

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.114.5

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович

доктор економічних наук, доцент

Спроможність будь-якого підприємства досягнути успіху в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від розробки й реалізації дієвої стратегії розвитку. Іншою передумовою отримання вигірної конкурентної позиції є консолідація ресурсів та компетенцій відокремлених суб'єктів господарювання в межах певного інтегрованого утворення. Така консолідація спричинитиме виникнення так званих інтегрованих структур бізнесу (ІСБ), особливості функціонування й ідентифікації яких досить детально розглянуті в працях науковців-економістів [2; 3] в цілому та автора [9] зокрема. На жаль, в означених дослідженнях більше уваги надано оперативним аспектам управління й ведення взаємопов'язаної діяльності інтегрованих об'єднань підприємств. Низка ж завдань, пов'язаних з формуванням механізму управління розвитком ІСБ, залишилася недостатньо розробленою як в теоретичному, так і в практичному аспектах. Відповідне ж теоретико-методологічне обґрунтування, гадаємо, може надати концепція збалансованої системи показників (Balanced Score Card, BSC [1; 4]), головною метою якої є операціоналізація стратегії та переведення (транслявання) її на підлеглі рівні управлінської ієрархії.

Отже, оскільки головною перевагою концепції збалансованої системи показників є зорієнтованість інтеграційної структури та її учасників на формалізацію й реалізацію обраної стратегії, можна передбачити її тотожність (в аспектах створення та використання) системі стратегічного управління ІСБ в цілому. Разом з тим, такий розгляд концепції BSC майже не подано в літературі. Також бракує розробок, які б визначали наповнення інструментарію використання цієї концепції та обґрунтовували склад, особливості та змістовне розкриття ключових показників ефективності (Key Performance Indicator) в аспекті врахування галузевих особливостей. Наявність означених проблем і визначає актуальність і доречність проведення досліджень для їхнього вирішення.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад забезпечення виживаності й розвитку інтегрова-

них структур завдяки використанню об'єднаних ресурсів і організаційно-технічних можливостей в межах єдиної парадигми концепції збалансованої системи показників. Висвітлюючи мету, треба наголосити, що авторське розуміння сутності цієї концепції, означене у [8], збігається з позицією її розробників [5, 6]. Разом з тим, наявні певні відмінності, пов'язані з поданням стратегії ІСБ через систему ролей й стереотипів поведінки учасників ІСБ та корпоративного центру та їх відбиття у вигляді консолідованого набору показників. BSC у такому випадку трансформується в певного роду інституціональне підґрунтя контролю за виконання цих ролей, що не належало до пропонованих Р. Капланом та Д. Нортеном [7] напрямків її застосування. Отже, визначимо можливі підходи й методи розширення таких напрямків.

По-перше, одним з недостатньо формалізованих питань є вибір варіанта каскадування цілей та показників в рамках не окремого суб'єкта господарювання, а саме щодо ІСБ. Як видно з рис. 1, варіанти каскадування розрізнятимуться залежно від типу утвореної інтегрованої цілісності та відносин підпорядкованості окремих стратегічних бізнес одиниць (СБО) у складі ІСБ. Важливим питанням при цьому буде визначення рівнів, для яких (від яких та до яких) слід проводити декомпозицію стратегічних карт. Можна наголосити, що в тому разі, коли підприємство складається з декількох функціональних підрозділів, кожен з яких децентралізовано діє на окремих стратегічних зонах господарювання (СЗГ), то зв'язок між змістом і показниками корпоративної стратегічної карти та картами підрозділів буде незначним. У такому разі варто розробляти окрему стратегічну карту для кожного підрозділу, у якій майже не буде враховано корпоративні цілі та показники (відповідає принципу вироблення однієї стратегічної карти для кожної самостійної стратегії). Кількість стратегій же треба визначати через встановлення кількості СЗГ з унікальними вимогами. При цьому слід враховувати, що подані на рис. 1 моделі утворення корпоративних карт та каскадування показників містять ідеальні форми утворення ІСБ. Для сучасних національних ІСБ притаманний переважно змішаний варіант, що передбачає як вертикальну, так і горизонтальну інтеграцію, а отже і поєднання всіх поданих на рис. 1 підходів.

По-друге, потреба проведення каскадування цілей та показників потребує забезпечення створення синергії за всіма (вертикальними й горизонтальними) напрямками взаємовідносин учасників ІСБ. Визначати ж таку синергію можна лише з урахуванням галузевих особливостей присутності ІСБ. Обравши як об'єкт дослідження у цьому випадку підприємства гірнично-металургійного комплексу, можна запропонувати поданий у табл. 1 перелік показників та напрямки їх підпорядкованості (запропонований матеріал є подальшим розвитком і вдосконаленням авторських

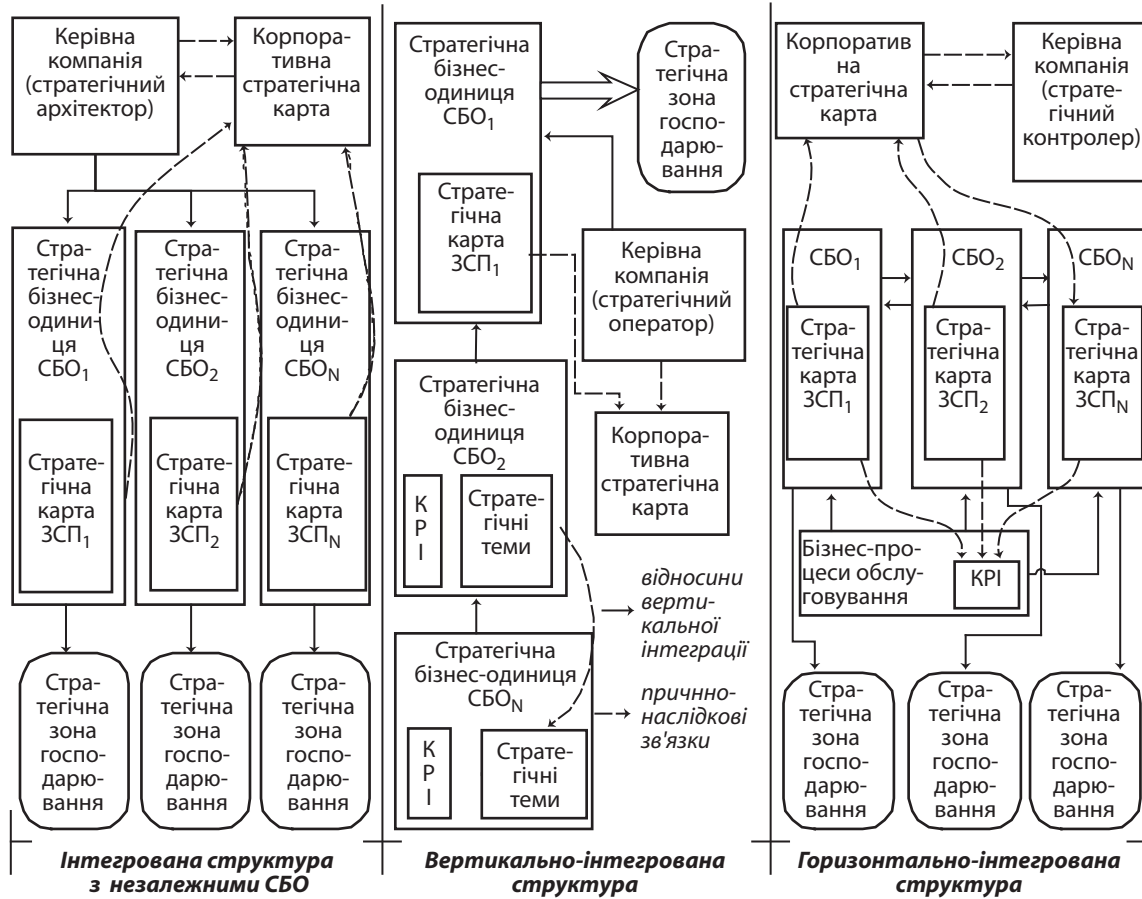


Рис. 1. Підходи до розкриття процедури каскадування для різних типів ІСБ

пропозицій, поданих у [10, с. 142–149]). Головна особливість табл. 1 полягає в орієнтуванні на встановлення через корпоративний центр інституціональних «правил гри» – стандартів діяльності, співвіднесених з цільовими орієнти-

рами (принцип м'якої регламентації самоорганізації). Мета діяльності ж СБО полягає у виконання встановлених до неї КРІ за додержання встановлених стандартів.

Таблиця 1

Типовий склад цілей та можливих ключових показників ефективності ІСБ за перспективами BSC

Структурна одиниця (центр відповідальності)	Стратегічні цілі діяльності	Ключові показники ефективності (КРІ)	Напрямки використання ключового показника ефективності (методика розрахунку КРІ)	Можливі зв'язки з кореспондуючими цілями
1	2	3	4	5
Перспектива «Фінанси», «Фінансова ефективність»				
Керівна компанія чи головне підприємство ІСБ (центр створення вартості чи центр інвестицій)	Зростання капіталізації чи ринкової вартості компанії в цілому	Рівень ринкової капіталізації	Показник лише верхнього рівня карти, не може застосовуватися для дочірніх компаній	Диференціація цілей в розрізі означених на рис. 1 джерел створення вартості
		Ринкова вартість ІСБ	Визначає зростання консолідованого грошового потоку	
		Загальна рентабельність діяльності ІСБ	Відбиття ефективності розподілу ключових компетенцій між учасниками ІСБ	
	Підвищення ефективності й результативності виробничо-господарської діяльності	Доходність сукупних активів (ROTA) Рентабельність (окупність) інвестицій Повернення акціонерного капіталу	Виявлення й уникнення «поганих» активів, передання непрофільних активів, реконфігурація процесів Відношення чистого прибутку до інвестицій дозволяє визначити ефективність інвестиційної політики Відбиття приросту прибуткових активів й ефективність інтеграційної діяльності	Зростання доходності активів й покращення умов модернізації основного капіталу

1	2	3	4	5
Учасники інтегрованого об'єднання (СБО) або виділені напрямки бізнесу (центр прибутку чи центр витрат)	Забезпечення стійкого розвитку в умовах конкуренції	Інтегральна ефективність активів ІСБ	Відношення консолідованого прибутку до консолідованої вартості активів	Забезпечення випереджаючого розвитку за окремими аспектами діяльності
		Доля ринку (d) в цілому та за окремими СЗГ	Відбиття ефективності розкриття ключових компетенцій клієнтської складової та ринкову експансію ІСБ	
		Коефіцієнт автономії	Зниження частки запозиченого капіталу й заборгованості	
	Забезпечення та підтримка високої дохідності операцій	Маржинальний прибуток	Оптимізація асортименту виробленої продукції	Визначення імперативів розробки системи бюджетування
		Рентабельність проектних робіт за EBITDA	Оцінка ефективності окремих центрів доходів й визначення цільових критеріїв життєдіяльності	
		Виконання плану продажів	Ефективність організації механізму управління	
	Створення передумов для постійного вдосконалення процесів	Досягнення певного рівня операційного прибутку	Оптимізація розподілу ресурсів між процесами функціонування та розвитку за достатнього фінансування	Мінімізація собівартості продукції. Максимізація доходів. Зростання ефективності
		Темпи зростання грошового потоку	Установлення траєкторії розвитку та визначення опціонів подальшого розширення діяльності	
		Відсотки прибутку на розвиток	Визначення типу розвитку ІСБ	
	Удосконалення управління інвестиційною діяльністю	Обсяг і динаміка інвестицій в основний капітал	Взаємне узгодження темпів зростання інвестицій з збільшенням обсягів реалізованих проектів	Розвиток потенціалу ІСБ. Пошук джерел фінансування розвитку
		Відношення фактичної рентабельності до плану	Управління рентабельністю проектів. Оцінка фактичного фінансового результату реалізації проекту	
	Відокремлені підрозділи учасників ІСБ, дочірні компанії (ДК) і департаменти, елементи бізнес-процесів (центри витрат)	Удосконалення процесу стратегічного планування	Відхилення фактичних витрат від бюджетів	Додержання обраної траєкторії розвитку. Встановлення сценаріїв дій і реакції на зміну оточення
Продуктивність праці робітників			Оцінка й підвищення ефективності здійснення операцій окремими робітниками	
Зменшення виробничих витрат й оптимізація управління виробничою собівартістю		Видатки на утримання виробничих потужностей	Оцінка ефективності власного виробництва й обґрунтування напрямків інвестиційної діяльності	Підвищення ефективності процесів функціонування та розвитку. Збільшення витрату
		Виробнича собівартість	Контроль витрат на реалізацію бізнес-процесу	
		Коефіцієнт ресурсовіддачі	Управління ресурсами за бізнес-процесами	
Витрати на 1 грн товарної продукції	Управління ефективністю операцій щодо оптимізації співвідношення доходів ш результатів			
Допоміжні підрозділи, виділені в аутсорсінг частини бізнес-процесу, сервісні служби (центр витрат)	Зменшення вартості допоміжних операцій, перенесене на основні бізнес-процеси	Частка витрат допоміжних процесів у загальних витратах діяльності	Оцінка видатків на підтримку діяльності й основних бізнес-процесів та розробка заходів з удосконалення життєдіяльності за різними центрами витрат	Підвищення ефективності реалізації процесів обслуговування. Виникнення синергії основних і допоміжних служб
		Обсяг використання виходів власних процесів	Оцінка ефективності бізнес-процесів з власного виробництва допоміжних напівфабрикатів і комплектуючих	
		Обсяг робіт виконаних на власних потужностях	Оцінка ефективності власного виробництва й розподіл операцій між власними й зовнішніми процесами	
	Удосконалення процесів обслуговування	Витрати на планово-переджувальний ремонт	Модернізація устаткування через управління часткою означених витрат у загальному обсязі продажів	Мінімізація витрат і виробничої собівартості
		Фонд оплати праці	Оптимізація структури витрат за елементами	
Перспектива «Внутрішні процеси»				
Керівна компанія чи головне підприємство ІСБ (центр створення)	Мінімізація витрат і забезпечення рентабельне використання запасів	Собівартість 1т коксу чи продукції металургії	Елемент системи управління витратами у формованому механізмі стратегічного управління	Виявлення й розвиток нових ефективніших продуктів і послуг
		Частка збоїв у загальному обсязі операцій	Удосконалення операційного процесу щодо основного й допоміжного процесів і реконфігурації ІСБ	
		Витрати на 1 грн товарної продукції	Оцінка ефективності процесів. Факторний аналіз і пошук резервів зменшення витрат	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
вартості чи центр інвестицій)	Максимізація цінності логістичного ланцюга постачань	Коефіцієнти синергії взаємодії	Оптимізація розподілу операцій і складу учасників ІСБ щодо реалізації інтеграційної стратегії	Розвиток партнерства з постачальниками та здійснення аутсорсингу операцій
		Обсяг постачань в межах довгострокових угод	Підвищення ефективності логістичного ланцюга створення вартості. Оцінка ефекту від інтеграції	
		Задоволеність контрагентів якістю продукції	Привабливість власних виробничих підрозділів порівняно з зовнішніми субпідрядниками	
	Мінімізація впливу виробничих та переробних технологій на довкілля	Питомі викиди (кг/т)	Абсолютні показники екологічної безпеки	Упровадження в практику господарювання стандартів екологічної безпеки
		Екологічні збори до випуску коксу (грн./т)	Відтягнення коштів на підтримку належного рівня екологічної безпеки виробництва	
		Дружність процесів із захистом довкілля	Відношення обсягу виробництва продуктів, що завдають шкоду середовищу, до загального обсягу виробництва	
Учасники інтегрованого об'єднання (СБО) або виділені напрямки бізнесу (центр прибутку чи центр витрат)	Зростання ефективності управління активами й удосконалення процесів	Швидкість обороту матеріальних запасів	Ефективність використання запасів й управління матеріальними ресурсами	Робота з покращення й модернізації основних засобів
		Фондовіддача (FO)	Ефективність використання основних засобів	
		Коефіцієнт завантаження потужностей	Оцінка затребуваності наявної техніко-технологічної бази окремої СБО	
	Розвиток партнерства з постачальниками та аутсорсинг	Частка виграних тендерів	Ефективність ведення договірної діяльності	Оптимізація завантаження потужностей і видалення вузьких місць
		Кількість втрачених угод	Управління безпекою взаємодії з постачальниками	
		Частка створеної через аутсорсинг вартості	Покращення основних бізнес-процесів через реалізацію інтеграційної стратегії	
Відокремлені підрозділи учасників ІСБ, дочірні компанії й департаменти, елементи бізнес-процесів (центри витрат)	Підвищення якості виробленої продукції	Уміст вологи, золи, сірки	Абсолютні показники в системі управління якістю	Збільшення ефективності використання активів та операцій
		Кількість сертифікованих постачальників	Зростання частка постачальників, сертифікованих за ISO 9000, веде до зростання якості продукції	
		Кількість рекламаций	Відбиття ефективності системи управління якістю	
	Удосконалення використання фондів	Коефіцієнт залучення активів	Виділення активів, яке не беруть участь у виробництві й аналіз їх щодо подальшого використання	Мінімізація рівня запасів, забезпечення високої якості
		Середня трудомісткість	Ефективність й результативність роботи персоналу на наявному устаткуванні	
		Фондоозброєність		
Допоміжні підрозділи, виділені у аутсорсинг елементи бізнес-процесів (центри витрат)	Розвиток навичок управління якістю	Питома вага витрат на підтримку якості	Забезпечення високої якості виконання процесів обслуговування впливатиме на якість продукції	Мінімізація тривалості циклу виробництва продукції
		Частка якісно виконаних замовлень	Характеристика стану внутрішнього ринку ІСБ (елемент виникнення синергії допоміжних процесів)	
	Зменшення непродуктивних витрат	Доля витрат, що не створюють цінність	Мінімізація невиробничих операцій і впровадження систем процесного обліку й бюджетування	Зростання ефективності процесів обслуговування
		Обсяг транзакцій через логістичних провайдерів	Ефективність виведення процесів й операцій з обслуговування клієнтів у логістичний аутсорсинг	
Допоміжні підрозділи, виділені у аутсорсинг частини бізнес-процесу, сервісні служби (центр витрат)	Підтримка належного рівня якості й ефективності взаємодії зі споживачами	Додана цінність, що припадає на кожного працівника допоміжної служби	Проекція ефективності операцій допоміжних процесів на загальну ефективність діяльності інтеграційного утворення	Досягнення лідерства в галузі за обсягом продажів в розрахунку на одного робітника
		Частка продажів екологічно чистої продукції	Вплив допоміжних процесів на виконання вимог екологічних стандартів	
		Постійність складу учасників	Відбиття орієнтованості допоміжних процесів на задоволення потреб внутрішнього ринку	

1	2	3	4	5
Перспектива «Потенціал», «Навчання й розвиток», «Персонал»				
Керівна компанія чи головне підприємство ІСБ (центр створення вартості чи центр інвестицій)	Підтримка корпоративної культури й покращення спілкування робітників	Відсоток обізнаності працівників у місії та баченні	Впровадження стратегічних імперативів вимагає забезпечення належного сприйняття їх персоналом	Формування культури стратегічної єдності
		Прибуток на одного працівника	Показник ефективності роботи персоналу. Один з варіантів цільової функції	
		% наявності у СБО показників й регламентів	Ступінь формалізації й регламентації процесів, що відбивають логіку стратегічної діяльності	
	Покращення компетенції в сфері дослідження та розробок	Частка витрат та норма прибутку на НДР	Аспект установлення стратегічних ініціатив: довести норму прибутку на НДОКР до 10% за два роки	Забезпечення зростання через інновації
		Величина інноваційного потенціалу	Орієнтація на поширення інноваційних розробок щодо спроможності до їх продукування й втілення	
		Кількість працівників НДР	Абсолютний показник розвиненості інновацій	
	Поліпшення стану корпоративного управління	Прибуток на одну акцію	Підготовка до первинного розміщення акцій	Підтримка корпоративної культури
		Відсоток виправданих очікувань акціонерів	Ступінь відповідності сформованої системи корпоративного контролю потребам всіх акціонерів	
		Кількість позовів	Наявність вирішення суперечностей через судову владу	
Учасники інтегрованого об'єднання (СБО) або виділені напрямки бізнесу (центр прибутку чи центр витрат)	Розвиток всіх видів потенціалу СБО	Кількість запропонованих удоскошень	Кількісний показник поширеності нововведень. Відбиває залученість персоналу й СБО до інновації	Удосконалення технологічної бази виробництва
		Витрати на розробку одиниці продукту	Поширеність фінансування науково-дослідних і конструкторських робіт	
		Патентні показники	Формалізація інноваційного процесу	
	Формування команди висококваліфікованих кадрів	Обсяг соціальних інвестицій	Можливість покращення корпоративної культури й сприйняття ІСБ чи окремої СБО оточення	Здійснення комунікації та керівництва на всіх рівнях
		Кількість працівників	Кількісний показник системи управління	
		Плинність персоналу	Якісний показник дієвості корпоративної культури	
	Випереджаючі поглиблення ділових знань, навичок та вмінь	Питома вага працівників з вищою освітою	Ефективність підбору персоналу та її відповідність поставленим стратегічним завданням	Максимізація цінності логістичного ланцюга постачання
		Кількість сертифікованих працівників	Ефективність підбору персоналу та її відповідність поставленим стратегічним завданням	
		Середній вік працівників	Орієнтація на досвід й енергійність робітників	
Відокремлені підрозділи учасників ІСБ, дочірні компанії й департаменти, елементи бізнес-процесів (центри витрат)	Удосконалення технологічної бази виробництва	Норма прибутку, який спрямовують на новації	Ефективність системи інноваційного розвитку та достатність обсягів фінансування	Мінімізація впливу технологій на довкілля
		Відсоток виконання запланованих заходів	Якісний показник додержання обраної траєкторії розвитку щодо кадрового питання	
	Підвищення навичок й умінь персоналу та його залученості до діяльності	Відсоток відповідності вимогам	Якісний показник ефективності добору персоналу	Доведення доступних стратегічних знань та навичок до максимуму
		Співвідношення тимчасових і постійних працівників	Якість персонального складу підрозділів. Велике значення показника заважає утворенню корпоративної культури	
		Відсоток притягнутих працівників відповідно до вимог	Мінімізація показника свідчить про покращення ставлення працівників до означених завдань	
		Рівень задоволеності персоналу	Задоволеність персоналу, сприяє поширенню самоорганізації й розробці системи ролей	
Допоміжні підрозділи, виділені в аутсорсинг частини бізнес-процесу, сервісні служби (центр витрат)	Підвищення мотивації персоналу	Середній стаж роботи працівників	Непряме відбиття неформалізованого досвіду робітників та його використання для забезпечення роботи	Зростання ефективності процесів обслуговування
		Витрати на працівника допоміжних процесів	Ступінь розподілу операцій між головними й допоміжними процесами та оцінка їх ефективності	
	Удосконалення технологію	Кількість нововведень	Кількісний показник інноваційності розвитку	Удосконалення технологічної бази виробництва
		Обсяг капітальних інвестицій	Фінансування завдань з модернізації техніко-технологічної бази	
		Відношення капітальних інвестицій до випуску	Оцінка ефективності фінансування завдань з модернізації техніко-технологічної бази	
		Кількість тренінгів	Кількісний показник інноваційності розвитку	

Далі, по-третє, розглянемо безпосередньо особливості організації функціонування механізму стратегічного управління інтегрованим утворенням, орієнтованого на збалансовану систему показників. Головною передумовою успішного застосування збалансованої системи показників є не просто однократне її впровадження й побудова стратегічної карти, а дієва інтеграція концепції до системи менеджменту інтегрованого утворення та його окремих учасників. Головною особливістю розробленого механізму управління є його орієнтація на вироблене тлумачення стратегії інтегрованого утворення як форми фіксування ролей і стереотипів поведінки учасників ІСБ. При цьому саме BSC забезпечує поєднання децентралізації управління з поширенням самоорганізації. Найповніший варіант інтеграції збалансованої системи показників з механізмом управління показано на рис. 2 (ця модель також є подальшим розвитком авторських пропозицій, раніше обґрунтованих й оприлюднених у [10, с. 113–121]).

Головна відмінність пропонованої на рис. 2 моделі є врахування в циклі стратегічного управління індикативних планів, заданих через орієнтири розвитку перспектив збалансованої системи показників. При цьому актуалізовано питання забезпечення реалізації формалізованої через стратегічні карти стратегії, що вимагає встановлення взаємозв'язку систем моніторингу, обліку й BSC. З цього погляду також можна висунути певні вимоги: система BSC повинна бути забезпечена даними з різних джерел, що потребує створити відповідний інтегрований інформаційний простір доступний для всіх зацікавлених користувачів; ефективну роботу BSC забезпечує ефективний процес комунікації, який можна значно покращити завдяки певним інформаційним технологіям, що забезпечують передавання інформації та знань і зберігання даних. Інструментальним підґрунтям такої системи постане система моніторингу, інтегрована до механізму стратегічного управління.

Розглядаючи таку систему моніторингу, слід наголошувати на потребах: орієнтації його на врахування всіх, а не лише стратегічних аспектів діяльності інтегрованої структури; адаптації до контролю не лише за фінансовими показниками, а й за додержанням учасниками обраних ними стереотипів поведінки й ролей; спрямування системи оцінювання на максимізацію вартості чи капіталізацію інтегрованого утворення. Лише у такому разі впровадження системи моніторингу сприятиме вирішенню таких завдань як виявлення внутрішніх резервів зростання, максимізації потенціалу, зростання ґрунтовності ухвалених рішень і додержання обраної траєкторії стратегічного розвитку. Уключення до складу показників системи моніторингу не лише встановлених у стратегічних картах KPI, але й додаткових показників потребує проведення процедури, подібної до балансування стратегічної карти. Проте з оглядом на її витратність (у часових й вартісних вимірниках) пропонуємо під час організації моніторингу розподіляти показники на нормативну (відбиває фактори, які прямо й безпосередньо впливають на вартість й капіталізацію ІСБ) і варіативну (ситуаційний характер впливу) компоненти.

Відбиття бажаної тенденції розвитку подій буде встановлено через визначення напрямків зміни показників й ранжування їх рівнів (з урахуванням динаміки відносних й абсолютних змін параметрів, визначених у стратегічних картах ІСБ). При цьому можна передбачити доцільність введення відсоткової шкали (на основі використання експертних оцінок) де відбиватиметься диференціація параметрів ранжування залежно від характеру впливу показника на капіталізацію й вартість ІСБ. У такому разі, гадаємо, доречним буде встановлення таких рівнів зміни показників: високий (значна зміна показника в бажаному напрямку чи додержання в заданій зоні), середній (суттєве покращення показника чи незначні коливання за межами обраного інтервалу), низький (наявність позитивної динаміки поліпшення показника чи наближення до граничної зони допустимого інтервалу), нульовий (відсутність змін показника чи перехід до критичної зони) та кризовий (значне погіршення показника чи вихід за межі можливих параметрів).

Загальну ж логіку роботи системи моніторингу відображена на рис. 3, де її розширено в аспекті інтеграції зі збалансованою системою показників та оцінкою стану інституціоналізації взаємин всередині ІСБ. Організація моніторингу діяльності ІСБ, через його орієнтацію не лише на контроль параметрів KPI та розширеного складу показників, а й на дотримання стереотипів поведінки окремими СБО, потребує зміни розуміння й логіки організації роботи мотиваційного механізму. Відповідно важливим елементом упровадження збалансованої системи показників буде зміна підходу до мотивації робітників на виконання планових завдань (реалізацію стратегічних ініціатив).

Отже, у статті наведено особливості застосування збалансованої системи показників як інструменту, тотального системі стратегічного управління. Задля цього введено ряд удосконалень, пов'язаних з розробкою структурованого переліку показників. При цьому в межах перспектив BSC запропонована розподіл показників за такими ієрархічними рівнями: керівна компанія чи головне підприємство ІСБ; учасники інтегрованого об'єднання (СБО) або виділені напрямки бізнесу; відокремлені підрозділи учасників ІСБ, дочірні компанії; допоміжні підрозділи, виділені в аутсорсинг частини бізнес-процесу, сервісні служби (центр витрат). Для кожного з таких рівнів встановлено підлеглі цілі й поставлено у відповідність метод каскадування. З оглядом на означене структурування, систему оперативного управління запропоновано переорієнтувати на використання BSC, яка інтегрується в систему зворотних зв'язків та адаптується до обраних ролей і стереотипів поведінки СБО. Відповідно визначено схему взаємодії BSC з елементами організаційної структури учасників ІСБ.

Література

1. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
2. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2006. – 592 с.

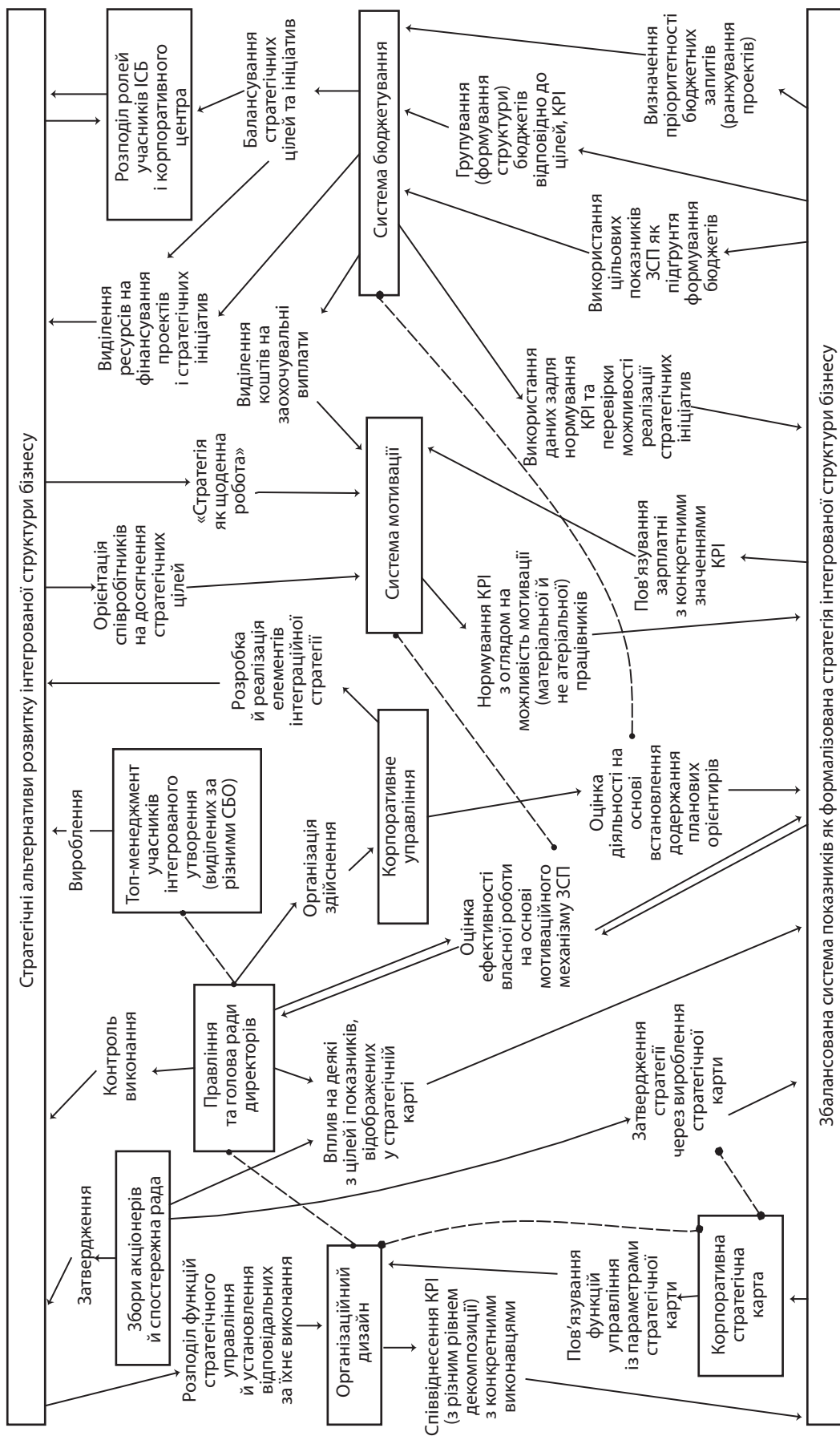


Рис. 2. Агрегована схема інтеграції BSC з механізмом управління ІСБ

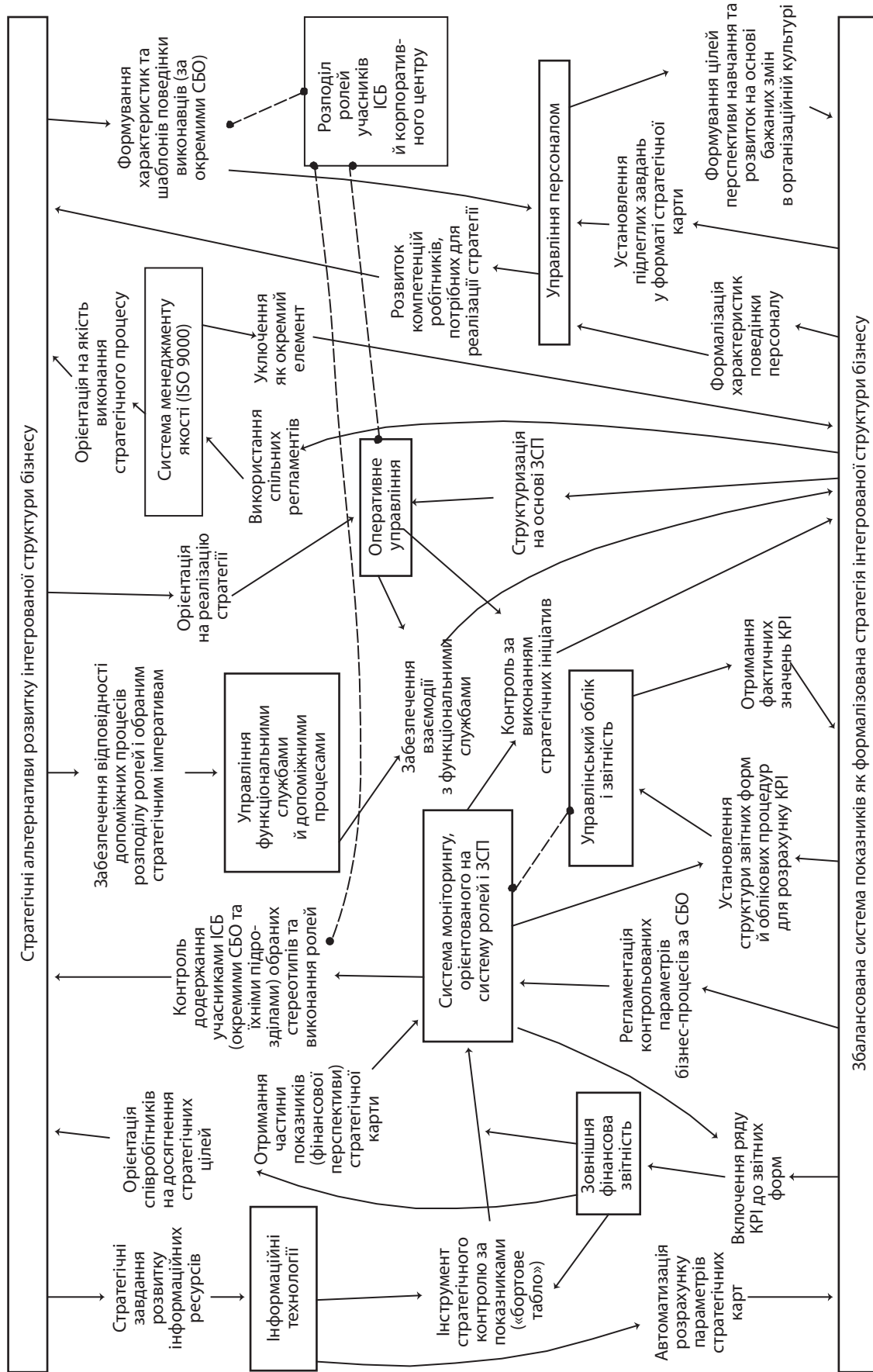


Рис. 2. Агрегована схема інтеграції BSC з механізмом управління ІСБ (продовження)

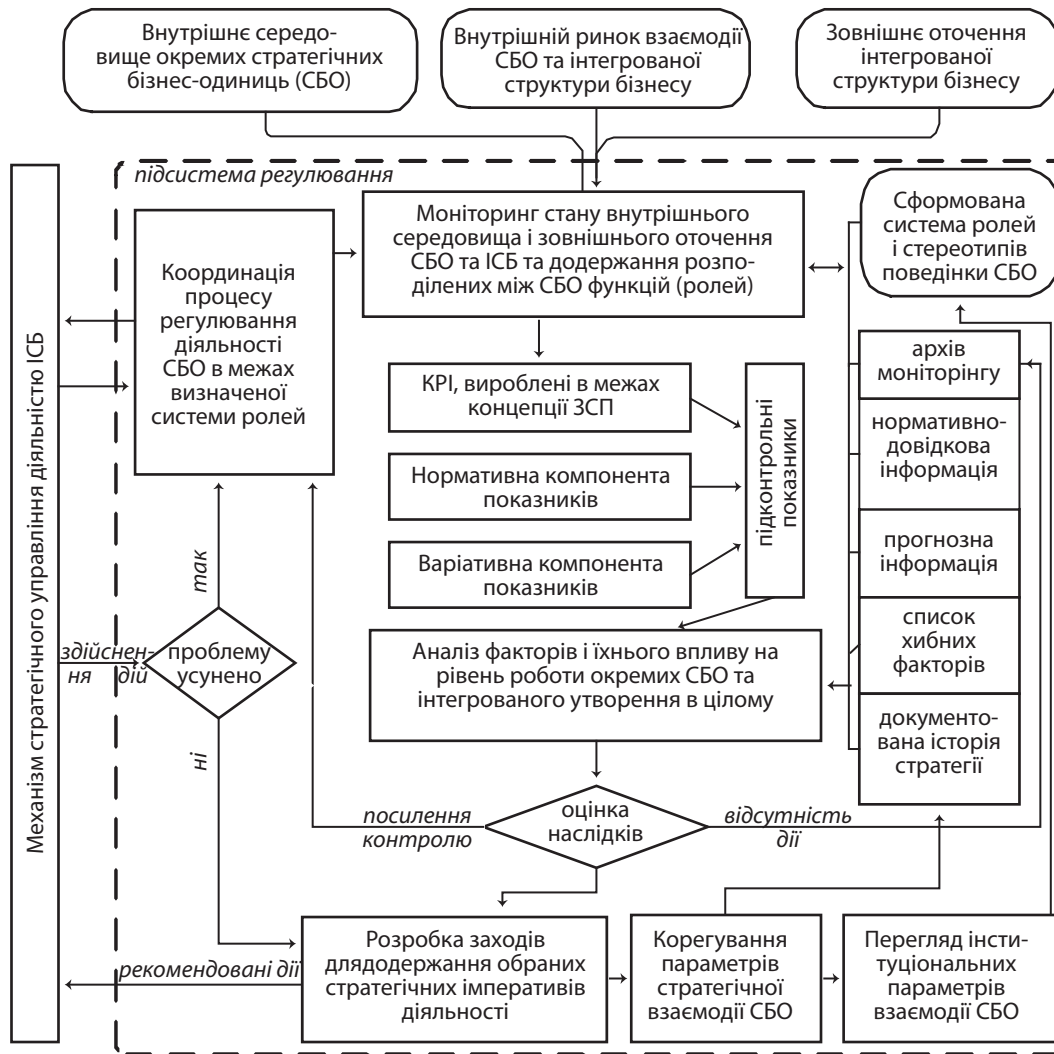


Рис. 3. Схема процесу моніторингу

3. Данников В. В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе : стратегия и управление. – М. : ЭЛВОЙС-М, 2004. – 464 с.
4. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом : максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
5. Каплан Р. С., Нортона Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
6. Каплан Р., Нортона Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
7. Каплан Р. С. Нортона Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
8. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : монографія. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
9. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку : монографія. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с.
10. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : монографія. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.