіт щодо формування й фільтрування (відбракування цілей, що не є стратегічними або можуть бути досягнуті простим шляхом) цілей ІСБ, представлено на рис. 8.

Вибір цілей слід починати з формулювання одної похідної цілі. Подальша ж деталізація відбуватиметься з урахуванням означених на рис. 9 джерел створення вартості. Саме в розрізі означених джерел відбуватиметься як вибір значущих аспектів бізнесу (KSF), так і наповнення проєкцій моделі. Головною складністю даного етапу впровадження ЗСП є подолання конфліктів між цілями окремих учасників і функціональних областей ІСБ (може відбуватися під час проходження означеної на рис. 2 послідовності вироблення стратегії). Тут варто звернути увагу на проблему

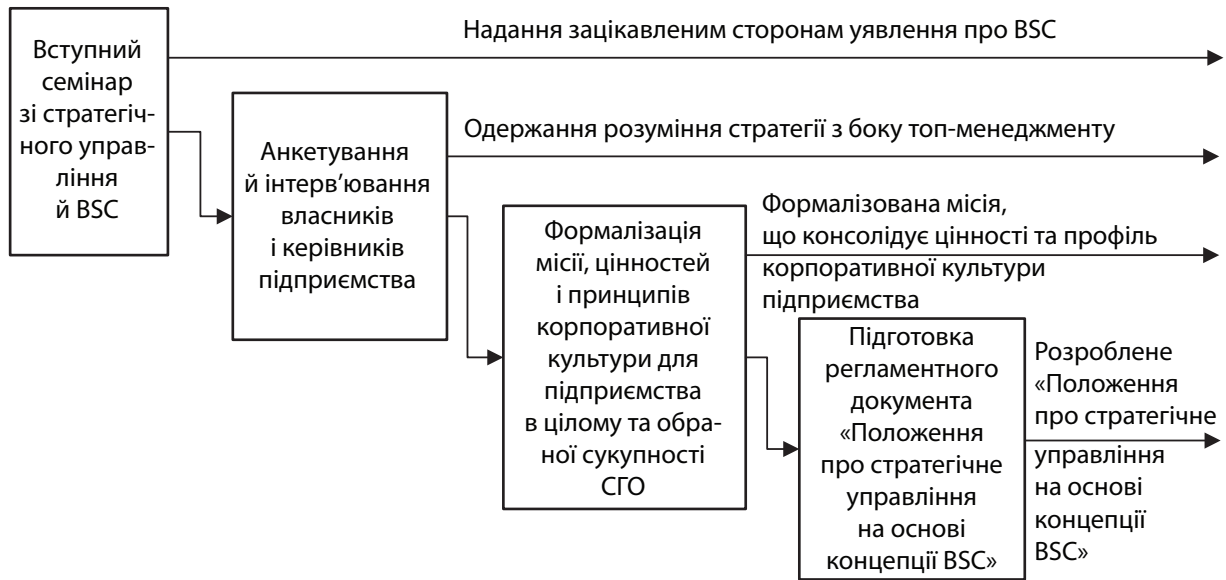


Рис. 6. Порядок виконання та зміст робіт етапу визначення бачення й місії (елемент А12 референтної моделі впровадження ЗСП у ІСБ)

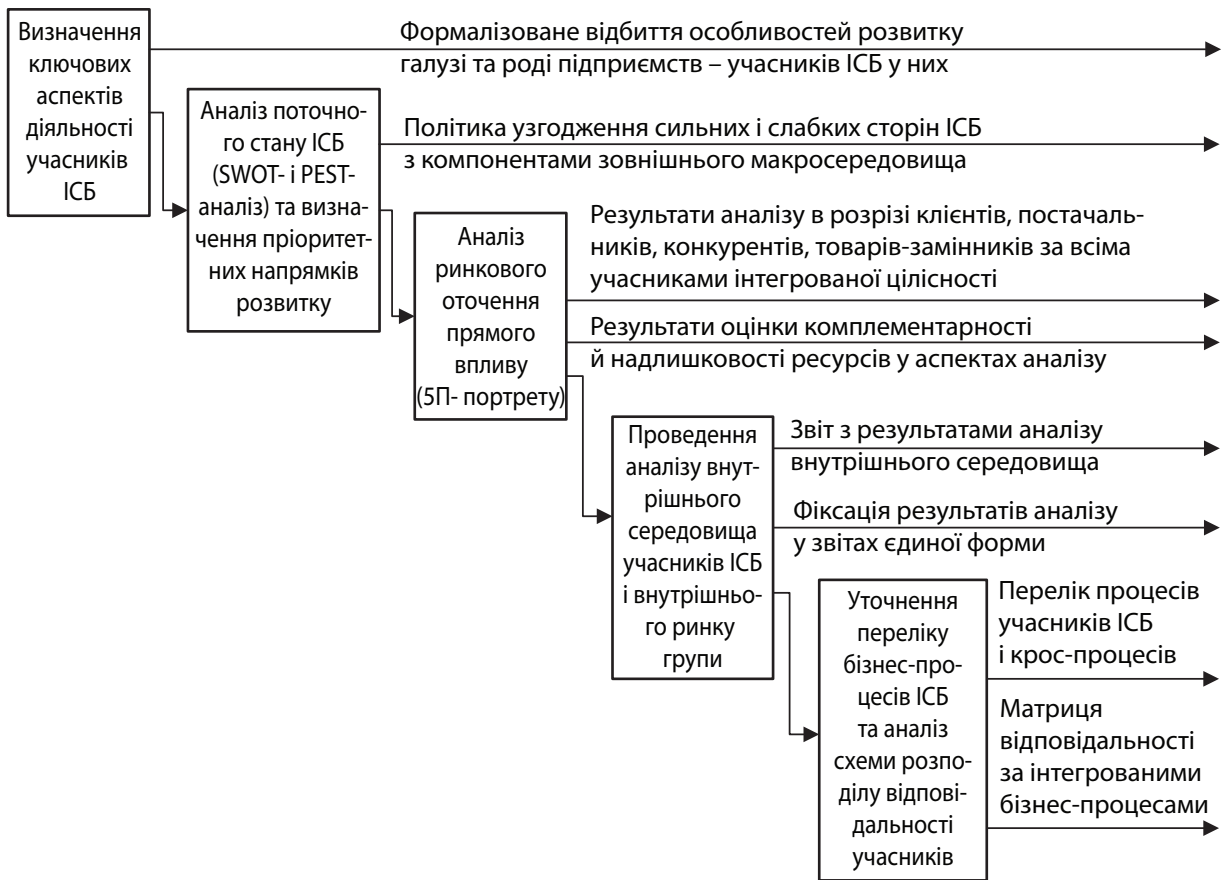


Рис. 7. Послідовність проведення стратегічного аналізу (елемент А13 розробленої референтної моделі)



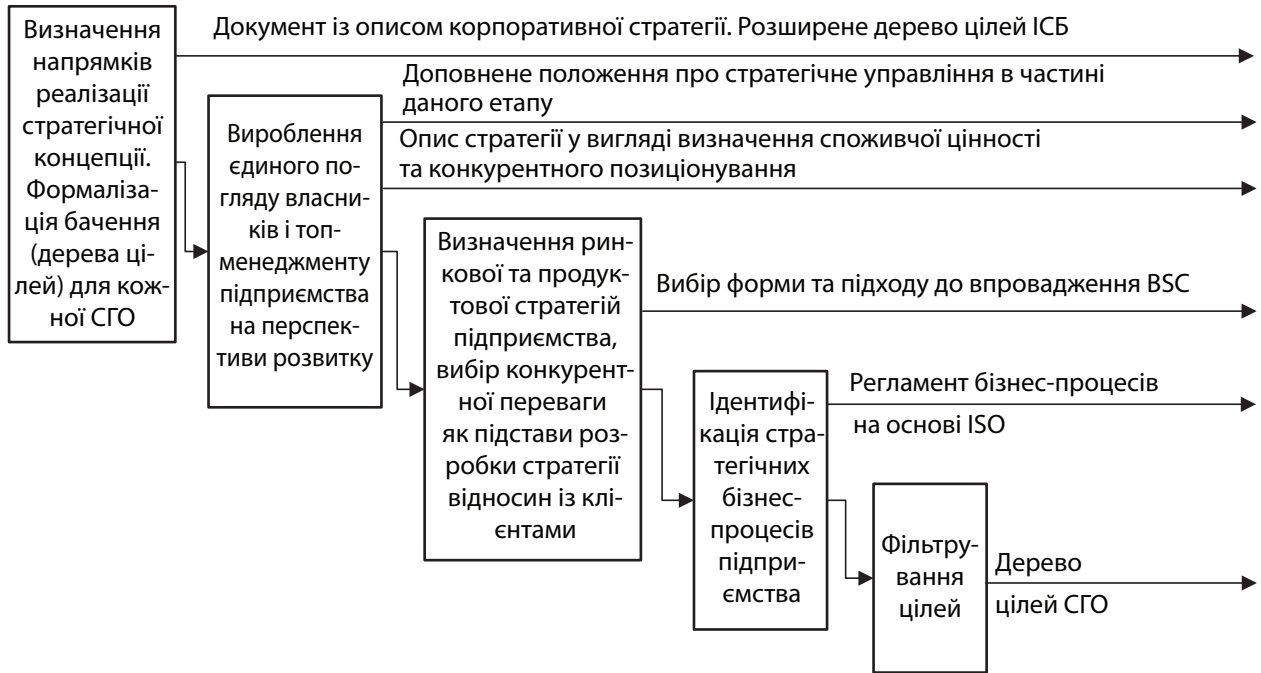


Рис. 8. Порядок виконання та зміст робіт етапу розробки стратегії та цілей (елемент А14 розробленої референтної моделі)

встановлення кількості цілей та KSF, логіка вирішення якої означена на рис. 9.

Як можна побачити з рис. 9, основою відмінності при обґрунтуванні набору ключових факторів успіху для ІСБ (по відношенню до окремого підприємства) є нівелювання дублювання факторів (елемент інтеграційної стратегії, пов'язаний з виведенням надмірно розвинених функцій). Разом з тим, ще більш важливим елементом буде забезпечення комплементарності (як мінімум) та синергії (цільова функція) між відібраними ключовими компетенціями. Саме виникнення синергії дозволяє продукувати рівень прибутковості інтегрованої компанії, який перевищує суму аналогічних показників окремих підприємств – учасників ІСБ.

Відповідно, можна запропонувати як окремий етап впровадження механізму стратегічного управління ІСБ послідовність дій, означену на рис. 10. Така послідовність розкриватиме як аспект утворення ІСБ, так і реконфігурацію вже наявних відносин. Орієнтація на виникнення синергії

ще більше розширяє тлумачення збалансованості через вимогу використовувати певний ключовий фактор успіху більше, ніж у межах однієї конкретної СБО. Відповідно збалансованість можна співвіднести з обов'язковою наявністю комплементарності видів діяльності.

Оцінка синергії разом з проведенням попередніх аналітичних розрахунків робить усі підстави для початку вироблення стратегічних карт, які й являють основну перевагу застосування концепції ЗСП. Разом з тим, означені у табл. 1 особливості використання стратегічних карт обумовлюють і наявність особливостей при обґрунтуванні наступного елемента послідовності впровадження концепції ЗСП.

Ці особливості відображено на рис. 11. З нього видно, що початковим етапом є формування стратегічної карти для однієї організаційної одиниці (ІСБ в цілому чи окремий її учасник). Складним питанням є визначення кількості стратегічних карт, які необхідно розробити. З одного боку, кожна окрема карта виробляється для кожної окре-

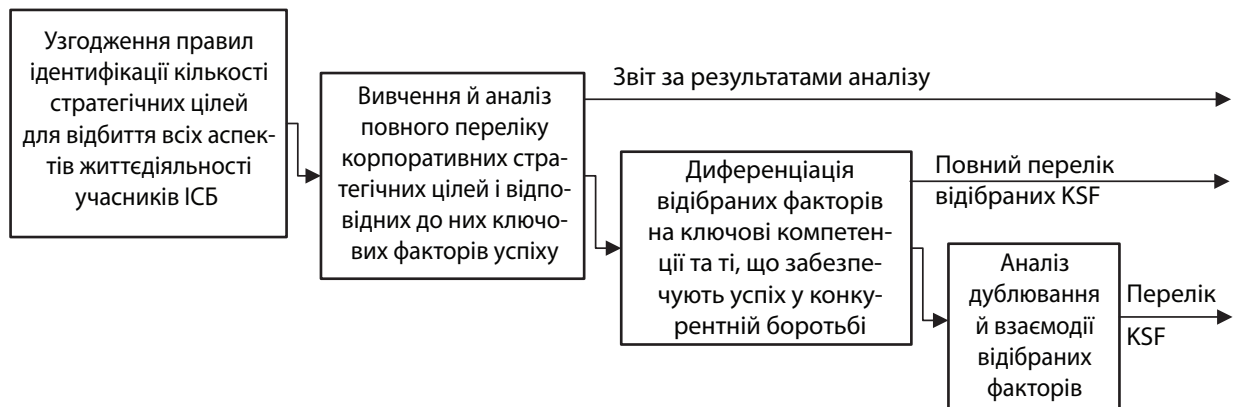


Рис. 9. Порядок виконання та зміст робіт етапу вибору KSF (елемент А15 розробленої референтної моделі)

мої стратегії. Отже, кількість стратегічних карт визначатиметься не кількістю учасників чи центрів відповідальності, а кількістю стратегічних зон господарювання, що мають відмінності в наборі ключових факторів успіху.

Потреба однозначності розуміння сутності та ступеню досягнення відображених на стратегічній карті цілей обумовлює необхідність формування переліку ключових показників ефективності (KPI) та удосконалення процедури встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними. Оскільки ж для забезпечення потреб стратегічного управління достатньо відображення лише найбільш важливих зв'язків, метою створення ЗСП постане подолання внутрішніх конфліктів компромісів між проблемними областями стратегічного розвитку ІСБ, для чого припустима певна втрата точності розрахунків. Після розробки стратегічної карти й відбору KPI потрібне проведення каскадування показників між ієрархічними (і горизонтально співвіднесеними) рівнями ІСБ та проведення розподілу між ними стратегічних заходів та ініціатив. Процес каскадування, авторське розуміння даного складу етапів якого представлено на рис. 12, потрібний для забезпечення реалізації обраної стратегії на ІСБ у цілому (через трансляції цілей ЗСП на кожний підлеглий рівень). Основна мета каскадування полягає у виявленні причинно-наслідкових зв'язків між діяльністю окремого учасника ІСБ й стратегічними цілями інтегрованої цілісності. Критерієм завершеності процесу каскадування є повний розподіл стратегічних цілей й індикаторів між всіма виділеними центрами відповідальності при обов'язковій орієнтації на виникнення синергії.

Останнім елементом (A5) пропонованої референтної моделі впровадження механізму стратегічного управління на основі ЗСП є переведення його в стан постійної роботи та проведення необхідних змін у системі управління. З огляду на більшу близькість даного етапу до оперативних аспектів регламентування діяльності ІСБ його змістовне наповнення в статті не наводиться.

Таким чином, у статті запропоновано зведення логіки функціонування механізму стратегічного управління ІСБ до формалізації та узгодженого використання сукупності стереотипів поведінки учасників інтегрованої цілісності. У якості ж інструментарію фіксування таких стереотипів пропонується застосування концепції збалансованої системи показників. Разом з тим потребує проведення подальших досліджень удосконалення змістовного наповнення елементів ЗСП.

### Література

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Harvard & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
2. Горбунов А. Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Методические рекомендации. Организационные структуры. Консалтинг. – Изд. 4-е, дополненное и переработанное. – М.: Глобус, 2002. – 256 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – М.: ИД «Вильяс», 2006. – 384 с.

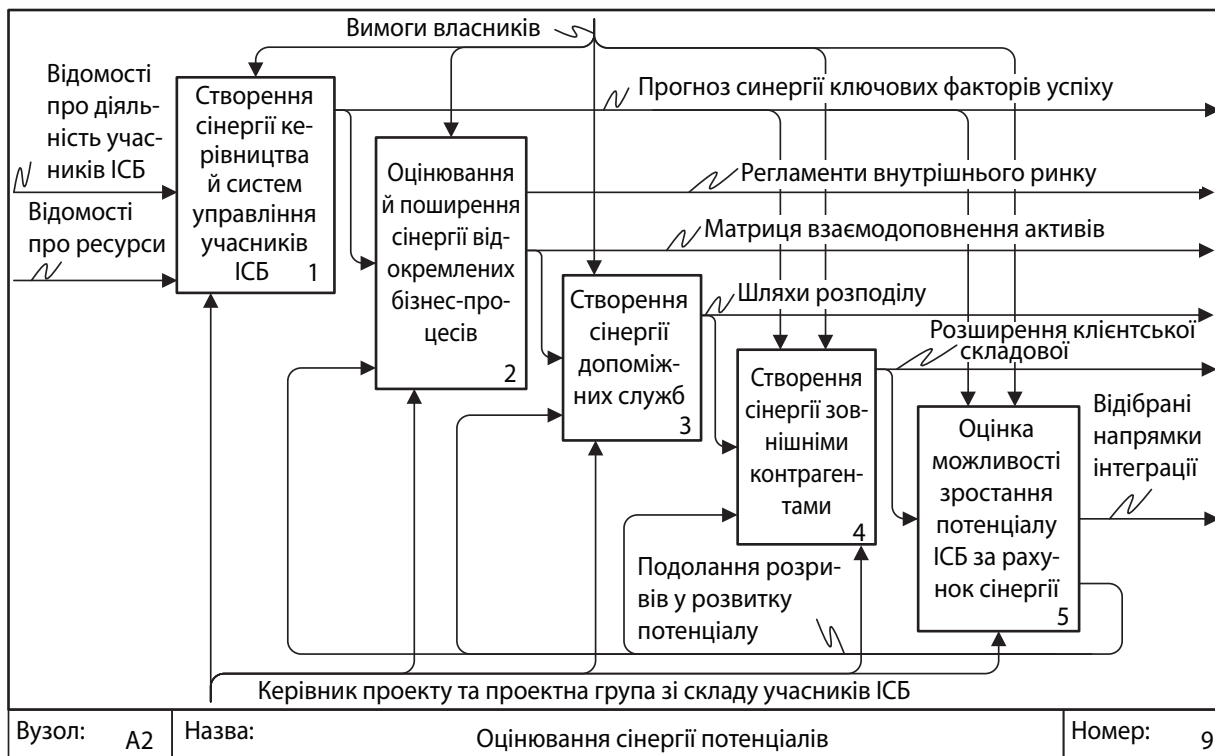


Рис. 10. Оцінювання синергії потенціалів (елемент A2 моделі)

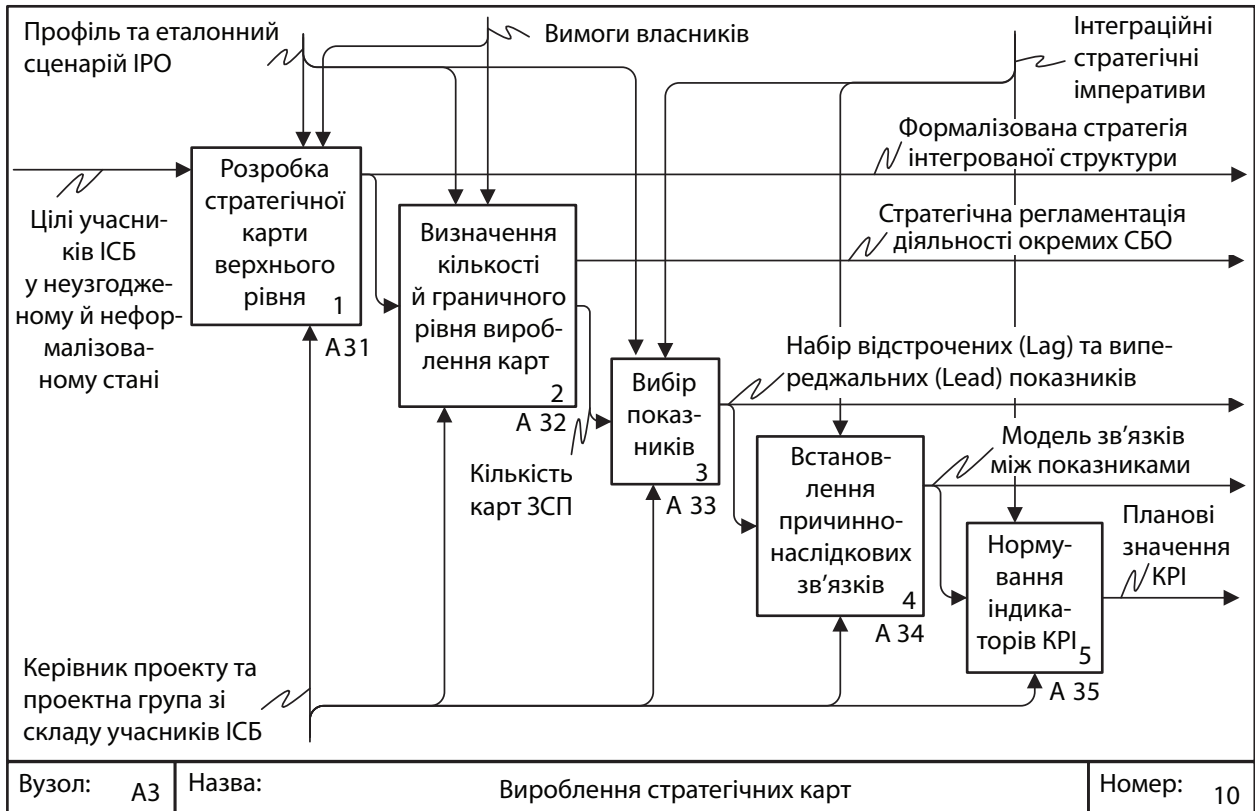


Рис. 11. Вироблення стратегічних карт

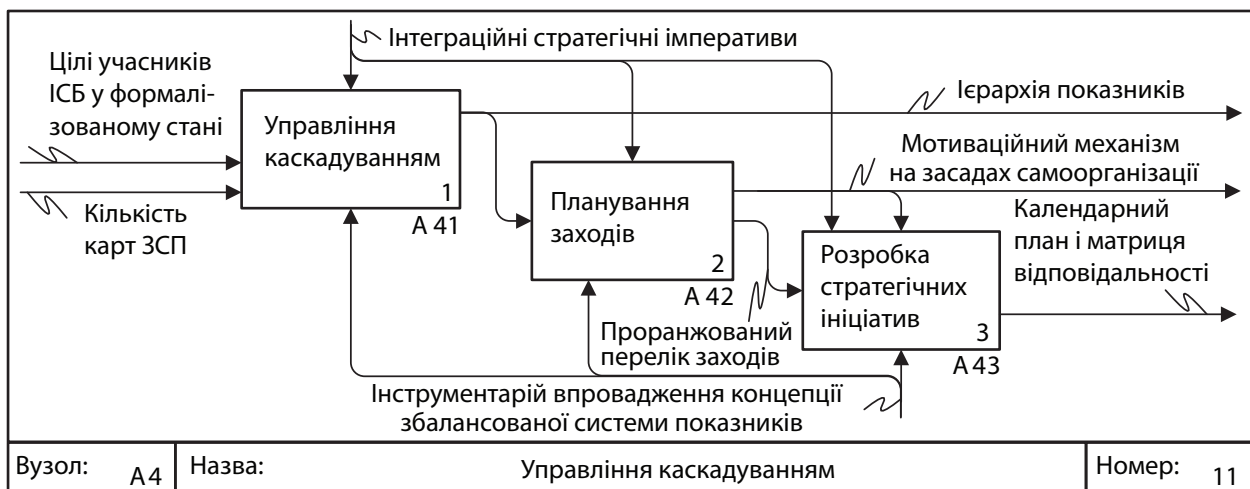


Рис. 12. Розкриття елемента А4 – «управління каскадуванням»

- Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників: Монографія. – Харків: ВД «Інжек», 2007. – 192 с.
- Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с фр. / Общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М.: АО ИГ «Прогресс», «Универс», 1993. – 192 с.
- Москаленко В. П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия. – Сумы: Изд-во «Довкілля», 2003. – 176 с.
- Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
- Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-еко. ун-т, 2002. – 302 с.
- Пилипенко А. А. Управління розвитком підприємства на основі поширення процесів самоорганізації // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – № 11. – С. 84 – 89.

10. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників. Монографія.– Харків: ВД «Інжек», 2007.– 152 с.
11. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку. Монографія.– Харків: ВД «Інжек», 2008.– 408 с.
12. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством.– Х.: Основа, 1999.– 620 с.
13. Собственность и хозяйственный механизм в условиях обновления экономики / Под. ред. В. С. Мочерного.– Львов: Свит, 1993.– 176 с.
14. Хоуп Д., Фрезер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Пер. с англ. Р. В. Кащеев.– М.: ООО «Вершина», 2005.– 256 с.
15. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость: Пер. с англ.– СПб.: Питер, 2005.– 384 с.
16. Цепляева Е. Внедрение BSC: встраиваем или пристраиваем? Интеграция приложений Balanced Scorecard в информационную систему компании [электронный ресурс].– Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controlling/plant\\_bsc.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/plant_bsc.shtml)