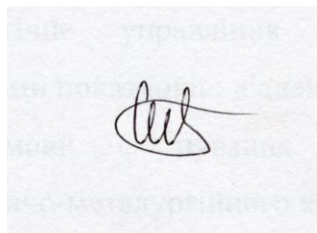


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

На правах рукопису

Фаїзова Світлана Олександрівна



УДК 669.013.5:005.21.(043)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА
ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ

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

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник

Козенков Д.Є.

к.е.н., доцент

Дніпропетровськ – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ....	
12	12
1.1. Перспективи та фактори розвитку стратегічного управління промисловим підприємством	12
1.2. Стратегічне управління підприємством на основі збалансованої системи показників: діалектика концептуальних підходів.....	19
1.3. Передумови формування збалансованого управління підприємством гірничо-металургійного комплексу України	35
Висновки до першого розділу.....	47
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ІНТЕГРУВАННЯ БАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	
50	50
2.1. Розвиток методичних засад збалансованої системи показників у процесі формування збалансованого управління підприємством...	50
2.2. Методологічні аспекти орієнтації збалансованої системи показників на вартісноорієнтований менеджмент.....	60
2.3. Механізм інтегрування збалансованої системи показників у систему управління металургійним підприємством	72
Висновки до другого розділу.....	107
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	
111	111
3.1. Ідентифікація стратегії як початковий етап формування збалансованого управління металургійним підприємством.....	111

3.2. Розробка збалансованої системи показників металургійного підприємства.....	129
3.3. Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників металургійного підприємства на основі збалансованої системи показників.....	157
3.4. Оцінювання стратегічного управління підприємством на основі збалансованої системи показників	172
Висновки до третього розділу.....	187
ВИСНОВКИ.....	190
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	193
ДОДАТКИ.....	211
Додаток А – Тракткування категорії ЗСП у літературних джерелах..	212
Додаток Б – Вимірники процесу створення вартості за Міжнародними стандартами фінансової звітності, IFRS.....	215
Додаток В – Система спеціалізованих стратегій вартісноорієнтованої металургійної компанії.....	217
Додаток Д – Шаблони збалансованої системи показників вартісноорієнтованої металургійної компанії.....	221
Додаток Е – Допоміжні розрахунки при апробації одержаних наукових положень та практичних рекомендацій в умовах металургійного підприємства.....	236
Додаток Ж – Дорожня карта реалізації програми удосконалення системи управління підприємством на основі збалансованої системи показників в умовах ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	251
Додаток З – Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи у навчальному процесі.....	256
Додаток И – Акт впровадження результатів дисертаційної роботи в умовах ПАТ «Інтерпайп НТЗ».....	257

ВСТУП

Ефективна виробничо-господарська діяльність металургійного комплексу виступає запорукою розвитку економіки України. Крім того, металургійна промисловість є однією з галузей спеціалізації України в сучасному міжнародному поділі праці, який перебуває під впливом глобальної тенденції інноваційного розвитку. Однак, існує низка факторів, що стримують розвиток підприємств металургійної промисловості, серед яких зношеність основних фондів, обмеженість власних фінансових ресурсів, недостатній обсяг впроваджених інноваційних розробок, жорсткі умови конкуренції на світовому ринку тощо. Саме це обумовлює необхідність реалізації заходів, спрямованих на налагодження дієвого механізму управління стратегічним розвитком підприємства в напрямку надання пріоритетності інноваційним стратегіям і змінам акцентів вбік продуктових, технологічних та управлінських інновацій, нарощування стратегічного потенціалу й орієнтації генеральної стратегії на підвищення вартості підприємства з метою залучення інноваційних ресурсів і технологічного прориву. Це досягається шляхом формування цілісної системи збалансованого управління підприємством. Вона базується на теоретичних концепціях і методиках, орієнтованих на зростання вартості підприємства, комплексне врахування економічних інтересів усіх зацікавлених суб'єктів, найвищу якість та ефективність управління підприємством. Серед таких концепцій провідне місце посідає збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard).

Наукова спадщина таких видатних вчених, як І. Ансофф, М. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, Б. Ричардсон та Р. Ричардсон, А. Стрикленд, А. Томпсон, А.Д. Чандлер, визначила теоретичні аспекти сучасного розуміння сутності, форм та інструментів стратегічного управління промисловим підприємством у працях О. Амоші, О. Вагонової, Л. Варави,

С. Довбні, Л. Жилінської, В. Пономаренка, Л. Федулової, Н. Цопи, В. Швеця, З. Шершньової та інших. Проблеми розробки та впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) у практику управління промисловими підприємствами присвячені роботи закордонних та вітчизняних дослідників, а саме: А. Гершуна та М. Горського, Р. Каплана, М. Кизима, О. Кузьміна, Л. Малярця, Д. Нортон, Нильса-Горана Олве, А. Пилипенка, К. Редченка, В. Слинькова, Б. Фелпса, Х.-Р. Фридага та В. Шмідта, К.Р. Хьюберта та інших. Втім, існуючі наукові дослідження стосуються переважно часткових проблем еволюції стратегічного управління на основі збалансованої системи показників, розглядаючи останню в обмеженому методологічному форматі. Це підкреслює актуальність розробки наукових засад і практичних рекомендацій щодо формування якісно нового рівня стратегічного управління підприємством, методологічною основою якого виступає ЗСП.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано згідно з держбюджетними науково-дослідними темами Національної металургійної академії України Міністерства освіти і науки України: «Дослідження основ та інститутів інноваційної динаміки національної економіки в умовах глобалізації» (номер держреєстрації 0110U003241, 2010-2012 рр.), в межах якої автор дослідив та проаналізував сучасні фактори розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, а саме, перетворення людського капіталу, нематеріальних активів у вирішальний фактор стратегічного розвитку підприємств; «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер держреєстрації 0107U001146, 2006-2015 рр.), в межах якої автором проаналізовані призначення та обмеження методології ЗСП, обґрунтовані принципи та науково-методичні підходи до побудови збалансованої системи показників вітчизняного металургійного підприємства.

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є узагальнення та розвиток науково-методичних основ, розробка

інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування стратегічного управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу.

Досягнення зазначеної мети зумовило постановку та вирішення таких **завдань**:

узагальнити існуючі науково-методичні підходи до формування збалансованого стратегічного управління промисловими підприємствами та дослідити трансформаційну природу ЗСП;

проаналізувати передумови, необхідність та можливість формування збалансованого управління в умовах підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) України та теоретично обґрунтувати сутність поняття «стратегічна відповідальність»;

виконати критичний аналіз методичного інструментарію формування управлінської панелі збалансованої системи показників металургійного підприємства;

удосконалити методичний підхід до збалансування та структурування ключових показників ефективності, що характеризують стратегічний розвиток металургійного підприємства;

удосконалити методичний підхід до ідентифікації генеральної стратегії металургійного підприємства на основі ЗСП;

розвинути науково-методичні засади удосконалення системи матеріального стимулювання працівників металургійного підприємства, спрямованого на досягнення його стратегічних цілей;

удосконалити методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП;

виконати апробацію одержаних наукових положень та практичних рекомендацій в умовах металургійних підприємств України.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління промисловим підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування системи стратегічного управління промисловим підприємством на основі концепції ЗСП.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження стали базові положення економічної теорії, теорії управління економічними системами, стратегічного управління та планування. При аналізі еволюції стратегічного управління на основі ЗСП автор керувався принципами системного та процесного підходів до вирішення завдань дослідження.

У роботі застосовувались такі методи дослідження: наукового узагальнення та систематизації – для аналізу сильних і слабких сторін металургійного підприємства, його можливостей та загроз; метод експертних оцінок, факторний аналіз – для формування управлінських панелей ЗСП; метод евентологічного скорингу та метод аналізу ієрархій (МАІ) – для збалансування та структурування ключових показників ефективності (КРІ), надання числових значень нефінансовим вимірникам неідентифікованих нематеріальних активів, розробки системи матеріального стимулювання працівників; економіко-статистичні методи – для аналізу стану та результатів діяльності металургійних підприємств; критичний аналіз – для порівняння альтернативних підходів до формування ЗСП.

Інформаційна база дослідження сформована на основі монографій, нормативних і методичних матеріалів органів державного управління, матеріалів періодичних спеціалізованих та галузевих видань за темою дисертації, матеріалів наукових конференцій, даних Державної служби статистики, галузевих інформаційно-аналітичних агенцій, програм розвитку та даних звітності підприємств ГМК України, даних вітчизняних і зарубіжних компаній про результати впровадження ЗСП у практику управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та розвитку науково-методичних основ, розробці інструментарію і практичних

рекомендацій щодо формування стратегічного управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

удосконалено:

науковий підхід до формування збалансованого стратегічного управління промисловими підприємствами, що, на відміну від відомих, інтегрує в межах збалансованого підходу базові підходи в управлінні – інтуїтивний, корпоративний та ітеративний та передбачає перехід до управління всіма аспектами діяльності підприємства на основі збалансування економічних інтересів всіх груп економіко-управлінського впливу, стратегічного й операційного рівнів управління, матеріальних і нематеріальних активів, різнорівневих стратегій, минулих і майбутніх результатів, внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності підприємства, індустріальних та інноваційних факторів розвитку;

методичний інструментарій формування управлінської панелі ЗСП, що, на відміну від відомих, передбачає розрахунок індексу загальної збалансованості системи як середньої величини індексів збалансованості кожного із показників, що мають бути включені до ЗСП та сформовані експертним шляхом з КРІ шаблону ЗСП та традиційних для системи стратегічного контролю на підприємстві, з урахуванням рівнів значущості основних критеріїв відбору;

методичний підхід до збалансування та структурування КРІ, що, на відміну від відомих, враховує рівень збалансування, значущості та взаємозалежності кожного із показників при побудові управлінської панелі ЗСП вищого рівня управління та базується на поетапній моделі відбору, структурування та збалансування КРІ із застосуванням методу евентологічного скорингу та методу аналізу ієрархій;

методичний підхід до ідентифікації генеральної стратегії металургійного підприємства, що, на відміну від існуючих, передбачає врахування конкурентної позиції та класу інноваційних стратегій,

визначених на основі ЗСП, при виборі вартісноорієнтованої стратегії підприємства;

методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП, що, на відміну від відомих, передбачає визначення якості стратегічного управління підприємством за розробленою рейтинговою шкалою, що відбиває еволюцію системи стратегічного управління підприємством, на основі розрахунку загального рейтингу КРІ управлінської панелі показників за критерієм досяжності стратегічних орієнтирів;

дістали подальшого розвитку:

визначення поняття «стратегічна відповідальність», що, на відміну від відомих, трактується як сукупність довгострокових зобов'язань працівників підприємства стосовно сприяння розвитку бізнесу на основі реалізації відповідних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства у визначений термін з мінімальними витратами ресурсів;

науково-методичні засади удосконалення системи матеріального стимулювання працівників металургійного підприємства, що, на відміну від відомих, передбачають визначення додаткової заробітної плати працівника на підставі оцінки його особистого внеску у досягнення завдань, визначених індивідуальними стратегічними картами на основі ЗСП, та з урахуванням ваги кожного із зазначених завдань.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні положення та методичні підходи, викладені в дисертаційній роботі, доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій, спрямованих на розвиток та удосконалення стратегічного управління металургійними підприємствами. Основні результати дисертації впроваджені на ПАТ «Інтерпайп НТЗ» (акт від 14.05.2014 р.), а також використовуються в навчальному процесі кафедри менеджменту Національної металургійної академії України МОН України (довідка 01/08-187 від 19.05.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до розробки науково-методичних засад, інструментарію та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу. Основні положення дисертаційної роботи, її висновки та рекомендації розроблено автором особисто й опубліковано у його наукових працях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті положення, що є результатом особистого дослідження здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні результати досліджень, висновки та рекомендації, викладені в дисертації, оприлюднені на 11 конференціях, зокрема: V Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 2011 р.); I Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Фінансово-економічні проблеми сучасного світу: шляхи і перспективи їх вирішення на мікро-, макро- та мегарівнях» (м. Кременчук, 2012 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми реалізації науково-творчого потенціалу молоді: пошуки перспективи» (м. Павлоград, 2012 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Стратегічні вектори розвитку національної економіки в умовах протидії викликам глобалізації» (м. Сімферополь, 2012 р.); Науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (м. Львів, 2012 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти» (м. Попрад, Словаччина, 2013 р.); II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні, методичні та практичні засади» (м. Тернопіль, 2013 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка і управління: проблеми науки та практики» (м. Дніпропетровськ, 2013 р.); II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Фінанси, грошовий обіг та кредит в сучасних умовах» (м. Сімферополь, 2013 р.); X Международной

научно-практической конференции «Актуальные вопросы и организационно-правовые основы международного сотрудничества в сфере высоких технологий» (м. Київ, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-економічний збалансований розвиток України: проблеми та шляхи їх подолання» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено та опубліковано автором у 22 наукових працях загальним обсягом 10 друк. арк. (з яких особисто автору належить 9,6 друк. арк.), зокрема: 3 монографії (колективні), 8 статей у наукових фахових виданнях (зокрема 5 статей у виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз); 11 матеріалів конференцій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ

1.1. Перспективи та фактори розвитку стратегічного управління промисловим підприємством

Інноваційний розвиток світової економіки висуває нові вимоги до системи управління промисловим підприємством з боку змін, що відбуваються в ідеології бізнесу, структурі споживчого попиту та ресурсному забезпеченні стратегічного розвитку. Втім, металургійні підприємства України розвиваються переважно на основі низькотехнологічних укладів, які отримують 95% інвестицій [41]. Тобто вони перебувають під впливом складного симбіозу факторів індустріального та інноваційного розвитку, які представлені в табл. 1.1. Серед останніх вирішального значення у підвищенні конкурентоспроможності підприємства набувають нематеріальні активи, перетворюючись у самостійний інтегруючий компонент по відношенню до системи бізнес-стратегій підприємства. Нематеріальні активи, інтелектуальний капітал підприємства замикають на себе такі ключові фактори конкурентоспроможності, як ефективні моделі управління, нові ідеї та технології, організаційну досконалість, людські ресурси, бренд, розгалужену клієнтську базу тощо. Рис. 1.1 показує причинно-наслідкові зв'язки факторів, що створюють нерозривний ланцюг синергетичного зростання конкурентоспроможності: завдяки потужному інтелектуальному капіталу, перш за все, ефективним управлінським рішенням, підприємство не тільки знаходить визнання серед споживачів та конкурентів, але й за рахунок збільшення фінансових результатів отримує технічні та технологічні інновації та інноваційні ідеї шляхом залучення найкращих фахівців тощо. Світові тенденції у сфері купівлі-продажу бізнесу свідчать, що вартість

нематеріальних активів у загальній вартості підприємства складає від 40 до 90% [165].

Таблиця 1.1

Фактори розвитку суб'єктів господарювання в умовах інноваційного розвитку економіки [7; 12; 37; 41; 159, сс. 34-36; 165; 178, с. 20]

Фактори індустріального розвитку	Фактори інноваційного розвитку
Ідеологія бізнесу	
Удосконалення виробничого процесу, зниження виробничих витрат	Маркетинг, пропонування товару, що здатний задовольнити споживчий попит
Дефіцитний ресурс	
Базові технологічні знання	Інноваційна ідея, інформація
Тип виробництва	
Масовий, стандартизований	Динамічний, диференційований
Характер споживацьких потреб	
Уніфікація	Індивідуалізація
Товар	
Стандартизований	Диференційований, інноваційний
Організація виробництва	
Спеціалізація, розподіл операцій, конвеєр	Високоавтоматизований, роботизований конвеєр, взаємозамінність праці
Трудові ресурси	
Вузька спеціалізація, можливість залучення низькокваліфікованого, легкозамінного ресурсу	Розвиток спеціалізації, спеціалісти широкого профілю
Ролева функція робочої сили	
Відтворення здібності до праці	Відтворення людини-креатора („homo creator”), генерація знань
Оплата праці	
Ставка, низька вартість робочої сили	Висока, гнучка, залежить від кінцевого результату
Організаційна структура	
Жорстка, фіксована, ієрархічна	Гнучка, мережева
Найбільш значущі активи з точки зору конкурентоспроможності	
Матеріальні	Нематеріальні
Технології	
Виробничі	Інноваційні, інформаційні, управлінські

Водночас у структурі нематеріальних активів відбувається зсув центру ваги вбік неідентифікованих нематеріальних активів (табл. 1.2). Їх об'єктами є суб'єктивні образи та оцінки, які невід'ємні, як від юридичної особи (клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, корпоративна культура, управлінський потенціал, переваги місцезнаходження, репутація підприємства), так і фізичної особи (репутація персоналу та власників,

професійні якості та креативність особистості тощо), практично не можуть бути оцінені та відображені в бухгалтерському обліку.



Рис. 1.1. Нематеріальні активи як центр синергетичного зростання конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 1.2

Зміна ролі активів підприємства в умовах інноваційного розвитку економіки [37; 47; 51; 165]

Індустріальний розвиток економіки	Інноваційний розвиток економіки
Домінуюча роль матеріальних активів у створенні вартості, конкурентоспроможності й цінності підприємства для акціонерів	Підвищення темпів приросту нематеріальних активів. Перетворення нематеріальних активів у ключовий фактор реалізації стратегії підприємства
Існуючі фінансові потоки – основний критерій оцінки ефективності роботи підприємства	Оцінка ефективності бізнесу на основі врахування факторів, що впливають на майбутню вартість підприємства
Патенти, ноу-хау, технології та ліцензії як основні компоненти нематеріальних активів	Зростання частки бренду, гудвілу в структурі нематеріальних активів
Ідентифіковані нематеріальні активи як головний фактор конкурентоспроможності підприємства	Зростання ролі неідентифікованих нематеріальних активів. Перетворення управлінського капіталу в інтегруючий елемент нематеріальних активів

Отже, аналіз факторів розвитку стратегічного управління підприємством уможливило висновок, що інноваційний розвиток економіки характеризується змінами структури нематеріальних активів, яка традиційно представлена людським, інформаційним та організаційним капіталом підприємства [47, с. 16; 127, с. 97]. Рис. 1.2 ілюструє структуру та ієрархію елементів системи нематеріальних активів. На відміну від існуючої їх класифікації, доцільно виокремити управлінський капітал як самостійний компонент нематеріальних активів, виходячи із зростаючої ролі фактору управління у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.2. Структура та ієрархія нематеріальних активів

Структура управлінського капіталу представлена формами реалізації управлінської активності (моделі, стилі та методи управління, алгоритм прийняття рішень, способи делегування повноважень); організаційною структурою управління; формами організації та стимулювання праці; сукупністю теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних

особливостей управлінського персоналу; рівнем творчої активності управлінського персоналу; здатністю системи управління щодо прийняття рішень, які відповідають зовнішнім умовам, визначеним цілям і стратегії підприємства тощо. Управлінський капітал набуває статусу інтегруючого елемента інтелектуального капіталу, виступає рушійним фактором зростання якості людського, інформаційного та організаційного капіталу підприємства. Ефективність системи прийняття управлінських рішень, тобто здатність успішно розвивати бізнес, створювати нові, більш досконалі технології, бренди, набуває значно більшої цінності для підвищення конкурентоспроможності порівняно до вже нагромадженого технологічного потенціалу, матеріальних активів підприємства. За оцінками фахівців 90% загальної величини нематеріальних активів сучасної компанії складає її управлінський капітал, як головний фактор довгострокового зростання конкурентоспроможності [165, с. 11].

Зміна внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства під впливом факторів інноваційного розвитку економіки супроводжується еволюцією процесу управління, його основних функцій. Виходячи з міжнародних і національних стандартів корпоративного управління, ми розглядаємо останнє як сукупність юридичних, організаційних норм і правил, механізмів, технологій та методик господарювання, в межах яких функціонує підприємство, що спрямовані на максимізацію ринкової вартості й цінності підприємства для всіх груп економіко-управлінського впливу [21; 34; 84; 94; 111; 136; 138; 169; 178].

Планування займає центральне місце у механізмі управління підприємством як спосіб досягнення мети на основі збалансованості й послідовності виконання всіх виробничих операцій та вирішення соціальних завдань. А. Файоль – засновник західної адміністративної школи – виділяв планування як одну з найважливіших адміністративних операцій. На його думку, планування – функція управління, яка визначає цілі діяльності, а також необхідні для досягнення мети засоби й методи, що працюють у

найбільш ефективних конкретних умовах [154]. Саме таке визначення планування як функції управління підприємством є домінуючим у сучасній економічній літературі [66, с. 8].

Адміністративне управління, планування й контроль за діяльністю підприємства нерозривно пов'язані. У зарубіжній практиці вони нерідко об'єднуються єдиним поняттям – «менеджмент». Аналогічного підходу до управління й планування діяльності підприємства дотримуються фахівці майже всіх країн, у тому числі й вітчизняні [111; 123; 169].

Історики бізнесу виділяють чотири етапи розвитку управління підприємством, планування: бюджетування або бюджетний контроль, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління [5; 154], представлені в табл. 1.3. Еволюцію систем управління підприємством доцільно розглядати як реакцію на ускладнення його задач. Інноваційний розвиток економіки, домінування нематеріальних активів як основного фактору конкурентоспроможності підприємства характеризується подальшим розвитком стратегічного управління підприємством і формуванням збалансованого управління підприємством [112; 160; 180].

На рубежі XX-XI ст. кардинально змінюється концепція стратегічного розвитку підприємства. Товарна, збутова, ринкова та маркетингова орієнтація виробництва – це орієнтація на отримання прибутку за рахунок удосконалення виробництва, удосконалення збуту, мінімізації витрат виробництва та збуту продукції, максимальне задоволення попиту споживача на основі ефективного використання перш за все матеріальних ресурсів підприємства.

В умовах інноваційного розвитку економіки відбувається зміна маркетингової орієнтації стратегічного розвитку підприємства в напрямку зростання його інтелектуального капіталу, як головного фактора конкурентоспроможності. Глобалізація фінансових ринків, активний пошук ресурсів інноваційного розвитку змушують підприємства підвищувати інвестиційну привабливість, демонструвати потенційним інвесторам

перспективи зростання ринкової вартості, яка може значно перевищувати балансову вартість за рахунок нематеріальних активів: прогресивних технологій, бренду, ділової репутації, ефективних управлінських рішень тощо.

Таблиця 1.3

Еволюція системи управління, планування діяльності підприємства
[5; 112; 154; 160; 180]

Етапи	Концепція розвитку	Основні ознаки
1	2	3
Бюджетування	Товарна орієнтація	Поточне управління «за відхиленнями», що обмежується розробкою бюджетів і поточних планів на основі врахування внутрішніх факторів розвитку, інтересів власників/менеджменту. Стратегічні рішення мають хаотичний поодинокий, неусвідомлений, безсистемний та незбалансований із існуючими проблемами характер.
Довгострокове планування	Збутова орієнтація	Управління «від досягнутого» на основі аналізу досвіду управління, коли довгострокові плани враховують виявлені минулі тенденції розвитку. Стратегічні рішення мають поодинокий, безсистемний характер, інтуїтивно пристосовуючись до змін умов господарювання.
Стратегічне планування	Ринкова орієнтація	Управління «за цілями», з урахуванням зовнішніх факторів розвитку, інтересів власників/менеджменту і клієнтів.
Стратегічне управління підприємством	Маркетингова орієнтація	Управління, орієнтоване на реалізацію стратегії на основі виваженого раціонального вибору топ-менеджменту, що враховує стратегічний і операційний рівні управління, економічні інтереси власників/менеджменту та клієнтів, рівнорівневі стратегії, минулі й майбутні результати, внутрішні й зовнішні аспекти діяльності підприємства.
Збалансоване управління підприємством	Орієнтація на зростання інтелектуального капіталу підприємства, як основи його стратегічного потенціалу	Управління стратегією зростання цінності підприємства на основі ефективного збалансування всіх аспектів його діяльності економічних інтересів усіх зацікавлених сторін, матеріальних і нематеріальних активів, стратегічного та операційного рівнів управління, рівнорівневих стратегій, минулих і майбутніх результатів, внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності підприємства, індустріальних та інноваційних факторів розвитку.

Отже, відбувається зрушення акцентів стратегічного управління підприємством на управління нематеріальними активами, що потребує збалансування матеріальних активів підприємства, як «факторів-визначальників» сучасної вартості підприємства, та нематеріальних активів, як факторів, що визначають потенційні можливості зростання ринкової вартості підприємства. З позицій досяжності стратегії «фактори-творці» – більш значущі, бо виступають факторами розвитку потенціалу підприємства [164, с. 35]. Мова йде про ефективні управлінські рішення, високу якість управлінського капіталу підприємства, здатність не лише створювати та реалізовувати ефективні стратегії, але й активно управляти стратегіями на основі збалансування всіх аспектів діяльності підприємства як відкритої системи. Отже, стратегічне управління підприємством виходить на якісно новий рівень розвитку – на рівень збалансованого стратегічного управління. Характерною ознакою збалансованого управління підприємством стає орієнтація стратегічного розвитку на зростання цінності підприємства з позицій як фінансових, так і нефінансових інвесторів інтелектуального капіталу: персоналу, споживачів, держави тощо.

На відміну від стратегічного управління підприємством як системи розробки та реалізації стратегії в інтересах власників, менеджменту і клієнтів, збалансоване управління підприємством перетворюється в систему управління стратегією зростання цінності підприємства з позицій всіх груп економіко-управлінського впливу на основі збалансування всіх аспектів діяльності підприємства.

1.2. Стратегічне управління підприємством на основі збалансованої системи показників: діалектика концептуальних підходів

Трансформація економічного розвитку супроводжується трансформацією концептуальних підходів до стратегічного управління підприємством як найтипівішої усталеної моделі сучасного менеджменту.

Концептуальний підхід передбачає попередню розробку концепції управління, тобто системи ідей, принципів, закономірностей, що зумовлюють мету функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками внутрішньої структури, а також необхідний рівень урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства [123, с. 8].

Аналіз факторів розвитку суб'єктів господарювання в умовах інноваційного розвитку економіки зумовлює необхідність формування нового концептуального підходу до стратегічного управління підприємством – збалансованого. Дослідження Р. Каплана, Д. Нортон, Хьюберта К. Рамперсада надають підставу для його обґрунтування [49; 50; 94; 167]. На основі базових підходів до стратегічного управління підприємством за класифікацією Б. Ричардсона та Р. Ричардсона, на рис. 1.3 представлена їх еволюція відповідно до глибини проникнення в сутність стратегічного управління підприємством [5; 81; 183] – від хаотичного до збалансованого.

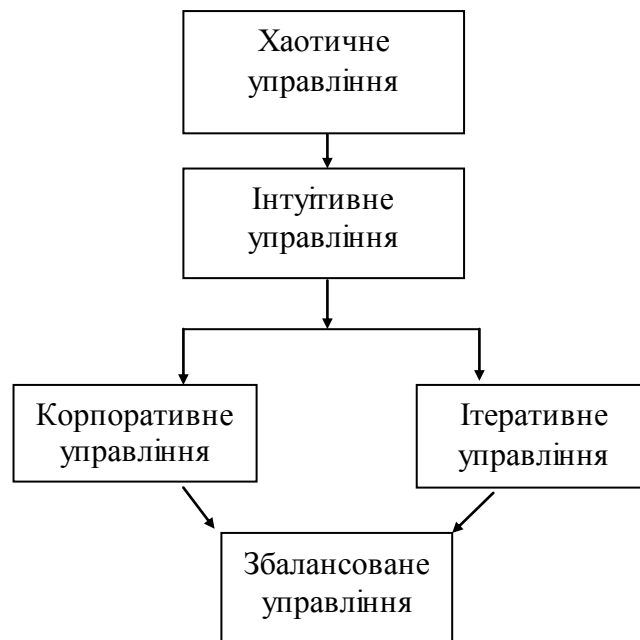


Рис. 1.3. Розвиток концептуальних підходів до стратегічного управління підприємством

Йдеться про розвиток стратегічного управління підприємством на власній основі від простих, випадкових, минулих форм до нової стійкої якості, адекватної вимогам інноваційного розвитку економіки. Збалансований підхід інтегрує базові підходи в управлінні – інтуїтивний, корпоративний та ітеративний. Важливо розглядати збалансоване управління підприємством не лише як продукт взаємодії корпоративного та ітеративного підходів, тобто по суті інтерактивного управління, яке побудоване на проектуванні бажаного майбутнього та визначенні шляхів його досягнення, коли майбутнє постає результатом свідомої діяльності. Спроби протиставити наведені підходи за ознакою «зверху – до низу» – «знизу – до гори» носять формальний, спрощений характер. Більш того, на наш погляд, корпоративне та ітеративне управління часто бувають безсилими у вирішенні зовсім нової проблеми, відповідно не тільки не протистоять одне одному, але й передбачають доповнення інтуїтивним підходом.

На відміну від традиційних концептуальних підходів, що орієнтовані лише на часткові аспекти проблем управління, збалансований підхід передбачає перехід до управління всіма аспектами діяльності підприємства на основі збалансування економічних інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу, стратегічного й операційного рівнів управління, матеріальних і нематеріальних активів, різнорівневих стратегій, минулих і майбутніх результатів, внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності підприємства, індустріальних та інноваційних факторів розвитку.

Перевагами збалансованого підходу слід вважати таке:

- забезпечення цілісного стратегічного управління підприємством за рахунок селективного відбору та збалансування факторів, що визначають стратегічний розвиток підприємства;

- створення передумов динамічного розвитку стратегії підприємства на основі системної взаємодії та постійного корегування її функціональних підсистем;

– сприяння ефективному функціонуванню вертикальної комунікації на основі балансування в процесі стратегічного управління підприємством принципів ієрархічності («зверху – донизу») та відкритості («знизу – догори») залежно від специфіки галузі;

– забезпечення високого рівня стратегічної відповідальності на основі тісної погодженості між особистими й організаційними цілями;

– створення ефекту «подвійної петлі» та можливість постійного корегування стратегії відповідно до зміни конкурентного середовища на основі зустрічного зворотного зв'язку часткових і загальнофірмового рівнів реалізації стратегії;

– забезпечення економічності: корегування стратегії паралельно із безперервним контролем та аналізом отриманих результатів і відповідною корекцією попередніх рішень приводить до мінімізації витрат і своєчасному усуненню помилок;

– надання можливості комплексного оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством;

– виявлення конфліктів реалізації стратегії на всіх стадіях її реалізації;

– інтегрування традиційних і новітніх методологічних підходів та методик на основі накопиченого досвіду управління підприємством;

– акцентування зусиль на найважливіших напрямках реалізації генеральної стратегії;

– створення умов для постійного нарощування інтелектуального, в тому числі управлінського, потенціалу підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;

– активізація синергетичного ефекту нематеріальних активів підприємства, його управлінського капіталу, тобто, підвищення ефективності стратегічного управління підприємством за рахунок фактору самоорганізації.

Кожне підприємство обирає той підхід до стратегічного управління, який найбільш адекватно відповідає його специфіці, якості управлінського потенціалу та задачам подальшого розвитку.

Концепція збалансованого управління підприємством побудована на основі збалансованої системи показників / BSC, яка виникла як система оцінки вартості й ефективності роботи підприємства, що використовує вимірники матеріальних і нематеріальних факторів створення його вартості, перетворилась у технологію планування та еволюціонує в самостійну систему стратегічного управління підприємством паралельно інноваційному розвитку економіки. На певні ознаки такої тенденції звертають увагу як закордонні [174], так і вітчизняні дослідники [38, с. 138; 74].

Засновники системи, Д. Нортон і Р. Каплан, визначають BSC як інструмент, що дозволяє трансформувати місію та стратегію організації у вичерпний набір показників діяльності, які слугують основою для системи стратегічного управління й контролю [49, 50]. У концепції BSC фінансові й нефінансові індикатори вартості підприємства інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами успіху, під впливом яких вони формуються. Баланс у концепції BSC має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства [19; 20].

Втім, до сьогодні в економічній літературі немає однозначного тлумачення сутності BSC. Характеристика альтернативних поглядів, представлених у табл. А.1 (додаток А.), демонструє наявність двох основних підходів до визначення сутності BSC.

Історичний, або еволюційний підхід дозволяє систематизувати дефініції BSC у дві основні групи, що кореспондується з еволюцією концептуальних підходів до стратегічного управління: BSC як облікова система та BSC як система управління підприємством. Віддзеркаленням цього у сучасній економічній літературі є специфіка перекладу англійської назви терміну у вітчизняних літературних джерелах.

BSC – як «система збалансованих показників» (ЗСП) зазвичай тлумачиться як система управлінського обліку і контролю, методика стратегічного планування, інструмент оцінювання ефективності системи управління підприємством [58; 66; 90; 99; 111, с. 207; 166].

На наш погляд, BSC як «збалансована система показників» (ЗСП), а саме такий переклад терміну є домінуючим, найбільшою мірою відповідає вищезначеній тенденції перетворення збалансованої системи показників у ключову концепцію збалансованого управління підприємством.

Паралельно історичному підходу в основі класифікації визначень ЗСП доцільно виокремити альтернативний підхід з семантичних, тобто топологічно-змістовних позицій. Чітко простежується систематизація визначень ЗСП відповідно до розуміння системи як інструмента, метода, методології, механізму, технології, системи та моделі управління (табл. 1.4).

Водночас має місце невизначеність і дуалізм у трактуванні категорії внаслідок, як трансформаційності процесу стратегічного управління підприємством, так і специфіки семантичного тлумачення означених класифікаційних критеріїв представниками економічної науки. А саме, практикується представлення ЗСП водночас, як нової системи управління підприємством, спрямованої на реалізацію генеральної стратегії, так і в якості механізму її реалізації [127, сс. 55, 99].

Інші дослідники фактично ототожнюють ЗСП із стратегічними картами [66, с. 45], зводячи збалансовану систему показників до інструмента стратегічного планування. Але водночас протиставляють ЗСП як особливу систему звітності на підприємстві стратегічним картам, стверджуючи, що ЗСП має доповнювати останні [66, с. 47].

Альтернативним є представлення ЗСП водночас як інструмента конкретизації, формалізації та реалізації стратегії [54, с. 12] та моделі стратегії [54, с. 22].

Має місце ототожнення ЗСП як методики стратегічного планування [47, с. 38] з управлінською технологією. Плутанини додає твердження, що

методика включає такі інструменти як декомпозиція, каскадування, які впроваджуються в управління підприємством із використанням певних технологій, саме «технології ЗСП з декомпозиції цілей – показників» [47, с. 59].

Таблиця 1.4

Альтернативні підходи до визначення категорії ЗСП [10; 47; 62; 65; 66; 73; 85; 91; 96; 102; 111; 112; 136; 138; 164; 165; 174]

Підхід	Характеристика критерію ідентифікації підходу	Дефініція
Інструмент управління підприємством	Знаряддя, засіб, спосіб, що використовується для досягнення цілей [96, с. 245]	ЗСП – інструмент конкретизації, представлення та реалізації стратегії [62; 65; 66; 91; 174]
Метод управління	Спосіб практичного здійснення будь-чого [106, с. 340]	ЗСП – метод управління, що забезпечує виконання таких управлінських функцій, як планування, організація, регулювання, стимулювання, координація і контроль [73]
Методика управління	Сукупність методів практичного здійснення будь-чого [96, с. 340]	ЗСП – методика стратегічного управління, заснована на трансформації стратегії в терміни чітких завдань і показників, що вимірюють ефективність вирішення даних завдань [47; 136]
Механізм управління	Система, що визначає порядок певного виду діяльності, уможливує його функціонування [96, с. 341]	ЗСП – механізм перетворення стратегії підприємства у послідовність дій, спрямованих на досягнення певних цілей на всіх рівнях управління [102]
Технологія управління	Сукупність процесів у певній сфері діяльності або науковий опис способів її здійснення [96, с. 785]	ЗСП – технологія, яка забезпечує переведення місії та загальної стратегії підприємства у систему чітко сформульованих цілей та задач, а також показників, що визначають ступінь їх досягнення [85; 165]
Система управління підприємством	Форма організації будь-чого. Дещо ціле, що являє собою єдність закономірно розташованих та взаємозалежних частин [96, с. 709]	ЗСП – комплексна система всього процесу управління (стратегічного, поточного, оперативного) [112; 138]
Модель управління	Зразець або схема будь-чого [96, с. 348]	ЗСП – модель стратегії підприємства [111; 164]

Виявлена трансформаційність категорії ЗСП дає підставу для паралельного й одночасного тлумачення її в економічній літературі як нової системи стратегічного управління підприємством [38, сс. 42, 150], як інструмента оцінки та реалізації стратегії [38, с. 31], як довгострокового інструмента управління [38, с. 45], як складової управлінської системи обліку та контролю [38, с. 32], водночас заперечуючи, що ЗСП – це не система звітності, а включає останню до свого складу [38, с. 103].

Таку понятійну невизначеність дослідники категорії супроводжують посиленням на Р. Каплана та Д. Нортон, які розглядають ЗСП як оціночну систему, систему стратегічного управління та інструмент розповсюдження інформації [38, с. 35]. Втім, класики концепції ЗСП мали на увазі об'єктивність процесу еволюції системи від оціночної до управлінської під впливом інноваційного розвитку економіки та створення відповідного середовища адаптації ЗСП до діючої системи управління підприємством.

Аналогічної думки додержуються й деякі вітчизняні дослідники. Так К. Редченко наголошує на ідеальній можливості використання ЗСП як системи стратегічного управління. Водночас він не виключає, що для специфічних умов функціонування вітчизняних підприємств ЗСП може бути ефективною системою стратегічного вимірювання. Тобто може виконувати функцію моніторингу ключових показників, вкрай необхідних для управління й контролю за реалізацією стратегії, але які неможливо отримати в бухгалтерському обліку або іншій інформаційній системі підприємства [113].

Підсумовуючи, з позицій системного підходу, ми вважаємо за необхідне чітко розгалужувати альтернативні аспекти категорії ЗСП, беручи до уваги існуючі відмінності методологічних складових будь-якої економічної системи.

Зазвичай дослідники системи ототожнюють ЗСП як інструмент і метод управління, ґрунтуючись на відсутності суттєвих змістовно-семантичних розбіжностей цих критеріальних ознак класифікації. Втім під методом

управління розуміють способи та прийоми впливу одних суб'єктів управління на інших [60; 73, сс. 4-5; 92]. Тобто метод, як більш складна категорія, на відміну від інструмента управління, передбачає спрямованість роботи підприємства на досягнення цілей. Саме внутрішня спрямованість надає методу певної форми впливу на реалізацію стратегії підприємства. Представлення ЗСП як управлінського метода кореспондується із концепціями інтуїтивного, корпоративного та ітеративного стратегічного управління підприємством. Але навіть за цих умов «незрілості» збалансованого управління підприємством мова фактично йде про методіку ЗСП як відносно автономну систему взаємообумовлених, взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих методів та інструментів реалізації стратегії.

Використання ЗСП як інструмента, метода або методіки управління підприємством забезпечує: виконання окремих функцій стратегічного управління підприємством (наприклад, інформаційної підтримки стратегії [54, с. 10]) або здійснення управлінських, оціночних, облікових, інформаційних технологій; функціонування певних механізмів управління підприємством тощо.

Технологія – це спосіб, алгоритм комбінування ресурсів підприємства для досягнення поставленої мети, перетворення вхідних елементів системи у вихідні. ЗСП як управлінська технологія розглядається дослідниками як циклічний ітеративний процес і послідовність реалізації управлінської діяльності, що включає такі етапи, як корпоративне планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, охоплює всі сфери діяльності підприємства (фінансову, матеріально-технічну, соціальну, інформаційну тощо), ресурсне забезпечення й необхідний контроль відповідності поставленим цілям.

А. Гершун і М. Горский в роботі «Технологии сбалансированного управления» визначають ЗСП як механізм перетворення стратегії компанії у послідовність дій, спрямованих на досягнення певних цілей на всіх рівнях управління [19, с. 191]. Механізм управління розглядається фахівцями як

система основних форм, методів, важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, а також формування потреб [128, с. 50], що взаємодіють на підґрунті певних правил і процедур, технологій. Також механізм можна визначити як послідовність дій, спрямованих на досягнення певної мети [68, с. 12], тобто, «зчеплення», що визначає можливість цілеспрямованої ходи всієї системи управління підприємством. В економічній літературі наявна ще значна кількість тлумачень механізму. Але означені роблять такі головні акценти в проблемі ідентифікації механізму, як потреба виділення елементів, методів і важелів впливу на економічні процеси; потреба формування певного забезпечення та вимога динамічного підходу до стратегічного управління підприємством. На думку значної кількості дослідників ЗСП дозволяє врахувати всі означені аспекти [102, с. 78].

Семантичний підхід (топологічно-змістовний) дозволяє простежити трансформаційність ЗСП як інструмента, метода, методології, механізму, технології, системи та моделі управління підприємством. Тобто, на відміну від існуючих визначень категорії, ми розглядаємо ЗСП як цілісну систему управління, що має концептуальне та методологічне підґрунтя, в межах якої відповідний механізм (механізм ЗСП) приводить у дію збалансоване управління підприємством із використанням методики реалізації стратегії (методики ЗСП) на основі технології ЗСП.

Розуміння сутності ЗСП як управлінської системи відповідає концепції збалансованого управління підприємством, в межах якої вільне тлумачення ЗСП як інструмента, методики, механізму або технології – некоректне. Втім, реальний процес трансформації стратегічного управління підприємством цілком кореспондується із практичним використанням ЗСП в обмеженому методологічному форматі, як методики або технології тощо відповідно до конкретних умов визрівання адаптивного середовища ефективної інтеграції ЗСП у діючу на підприємстві систему управління. Якщо концепції хаотичного управління цілком відповідає використання ЗСП лише як

інструмента управління, то ЗСП як методика, технологія або механізм реалізації стратегії – ознака більш зрілих етапів еволюції стратегічного управління підприємством. ЗСП як система управління підприємством, на нашу думку, повинна розглядатися як синонім збалансованого управління підприємством. Тобто, в межах збалансованого підходу, розглядаючи ЗСП як систему, слід мати на увазі, що будь-яку складну й динамічну систему можна сконструювати відповідно до поставлених цілей, функцій та середовища функціонування [4, с. 31].

Перетворення збалансованої системи показників у систему стратегічного управління підприємством, уможливорює тлумачення ЗСП як управлінської моделі, тобто спрощеної схеми, структури із усталеними характеристиками та елементами, що формують специфічні особливості управління підприємством [111, сс. 110-111].

Ускладнення задач управління та наявність інтеграційних тенденцій відповідних концепцій, методик і технологій потребує більш ґрунтовного аналізу еволюції ЗСП, що представлений у табл. 1.5. Під впливом факторів інноваційного розвитку економіки в практиці управління поширюється тенденція створення «безшовної» збалансованої системи управління підприємством, що інтегрує такі концепції та методики, як економічний прибуток, вартісноорієнтований менеджмент (VBM), BSC, управління, структуроване за видами діяльності (ABC) тощо. В центрі цієї системи ми бачимо ЗСП / BSC, яка через її фінансовий аспект дозволяє більш чітко донести концепцію створення вартості підприємства до робітників і «спустити» її «донизу» по всій структурі підприємства за принципом каскаду.

Підтвердженням основоположної ролі концепції ЗСП у становленні збалансованого управління підприємством слід вважати виникнення й поширення цілого ряду альтернативних моделей оцінки й контролю, порівняльна характеристика яких представлена в табл. 1.6.

Таблиця 1.5

Історична ретроспектива концепцій оцінки вартості й ефективності
роботи підприємства [35; 133; 167; 174]

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки	Рубіж XX – XI ст.
Модель Дюпона (Du Pont Model)	Доходність акції (EPS)	Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B)	Економічна додана вартість (EVA)	Збалансована система показників (BSC) як ключова концепція
Рентабельність інвестицій (ROI)	Коефіцієнт співвідношення ціни акції та доходності (P/E // PER)	Рентабельність акціонерного капіталу (ROE)	Прибуток до виплати відсотків, податків, амортизації матеріальних і нематеріальних активів (EBITDA)	Модель менеджменту, що ґрунтується на цінності (VBM): Цінність додана на підприємстві (EV+); Сумарна доходність бізнесу (TBR); Зростання відношення ціни до прибутку (PEG); Спред; Реальні опціони
		Рентабельність чистих активів (RONA)	Ринкова додана вартість (MVA)	Методика калькуляції собівартості за видами діяльності / центрами відповідальності (ABC)
		Грошовий потік (Cash Flow)	Збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) Показник сукупної акціонерної доходності (TSR) Доходність грошового поток на інвестований капітал (CFROI)	Управління інтегрованими показниками діяльності (IPM): Універсальна система показників (TPS) Рамперсада К. Хьюберта

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика альтернативних моделей ЗСП [9; 40; 69;
113; 167; 174]

Критерій збалансованості						
Сфера застосування	Збалансованість зі стратегією	Баланс фінансових і нефінансових показників	Збалансованість стратегічного та операційного рівнів управління	Взаємозв'язок минулих і майбутніх результатів	Баланс економічних інтересів	Збалансованість внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності
1	2	3	4	5	6	7
Збалансована система показників Нортон-Каплана, 1992 р.						
Організації та підприємства різних форм власності, масштабів та сфер діяльності	Достатня при адекватному виборі набору показників	Проблема визначення та кількісного вимірювання нефінансових показників	Достатня: налагоджено механізм зворотного зв'язку	Аналіз минулого, сьогодення й майбутнього	Обмеженість урахування інтересів певного кола суб'єктів бізнесу	Дефіцит інформації про певні параметри зовнішнього оточення
Модель стратегічних карт Мейселя, 1992 р.						
Сфера послуг та фінансових установ	Достатня при адекватному виборі набору показників	Високий ризик невірному вибору показників чи їх взаємозв'язків	Достатня	Аналіз минулого, сьогодення й майбутнього	Можливий дисбаланс у бік кадрового потенціалу	Помірна
Піраміда ефективності К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кросса, 1990 р.						
-	Лише два стратегічні напрямки: ринок і фінанси	Фінансові показники доповнюються декількома нефінанс-ми	Акцент на зворотний зв'язок цілі - показника	Аналіз минулих результатів і перспектив. Більшість показників детерміновано	Обмежений концепцією глобального управління якістю, промислового інженерінгу та обліку, що ґрунтується на «діях»	Обмежена клієнто-орієнтованою стратегією
EP2M (Effective Progress and Performance Measurement — оцінка ефективності діяльності і зростання) модель К. Адамса і П. Робертсона, 1993 р.						
Переважно банківський сектор	Обмежена лише двома аспектами клієнтів та підвищення ефективності внутрішніх процесів	Високий ризик невірному вибору КРІ	Відсутність налагодженого механізму зворотного зв'язку.	Аналіз минулих результатів і перспектив	Обмеженість урахування інтересів певного кола суб'єктів бізнесу	Помірна

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5	6	7
EFQM (European Foundation for Quality Management) Модель ділової досконалості, 1992 р.						
Широка сфера застосування, включаючи некомерційні та громадські організації	Обмежена вимогами концепції загального менеджменту якості	Проблема визначення та кількісного вимірювання управлінсько-го потенціалу	Акцент на зворотний зв'язок цілі - показники	Аналіз міцності управлінсько-го потенціалу	Можливий дисбаланс у бік управлінсько-го потенціалу	Помірна
Tableau de bord, 1932 р. / використання – початок 90-х рр. ХХ ст.						
Невеликі організації або компанії, що функціонують у стабільних галузях із невисоким рівнем конкуренції	Обмежена аспектами фінансів і бізнес-процесів	Помірний через обмеженість набору показників навчання	Достатня: налагоджено механізм зворотного зв'язку	Переважаюча орієнтація на вимірювання потенціалу центрів відповідальності, їх здатності створювати майбутній результат	Ігнорує інтереси зовнішніх користувачів інформації	Відсутня інформація для зовнішніх користувачів
Управління на основі EVA						
Інтегрована структури бізнесу	Обмежена фінансовим аспектом	Дисбаланс у бік фінансових показників	Достатня: налагоджено механізм зворотного зв'язку	Більше орієнтоване на коротку перспективу	Можливий дисбаланс у бік інтересів акціонерів / менеджменту	Дефіцит інформації про певні параметри зовнішнього оточення
Універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта, TPS, 2004 р.						
Інтегрована структури бізнесу	Достатня при адекватному виборі набору показників	Проблема визначення та кількісного вимірювання нефінансових показників	Достатня: налагоджено механізм зворотного зв'язку	Переважаюча орієнтація на майбутню цінність через удосконалення, розвиток та навчання	Можливий дисбаланс у бік інтересів інвестиційно-го співтовариства	Дефіцит інформації про певні параметри зовнішнього оточення

Врахування їх практичного потенціалу необхідне для вибору ефективного механізму адаптації ЗСП до діючої системи управління підприємством. За основу порівняльного аналізу обрано критерій збалансованості. Досліджено, наскільки система показників за кожною з моделей оцінки й контролю враховує баланс економічних інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу, внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства, фінансових і нефінансових показників тощо.

Порівняльний аналіз, здійснений за критерієм збалансованості, свідчить, що ЗСП залишається основоположною концепцією стратегічного управління підприємством на основі використання фінансових і нефінансових показників.

Сьогодні ЗСП претендує на вирішення найголовнішої проблеми менеджменту – як сформулювати стратегію та примусити її працювати [6]. Втім, не існує жодної ідеальної моделі. Наприклад, на відміну від ЗСП, однією із задач оціночної моделі EP2M є розширення самостійності персоналу, але відсутня чітка методологія практичного впровадження. Tableau de bord бракує гнучкості, має місце жорстка прив'язка показників ефективності до організаційної структури підприємства, відсутність можливості для структурних підрозділів мобільно змінювати мету розвитку внаслідок її орієнтації на один суворо обраний стратегічний напрямок. Управління на основі EVA обмежено фінансовим аспектом, а акцентція TPS на удосконалення індивідуальної й колективної поведінки не знаходить адекватного середовища адаптації на пострадянському просторі, де домінуючими є низькотехнологічні уклади. Відповідно принциповим стає чітке розуміння призначення методики ЗСП та її обмежень, систематизоване в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Порівняльний аналіз можливостей ЗСП [15; 63; 90; 133; 160]

ЗСП	
дозволяє:	не дозволяє:
1	2
<p><i>Управляти стратегією, усунути розбіжність між розробкою стратегії та її реалізацією:</i> завдяки ЗСП стратегія підприємства втілюється в життя; водночас можна оцінити зворотну дію, а саме, зрозуміти, як новий проект здатний вплинути на досягнення стратегічних цілей.</p>	<p><i>Залишити стратегію незмінною:</i> менеджмент підприємства повинен постійно проводити роботу щодо самодіагностики стратегічного потенціалу та його відповідності обраній стратегії; стратегія підприємства повинна регулярно корегуватися під впливом ринкових змін, водночас змінюватиметься й ЗСП.</p>

Продовження таблиці 1.7

1	2
<p><i>Оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища:</i> зміни зовнішнього середовища можуть бути оцінені з точки зору їх впливу на досягнення стратегічних цілей за допомогою використання кількісних вимірників фінансових і нефінансових факторів реалізації стратегії.</p>	<p><i>Відмовитися від традиційних інструментів планування й контролю:</i> ЗСП є доповненням до існуючих інструментів контролю, що дозволяє більш повно враховувати всі аспекти діяльності підприємства; традиційні контролінгові інструменти не втрачають свого значення і повинні використовуватися на підприємстві в повному обсязі.</p>
<p><i>Оцінити успішність стратегічного проекту на стадії його виникнення:</i> встановлення взаємозв'язку між різними аспектами розвитку, дає можливість відповісти на питання, наскільки стратегічні ініціативи наблизять підприємство до досягнення стратегічних цілей.</p>	<p><i>Автоматично забезпечити ефективність менеджменту:</i> використання ЗСП як основи системи матеріального стимулювання персоналу, може створювати у менеджерів можливість маніпулювати показниками, не підвищуючи при цьому ефективність бізнесу.</p>
<p><i>Оцінити стратегію:</i> якщо певне стратегічне рішення призводить до великої кількості взаємовиключних дій, то, швидше за все, така стратегія є незадовільною; крім того, на основі ЗСП є можливість скорегувати існуючу стратегію і привести її до більш збалансованого стану.</p>	<p><i>Упровадити ЗСП на підприємстві з неадекватною корпоративною культурою:</i> ЗСП не може «працювати» належним чином у неадекватних умовах; основною рисою системи є створення прозорості на підприємстві; якщо корпоративна культура на підприємстві така, що прозорість діяльності не влаштовує співробітників, ця система не працюватиме; також не працюватиме й система матеріального стимулювання, створена на основі ЗСП.</p>

Водночас формування стратегічного управління на основі ЗСП в умовах вітчизняних промислових підприємств передбачає створення необхідних умов для адаптації прогресивних технологій управління (навчання працівників, проведення змін в організаційній структурі управління підприємством, використання сучасних програмних продуктів тощо). Це потребує оцінки умов, можливості та методологічного формату інтеграції ЗСП у систему управління вітчизняного промислового підприємства.

1.3. Передумови формування збалансованого управління підприємством гірничо-металургійного комплексу України

Гірничо-металургійний комплекс України є одним з базових елементів національної економіки. Його частка у ВВП становить близько 25%, у промисловому виробництві – 27,3% [118]. Металургія в структурі промисловості України складає 35,1%, що відповідає структурі світової промисловості – 34,4% [8, с. 55].

Міжнародним трендом у ГМК є його консолідація з утворенням виробництва повного циклу та вертикально інтегрованих структур (виробництво коксу, металургія та обробка металу, машинобудування). Тобто, сучасні металургійні компанії – це інтегровані структури бізнесу (ІСБ), що об'єднують елементи системи по лінії постачальники – підприємство – споживачі. За оцінками експертів на початок 2012 р. в Україні в цілому завершився процес консолідації металургійної галузі [114; 162]. У перспективі конкурентоспроможність українських металургійних компаній на світовому ринку в значній мірі визначатиметься їх масштабами та участю у міжнародних процесах консолідації. Підвищення ефективності вітчизняної металургійної галузі безпосередньо залежить від темпів реструктуризації, ефективності реалізації інноваційних стратегій, включаючи зміни у механізмах управління підприємством.

Металургійна промисловість є однією з галузей спеціалізації України у сучасному міжнародному поділі праці. За даними Кабінету міністрів, у 2012 р. вона забезпечила приблизно 23% всіх експортних надходжень до країни [78]. Близько 30% загального обсягу українського експорту припадає на країни ЄС, 16% – на країни СНД.

Про руйнівні наслідки світової економічної кризи на економіку України свідчить подальше скорочення виробництва основних видів металургійної продукції за підсумками 2013 р. на фоні загального падіння промислової продукції на 5,8%: виробництво чавуну, сталі та феросплавів –

1,1%, труб порожистих профілів й фітінгів із сталі – 19,1%, іншої продукції первинного оброблення сталі – 15,5%, дорогоцінних та інших кольорових металів – 4,3%, готових металевих виробів – 5,5% [30].

Серед внутрішніх факторів, які суттєво гальмують розвиток ГМК України, аналітики відзначають [2]:

1. Зношеність матеріальної бази на 65-80% (у Росії ступінь зношеності метпідприємств оцінюється у 43%, хоча в 2000-х рр. складала 54%). Більше 80% виробничих потужностей України збудовано понад 20 років тому. Для порівняння, більше 70% металургійних підприємств Китаю, частка продукції якого сягнула у 2012 р. 46% світового виробництва сталі [3], зведені протягом останнього десятиліття. В Україні понад нормативного терміну експлуатуються 89% доменних печей, 87% мартенівських печей, 26% конвертерів, майже 90% прокатних станів, 54% коксових батарей [77]. Це призводить до високої енергоємності продукції, знижує її якість і, як наслідок, конкурентоспроможність.

2. Низький технологічний рівень виробництва, що відстає від існуючих міжнародних стандартів на багато років. Україна лідирує у використанні застарілих методів виробництва сталі [23]. Частка безперервного розливу сталі, що визначає сучасний технологічний рівень світових лідерів, у загальному обсязі її випуску в Україні складає не більше 40%, тоді як у Росії – 65%, у Німеччині – 98%, в Японії – 100% [2]. В структурі української металопродукції висока частка напівфабрикатів, катанки й арматурної сталі, тобто продукції з низькою доданою вартістю.

3. Низький рівень продуктивності праці, пов'язаний із технологічною відсталістю. На виготовлення однієї тони сталі в Україні витрачається 52,8 людино-години, тоді як у Росії цей показник складає 38,1, а у Німеччині — 16,8. При повній завантаженості металургійних комбінатів України з повним металургійним циклом продуктивність праці складає приблизно 200-250 т сталі на одного робітника за рік, тоді як на сучасних електрометалургійних

міні-заводах із обсягами виробництва 1,5-2,0 млн. т сталі цей показник дорівнює 3000-4000 т [71].

4. Неконкурентність багатьох видів рудної сировини й обмеженість деяких видів сировинних ресурсів, незважаючи на значний ресурсний потенціал ГМК (по розвіданих запасах залізної руди Україна займає 1 місце у світі; 3 місце по запасах чистого заліза та 7 місце по доведених запасах вугілля). Родовища, що розробляються, придатні в основному для забезпечення традиційної доменної металургії та не у повній мірі відповідають сучасним вимогам електрометалургії, порошкової металургії тощо. До найнижчого вмісту заліза у сирій руді по родовищах України (30 - 40%, порівняно до 50-60% у Росії, 60-70% в Австралії, 45-60% у країнах Південної Америки) додаються застарілі технології збагачення залізорудної сировини на вітчизняних підприємствах. Через це вміст заліза в українському залізорудному концентраті складає 62-64%, тоді як на світовому ринку конкурентоспроможною є залізорудна продукція із вмістом заліза 67-68%. В результаті середній вміст заліза у доменній шихті вітчизняних меткомбінатів становить 55,5-56,8%, закордонних – 65-67% [93].

5. Відсутність ефективної вертикальної інтеграції та масштабного інвестування у сировинний «дивізіон». Не мають власної сировинної бази підприємства корпорації ІСД (Алчевський меткомбінат і ДМЗ ім. Дзержинського), «Донецьксталь» й частково «Запоріжсталь».

6. Висока залежність від іноземних енергоносіїв, а також їх перевитрата. У структурі собівартості металопрокату в Україні на витрати паливно-енергетичних ресурсів припадає 50%, тоді як у промислово розвинених країнах цей показник дорівнює 20% [71].

7. Зростання собівартості випереджає зростання цін на кінцеву продукцію: ключовим питанням є зниження енерговитратності й собівартості аглодоменного та сталеплавильного переділів.

8. Гостра нестача фінансових ресурсів для модернізації (особливо в умовах падіння світового попиту на продукцію ГМК).

9. Наявність збиткових виробничих потужностей та відповідні фінансові й соціальні проблеми, оскільки переважна більшість підприємств ГМК є градоутворювальними.

10. Недостатня увага державних органів до проблем охорони довкілля, що веде до необґрунтованих екологічних вимог по відношенню до деяких підприємств ГМК.

11. Відсутність науково обґрунтованої загальнонаціональної стратегії: система функціонування підприємств ГМК за схемою: руда – кокс – чавун – феросплави – сталь – прокат – труби – метизи – розбалансована [131, с. 63].

Серед зовнішніх факторів, що посилюють проблеми стратегічного розвитку вітчизняного ГМК:

- слабкий внутрішній попит на продукцію: лише 20% галузевої продукції йде на внутрішній ринок, 80% – на експорт, відповідно значна залежність від ситуації на світових ринках та геополітичного фактору;

- нераціональна структура експорту, домінування товарів сировинної спрямованості [25];

- наявність великої частки імпоротної продукції на внутрішньому ринку. В 2011 р. Україна зайняла 8 місце у світі серед найбільших виробників сталі. Втім вітчизняна металургія переважно орієнтована на випуск плоского прокату (листа й рулону) – близько 55% виробничих потужностей [140]. Це спотворює асортиментний дефіцит на внутрішньому ринку металопродукції: на ринку оцинкованого прокату частка імпорту складає 51%, а на ринку прокату із полімерним покриттям – 85% [170];

- загострення міжнародної конкуренції, стрімке посилення експансії Китаю та інших країн азіатського регіону на світових ринках, сплеск протекціонізму в країнах-імпортерах продукції українського ГМК;

- відсутність загальнонаціональної стратегії ефективної участі ГМК України у міжнародному поділі праці. Свідченням цього є кардинальні зміни географії світової трубної промисловості, втрата вітчизняними трубними підприємствами лідируючих позицій на світових ринках [131, с. 57].

Підсумовуючи, ми розглядаємо першопричинами гальмування процесу інноваційного розвитку вітчизняного ГМК відсутність ефективного стратегічного управління як на рівні держави, так і на мікрорівні, нездатного вирішити завдання управління стратегічним розвитком підприємств в умовах сучасних викликів з боку геополітичних, технологічних, кон'юнктурних факторів розвитку металургійної галузі. Це трансформується у погіршення фінансових результатів роботи підприємств, створюючи кумулятивний ефект гальмування інноваційного розвитку, здатного вивести вітчизняну економіку на якісно новий рівень [2; 23; 36]. У табл. 1.8 представлені результати аналізу сучасних тенденцій інноваційного розвитку підприємств металургійної галузі України упродовж останніх п'яти років [148]. Співвіднесення існуючих глобальних тенденцій та вимог інноваційного розвитку, з одного боку, та його характеристик в умовах вітчизняних металургійних підприємств, з іншого, дає можливість визначити найпроблемніші зони стратегічного управління підприємством. Серед таких незадовільна інноваційна спрямованість генеральної стратегії металургійних підприємств, що свідчить про невідповідність сучасних характеристик вітчизняного ГМК вимогам інноваційного розвитку [72; 155].

У табл. 1.9 систематизовані сприятливі та несприятливі передумови формування збалансованого управління підприємством у металургійній промисловості України. Втім, наявність останніх зовсім не виключає можливості впровадження збалансованого управління підприємством через активізацію інноваційного розвитку. Першочерговим завданням стратегічного управління підприємством повинно стати налагодження дієвого механізму управління стратегіями у напрямку надання пріоритетності інноваційним стратегіям та змінам акцентів вбік продуктових, технологічних та управлінських інновацій, підвищення конкурентоспроможності за рахунок посилення уваги до ринкових стратегій, нарощування стратегічного потенціалу та орієнтації генеральної стратегії на підвищення вартості

підприємства з метою залучення інноваційних ресурсів та технологічного прориву.

Таблиця 1.8

Відповідність факторів та умов функціонування ГМК України вимогам інноваційного розвитку [55; 67; 110; 124; 141; 142]

Світові тенденції інновац. розвитку	Характеристики інноваційного розвитку вітчизняних металургійних підприємств	Проблемні зони стратегічного управління підприємством
1	2	3
Динамізм та масштабність інноваційної діяльності	<p>Скорочення частки підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, яка в цілому для промислових підприємств становить біля 13% (в Ірландії – 73%, Великій Британії – 59%, Латвії – 54 %, Польщі – 35%, Іспанії – 29% [124, сс. 39-45].</p> <p>Темпи впровадження технологічних процесів на металургійних підприємствах удвічі менші порівняно із машинобудуванням [110].</p>	Інноваційні стратегії
Інноваційність – головний критерій якості	<p>Дворазове скорочення частки інвестицій в основний капітал металургійних підприємств у сумарних інвестиціях промисловості упродовж 2007-2012 рр. [110; 141; 142].</p> <p>Нераціональна структура інвестування. Переважна частина інвестиційних коштів спрямовується на підтримку обладнання у робочому стані, частина йде на модернізацію нижніх переділів і лише у винятковому випадку – на будівництво нових потужностей та впровадження інноваційних технологій [67].</p>	Інноваційні стратегії
Інновації – провідний фактор конкурентноспроможності	<p>Уповільнення темпів та обсягу освоєння інноваційних видів продукції [110; 141; 142]</p> <p>Переважає орієнтація на впровадження продукції, що є новою для підприємства порівняно із продукцією ринкової новизни [141; 142].</p> <p>Зниження ефективності інноваційних витрат [120].</p>	Інноваційні стратегії Конкурентні стратегії
Пріоритетність фундаментальних інновацій	<p>Суттєве скорочення частки маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних технологій у загальній їх кількості [110].</p> <p>Скорочення частки інноваційних машин, устаткування та приладів у структурі інноваційної діяльності [110].</p> <p>Ігнорування інновацій у придбанні виняткових майнових прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензій, ліцензійних договорів на використання зазначених об'єктів [110].</p>	Інноваційні стратегії

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
	Зменшення частки підприємств, що впроваджували технологічні, маркетингові та організаційні інновації [141; 142].	
Зростання ролі інтелектуального капіталу в інноваційній діяльності	Ігнорування організаційних та маркетингових інновацій [110]	Інноваційні стратегії
	Металургійні підприємства майже не генерують власних інновацій: в основному започатковує інноваційну діяльність придбання готового обладнання та супутніх технологій, і тільки потім відбувається генерація продуктивних і управлінських інновацій.	
Зростання конкуренції за інноваційні ресурси	Власні кошти залишаються основним джерелом фінансування інноваційної діяльності металургійних підприємств і становлять 98,35% у загальному обсязі фінансування [141; 142].	Інвестиційні стратегії
	Брак кредитних ресурсів, що становлять 4,22% (0,63% в цілому у промисловості) від загального обсягу фінансування модернізації металургійного виробництва.	
	Частка закордонних інвесторів становить менше 1%.	
	Відсутність підтримки інноваційного розвитку базової галузі України з боку держави [55]. Бюджетні кошти становили у 2010 р. лише 0,09% при повній відсутності фінансування з боку місцевих органів влади.	Конкурентні стратегії

Таблиця 1.9

Передумови інтеграції ЗСП у систему управління вітчизняних металургійних підприємств [8; 25; 32; 72; 114; 119; 155; 162; 180]

Сприятливі передумови	Несприятливі передумови
Інтегрованість економіки України у світове господарство	Відсутність загальнонаціональної програми комплексного інноваційного реформування ГМК
Загальносвітова тенденція інноваційного розвитку економіки	Індустріальний рівень розвитку вітчизняного ГМК
Наявність та розвиток теоретико-методологічної бази ЗСП	Недосконалість методичних підходів до стратегічного управління підприємством на основі ЗСП, адаптованих до національної та галузевої специфіки
Завершення процесу консолідації металургійної галузі України з утворенням виробництва повного циклу та ІСБ	Відсутність кардинальної інноваційної спрямованості стратегічного розвитку вітчизняних металургійних підприємств
Міжнародний та вітчизняний досвід стратегічного управління підприємством на основі ЗСП	Відсутність на рівні топ-менеджменту усвідомлення необхідності та можливості реформування системи управління підприємством за стандартами світового менеджменту
Інтернаціоналізація та глобалізація фінансових ринків	Низький відсоток нематеріальних активів у загальній вартості вітчизняного бізнесу (біля 2-5%), та їх суттєва недооціненість (ринкова вартість додатково врахованих нематеріальних активів може складати 15-20% та більше)

З погляду на сучасну роль нематеріальних активів вирішальним фактором становлення збалансованого управління підприємством вважаємо впровадження управлінських інновацій. За експертними оцінками фахівців, лише за рахунок удосконалення системи управління на основі активізації інноваційних процесів і використання нових ефективних продуктів, послуг, технологій та систем стратегічного управління змінами, підприємства здатні забезпечити 10-20 % приросту ефективності вже через рік, до 60-70 % – через два і надалі – по 20-30 % щороку протягом двох – трьох років [32, сс. 8-9], тобто, прискореними темпами здолати майже 20-річне відставання від світових лідерів галузі [8, с. 72]. Йдеться про зворотний ефект позитивного впливу прогресивних моделей управління підприємством на інноваційний розвиток. Перш за все, це потребує усвідомлення на загальнодержавному рівні та створення дієвої системи стимулів комплексного інноваційного реформування металургійної галузі. Деякі заходи у цьому напрямі, що передбачені Державною програмою активізації розвитку економіки на 2013-2014 рр. [25], виходять з того, що перспективою розвитку внутрішнього ринку металопродукції (ринку прокату) може стати реалізація на державному рівні інфраструктурних проектів у межах довгострокової стратегії відновлення промислового потенціалу країни. За оцінками Укрпромвнешекспертизи, в Україні вимагають заміни близько 330 млн. т металофонду. В комунальному господарстві й житловому фонді потрібно замінити близько 110 млн. т конструкцій та 69 млн. т устаткування, у промисловості 65 млн. т металоконструкцій, у транспортній інфраструктурі 53 млн. т. Також потрібно замінити близько 30 млн. т труб [2]. Паралельним заходом може стати суттєва активізація провідних металургійних компаній на фондовому ринку, вихід на IPO. Нарешті, ключовим напрямком інноваційної трансформації галузі є ініціювання й активне впровадження самими підприємствами інноваційних стратегій, у тому числі управлінських, що є головною передумовою формування збалансованого управління підприємством.

На основі аналізу передумов формування збалансованого управління підприємствами ГМК доцільно виділити наступні критерії вибору та корегування стратегій у процесі формування збалансованого управління підприємством:

- комплексна модернізація та реструктуризація, скорочення неефективних потужностей;
- впровадження та генерація інноваційних технологій, продукції та систем управління;
- максимальне задоволення внутрішнього й зовнішнього попиту за рахунок випуску конкурентоспроможної продукції з високою часткою доданої вартості;
- застосування високоефективного обладнання та підвищення продуктивності праці;
- удосконалення існуючих продуктів і процесів, підвищення конкурентоздатності за рахунок маркетингових та асортиментних інновацій та відповідності продукції світовим стандартам якості;
- енерго- та ресурсозбереження;
- реалізація національних проектів, що забезпечують стійкий попит на металопродукцію на внутрішньому ринку;
- підвищення ринкової вартості та інвестиційної привабливості, активне залучення ресурсів інноваційного функціонування та розвитку через фінансові ринки;
- підвищення диверсифікованості бізнесу із створенням вертикально й горизонтально інтегрованих структур із постачальниками сировини та споживачами продукції, створенням власної дистрибуції та сервісних металоцентрів;
- укріплення позицій на світових ринках і вихід компаній-виробників за межі країни у русі глобалізації світової економіки, балансу корпоративних та загальнонаціональних інтересів;
- перехід від цінової конкуренції до нецінових її методів, основаних на

чіткості та надійності постачань, сучасній кредитно-платіжній практиці, якості нематеріальних активів;

- охорона навколишнього середовища;
- підвищення соціальної відповідальності бізнесу та мінімізація соціальних проблем.

У Придніпровському регіоні України серед металургійних підприємств піонерами апробації ЗСП стали ПАТ «Інтерпайп Ніко Тьюб», (проект розпочато з 2007 р.) та холдингова компанія не металургійного профілю із замкненим циклом виробництва труб малого діаметру АМФ Дніпропетровськ. Елементи ЗСП активно впроваджують інші лідери металургійної галузі: у 2011 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» запропонував для широкого публічного доступу перший нефінансовий звіт про корпоративну відповідальність.

Аналіз існуючого досвіду апробації ЗСП дозволяє зробити деякі висновки. По-перше, впровадження прогресивних управлінських методик на базі збалансованої системи показників орієнтується на інтегровані структури бізнесу, що зросли до певних масштабів та досягли порогу керованості, запровадили процедури регулярного менеджменту, досягли позицій глобального гравця ринку металопродукції, що потребує амортизацію протиріч між поточними завданнями та стратегією. З погляду на це оптимальною для впровадження ЗСП організаційною бізнес-одиницею вважається підприємство із повним циклом створення вартості: інновації, постачання, виробничий процес, розподіл, сервіс, збут. Тобто, галузеву специфіку організації бізнесу та високий рівень концентрації металургійних підприємств можна вважати позитивною передумовою становлення збалансованого управління підприємством.

По-друге, високу ефективність стратегічного управління підприємством на основі збалансованої системи показників підтверджує його використання половиною світових лідерів бізнесу з переліку Global 1000 [180]. Активне впровадження стратегічного управління на основі ЗСП

дозволило, наприклад, ПАТ «Інтерпайп Ніко Тьюб» зайняти провідні позиції у галузі, здійснити масштабні інвестиційні проекти, досягти високої культури виробництва та якості персоналу. І кожний проект ефективного впровадження ЗСП ініціюється та контролюється власниками та вищим менеджментом, що є необхідною передумовою становлення збалансованого управління підприємством. Водночас у вітчизняній практиці має місце безсистемність та непослідовність дій щодо розбудови бізнесу за стандартами світового менеджменту, підтримки та розвитку культури стратегічно орієнтованої організації. Тестування представників потужних металургійних підприємств України, проведене Комунікаційною групою PRT, показує невисокий потенціал готовності до реалізації інноваційних стратегій, основаних на урахуванні глобальних, загальнонаціональних та локальних проблем розвитку: 32% підприємств «співвідносять свій розвиток із загальносвітовими процесами», останні 68% вважають, що живуть «самі по собі»; і лише 27-28% опитаних найближчим часом мають намір освоювати нові ринки збуту та впроваджувати інновації [119]. Тобто, ефективне впровадження ЗСП можливе лише шляхом паралельного формування адекватного стратегічного потенціалу, підвищення рівня людського, інформаційного, організаційного й управлінського капіталу підприємства.

По-третє, найважливішою практичною проблемою впровадження ЗСП у практику промислових підприємств України є вибір між шаблонним застосуванням класичної моделі, із залученням консалтингових агенцій, та створенням і впровадженням «hand-made» моделі конкретного підприємства (тобто, розробленої власними силами). Ми вважаємо останнє, як база проекту, є доцільним для вітчизняних підприємств за наступних причин:

1. Більшість «запозичених» методик управління відбивають еволюцію розвитку ринку та бізнесу. Навпаки, формування вітчизняного бізнесу здійснюється у найкоротший термін на базі переважно низькотехнологічних укладів, що ускладнює механічне копіювання класичної ЗСП.

2. У більшості базових вітчизняних підприємств, незважаючи на

масштаби діяльності та обсяги бізнесу, стратегія розвитку слабо формалізована, або зовсім відсутня. Зазвичай відсутня й формалізація системи бізнес-процесів.

3. Класична модель ЗСП не містить чітких практичних рекомендацій відносно каскадування та декомпозиції елементів системи на нижчі рівні управління.

4. Класичній моделі бракує гнучкості. Вона занадто формалізована механістичним поділом на фінансові й нефінансові показники без аргументованої методики їх структурування і збалансування. Водночас вона є аморфною, без виділення показників найвищого пріоритету. Втім, фокусування на досягнення генеральної стратегії потребує фокусування відповідних факторів, показників та стратегічних ініціатив.

5. Залучення консалтингових агенцій, які наполягають на додаткових опціях, наприклад ERP, перетворює впровадження ЗСП у ризикований довгостроковий інвестиційний проект із значними витратами на запуск і супроводження.

Водночас досвід застосування ЗСП у вітчизняній промисловості залишає відкритими такі питання, як ефективна її інтеграція у загальну систему управління підприємством, необхідність визначення сфери стратегічної відповідальності та формування організаційної структури комітету зі стратегічних питань, як суб'єкта стратегічного управління підприємством, недосконалість наукового інструментарію формування управлінської панелі збалансованої системи показників підприємства та методичних підходів до відбору, збалансування та структурування КРІ, методичних підходів до удосконалення мотивації персоналу на основі ЗСП, тощо. Тобто, створення сприятливих передумов становлення збалансованого управління підприємством, потребує відповідного методологічного забезпечення. Набуває значення удосконалення та адаптація класичної методики ЗСП до існуючих умов функціонування вітчизняних промислових підприємств.

Висновки до першого розділу

У першому розділі узагальнено існуючі науково-методичні підходи до формування збалансованого стратегічного управління промисловими підприємствами, досліджено трансформаційну природу ЗСП, проаналізовано передумови, необхідність та можливість формування збалансованого управління в умовах підприємств ГМК України. А саме:

1. За результатами дослідження факторів стратегічного розвитку промислових підприємств встановлено, що на рубежі XX-XXI ст. відбувається перетворення нематеріальних активів, інтелектуального капіталу підприємства у вирішальний фактор його конкурентоспроможності. Визначено особливе місце управлінського капіталу в структурі нематеріальних активів: як рушійного фактору підвищення якості людського, інформаційного й організаційного капіталу; інтегруючого елемента інтелектуального капіталу.

2. На основі аналізу етапів еволюції системи управління, планування діяльності підприємства визначено, що зміна концепції стратегічного розвитку підприємства в напрямку зростання його інтелектуального капіталу, як основи стратегічного потенціалу і головного джерела ринкової вартості підприємства, супроводжується розвитком стратегічного управління підприємством у збалансоване управління підприємством як системи управління стратегією зростання цінності підприємства з позицій як фінансових, так і нефінансових інвесторів на основі збалансування всіх аспектів діяльності підприємства.

3. На основі узагальнення існуючих науково-методичних підходів до формування збалансованого стратегічного управління промисловими підприємствами обґрунтовано необхідність збалансованого підходу, що інтегрує базові підходи в управлінні – інтуїтивний, корпоративний, ітеративний та передбачає перехід до управління всіма аспектами діяльності підприємства на основі збалансування економічних інтересів усіх груп

економіко-управлінського впливу, стратегічного й операційного рівнів управління, матеріальних і нематеріальних активів, різнорівневих стратегій, минулих і майбутніх результатів, внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності підприємства, індустріальних та інноваційних факторів розвитку.

4. З метою визначення передумов, необхідності та можливості формування збалансованого управління в умовах підприємств ГМК України здійснено порівняльний аналіз альтернативних моделей ЗСП і доведено, що основою збалансованого управління підприємством виступає концепція збалансованої системи показників Нортон-Каплана. На основі аналізу історичних умов її виникнення й альтернативних поглядів на сутність категорії ЗСП досліджено трансформаційну природу збалансованої системи показників, яка розвивається від найпростіших до більш складних форм паралельно із розвитком стратегічного управління підприємством, тобто, від ЗСП як інструмента управління або оціночної системи – до ЗСП як цілісної системи стратегічного управління підприємством, що має концептуальне та методологічне підґрунтя, в межах якої відповідний механізм приводить у дію збалансоване управління підприємством із використанням відповідної методики реалізації стратегії (методики ЗСП) на основі технології ЗСП.

5. На основі систематизації існуючих передумов інтеграції ЗСП у систему управління підприємств ГМК України виявлено необхідність та можливість цілеспрямованого поетапного інтегрування збалансованої системи показників у діючу систему управління підприємством через активізацію інноваційного розвитку, активне впровадження інноваційних стратегій, у тому числі управлінських, розбудову бізнесу за стандартами світового менеджменту. Визначені критерії вибору та корегування стратегій в процесі формування збалансованого управління металургійним підприємством.

6. За результатами аналізу існуючого досвіду інтегрування ЗСП у практику металургійних підприємств виявлені його проблемні зони та визначені першочергові завдання формування стратегічного управління

металургійним підприємством на основі ЗСП, серед яких: удосконалення наукового інструментарію формування управлінської панелі збалансованої системи показників; удосконалення методичного підходу до відбору, збалансування та структурування КРІ; створення ефективного механізму інтеграції ЗСП у систему управління металургійним підприємством; розвиток науково-методичних засад удосконалення системи матеріального стимулювання працівників, спрямованого на досягнення стратегічних цілей; необхідність оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП.

Результати дослідження опубліковані у роботах автора [148; 151; 152].

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ ІНТЕГРУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Розвиток методичних засад збалансованої системи показників у процесі формування збалансованого управління підприємством

Можливість формування системи збалансованого управління вітчизняним металургійним підприємством через трансформацію ЗСП від інструмента стратегічного управління до цілісної системи стратегічного управління підприємством як більш складної економічної системи – це об'єктивний процес, який виходить із загальних властивостей будь-якої системи [122]. Йдеться про прагнення системи підприємства до стійкої рівноваги. Вона передбачає адаптацію власних параметрів до зміни зовнішнього середовища, факторів інноваційного розвитку через відповідні інструментальні компоненти прогресивної системи управління. Цілеспрямований характер інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління металургійним підприємством та створення необхідного середовища активізує такі властивості системи – системи підприємства – як спадковість, копіювання та розмноження нових форм, мультиплікативність прогресивних компонентів і проявів функціонування. Результатом свідомості й цілеспрямованості розбудови бізнесу за стандартами світового менеджменту стає перетворення флагманів вітчизняної металургії, які впроваджують методику ЗСП, у рушійну силу інноваційного розвитку всієї галузі на основі синергізму економічної системи як такої.

Згідно класичної концепції ЗСП (за Д. Нортоном і Р. Капланом) місія і загальна стратегія підприємства переводяться у реальну площину за допомогою збалансованої системи показників у межах чотирьох найбільш суттєвих (з точки зору стратегії) проєкцій: фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, управління персоналом. Багато фахівців вбачають у ЗСП

структуру всього процесу управління підприємством або його організаційну структуру (рис. 2.1).



Рис. 2. 1. Збалансована система показників – BSC (Дослідницький центр аудиторсько-консалтингової компанії «KPRMG Peat Marwik»)

За класичною методикою ЗСП формалізація існуючої стратегії зазвичай реалізується «зверху – вниз» і здійснюється у декілька етапів. На першому етапі на основі бачення, розробленого вищим менеджментом, яке відображає або повинно відображати інтереси акціонерів, визначаються фінансові цілі й орієнтири. Далі виявляються проблеми, пов'язані із клієнтами-споживачами та розробляються заходи щодо поліпшення сприйняття клієнтом продукції або послуг підприємства. Після того, як цілі визначені, починається пошук необхідних засобів для їх досягнення. Тобто плануються заходи щодо удосконалення внутрішніх бізнес-процесів для створення якісного пропонування споживачеві й досягнення бажаних для власників фінансових результатів. Нарешті, на рівні перспективи «персонал (навчання і зростання)» для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів розробляються заходи щодо технологій, кваліфікації й досвіду співробітників, внутрішнього клімату в колективі. Всі чотири класичні проекції ЗСП повинні сприяти реалізації генеральної стратегії підприємства [19, 20].

Отже, стандартна структура методики Balanced Scorecard, що узагальнює теоретичні основи концепції ЗСП, представлена 6-ма обов'язковими інструментами (стратегічні цілі, перспективи, причинно-наслідкові зв'язки, показники, цільові значення показників, ініціативи), передбачає обов'язкову формалізацію стратегії у вигляді стратегічної карти та візуальної індикації поточного стану підприємства (управлінських панелей показників) на основі відповідного програмного забезпечення [161].

У процесі формування збалансованого управління підприємством відбуваються зміни методичних засад ЗСП у такому напрямку:

1. Подолання жорсткої детермінованості щодо стратегії (розробка стратегії та ЗСП здійснюються у ітеративному режимі). Автори концепції наголошують на першочерговості існування чіткої структурованої стратегії – і лише потім починається розробка ЗСП. Практика свідчить, що ця послідовність не є обов'язковою перш за все тому, що у більшості вітчизняних підприємств стратегія або відсутня, або носить формальний характер. Спираючись на наведені вище докази щодо ефективності інтеграції різнорівневих систем, ми вважаємо за необхідне включення до методології ЗСП процедури розробки генеральної стратегії. Класичний постулат щодо першочерговості розробки стратегії є абсолютно вірним, якщо йдеться про ЗСП лише як інструмента або технології управління підприємством. Якщо ж розглядати ЗСП як цілісну систему стратегічного управління підприємством, жорстка детермінованість щодо стратегії втрачає сенс: зміни загального бізнес-середовища змушують підприємство до постійного корегування стратегії, створення нової бізнес-моделі, пошуку нових шляхів створення ринкової вартості підприємства. Додатковим аргументом слугує те, що найвагомішою конкурентною перевагою методології ЗСП є стратегічна орієнтованість персоналу. Визначення структурованої стратегії – функція вищого менеджменту. Навпаки, реалізація стратегії (що є головним змістом ЗСП) прерогатива співробітників на рівні структурних підрозділів підприємства. Тобто, наявність або відсутність чітко визначеної стратегії

підприємства впливають лише на терміни інтегрування ЗСП у практику вітчизняних підприємств.

2. Адаптація змісту та структури ЗСП до специфіки стратегії підприємства. Альтернативність стратегічного розвитку сучасного підприємства потребує доповнення методології ЗСП розробкою шаблонів стратегічних показників, що відображають специфіку певних типів стратегії. Отже, стартовим етапом формування стратегічного управління підприємством на основі ЗСП ми вважаємо ідентифікацію його стратегії.

3. Подальше розблокування зон управління, традиційно закритих для вимірювання, наприклад неідентифікованих нематеріальних активів, у тому числі управлінського капіталу.

4. Підвищення ефективності ЗСП шляхом відходу від спрощено-механістичного розподілу показників на фінансові й нефінансові, відповідно прив'язки фінансових показників переважно до матеріальних активів та фінансових стратегічних перспектив, нефінансових показників – до нематеріальних активів та нефінансових проєкцій стратегії. Побудова класичної ЗСП із орієнтацією на обов'язкове кількісне переважання нефінансових показників без їх виваженого відбору і збалансування, перетворює систему у неефективну в умовах домінування матеріальних активів та суттєвої недооціненості нематеріальних активів вітчизняних промислових підприємств. Йдеться про необхідність удосконалення методичних підходів до відбору КРІ в напрямку підвищення ступеню їх збалансованості. У ЗСП доцільно включати вимірники найбільш ефективних факторів досягнення стратегії, незалежно від того, матеріальні вони чи нематеріальні: одні показники повинні діагностувати й моніторити ефективність використання економічного потенціалу підприємства, функція інших – бути індикаторами потенційних резервів його розвитку, відповідних напрямків корекції генеральної стратегії.

5. Удосконалення методики декомпозиції і каскадування стратегії на основі селективного врахування ролі бізнес-процесів підприємства та його

структурних підрозділів. Стратегічні перспективи на рівні підрозділів не повинні механічно копіювати перспективи вищого рівня, але бути підпорядковані генеральній стратегії низкою причинно-наслідкових зв'язків. Отже, потребує удосконалення методика структуривання показників. Їх обмеження до 3-4-х за кожною проекцією [50, с. 9] згідно класичної моделі не є доцільним. Для металургійного підприємства проекція «виробництво» логічно може бути представлена якнайбільшою кількістю КРІ, а на рівні його маркетингового відділу переважна кількість показників може бути представлена клієнтською перспективою. Водночас декомпозиція і каскадування стратегії повинні враховувати економічні інтереси всіх груп економіко-управлінського впливу, у тому числі працівників, на основі використання індивідуальних стратегічних карт і удосконалення матеріальної мотивації персоналу на основі ЗСП.

б. Інтеграція методичних підходів та інструментів стратегічного управління підприємством та ЗСП, їх збагачення нетрадиційними методами евентологічного аналізу та теорії ієрархій.

У табл. 2.1 сфокусовані основні ознаки, за якими запропонована методологія ЗСП як системи стратегічного управління підприємством відрізняється від класичної.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз методологічних засад ЗСП Нортон-Каплана і ЗСП як системи збалансованого управління підприємством

Ознака відмінності	Класична ЗСП (складено за [20; 48; 49; 50; 51; 176, 185])	ЗСП як система збалансованого управління підприємством
1	2	3
Методологічний формат ЗСП	ЗСП як система оцінки контролю реалізації стратегії	ЗСП як система стратегічного управління підприємством
Роль ЗСП відносно стратегії	Підпорядкована реалізації стратегії	Система управління стратегією, що постійно розвивається
Співвідношення зі стратегією	Розробка стратегії передують розробці та впровадженню ЗСП	Розробка стратегії та ЗСП здійснюються у ітеративному режимі

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Стратегічна зона інтересів	Обмеженість урахування інтересів певного кола суб'єктів бізнесу: традиційні проєкції відбивають переважно економічні інтереси власників-менеджменту і споживачів [176, сс. 25-37]	Баланс інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу
Критерії збалансованості показників в управлінській панелі	Спрощено-механістичний поділ показників на фінансові та нефінансові із жорсткою структурою (обов'язкове кількісне переважання нефінансових показників у пропорції 20% фінансових показників до 80% нефінансових [185])	Використання фінансових і нефінансових показників для виміру як матеріальних, так і нематеріальних активів як джерел створення вартості підприємства за чітко визначеними критеріями
Методика збалансування КРІ	Не конкретизована	Евентологічний скоринг, метод аналізу ієрархій
Методика декомпозиції та каскадування	Чітко не визначена	Доповнена розробкою індивідуальних стратегічних карт власників ініціатив підприємства
Методологічний арсенал	Обмежений традиційними методами стратегічного управління та ЗСП	Інтеграція систем, підходів, методів стратегічного управління та ЗСП із нетрадиційними евентологічними у поєднанні із методом аналізу ієрархій

Структурно-логічна модель методології ЗСП як системи збалансованого управління підприємством представлена на рис. 2.2 (де CSFs – ключові фактори успіху; MAI – метод аналізу ієрархій).

Методологія ЗСП як системи збалансованого управління підприємством поєднує методики та технології взаємопов'язаних структурних елементів управління стратегією: починаючи від ідентифікації стратегії, до ідентифікації її проблемних зон у форматі процедури моніторингу рівня управлінської досконалості, наступної самодіагностики стратегічного потенціалу підприємства та оцінювання його достатності для реалізації прогнозного сценарію удосконалення системи стратегічного управління підприємством, наступної відповідної корекції стратегії та збалансованої системи показників.

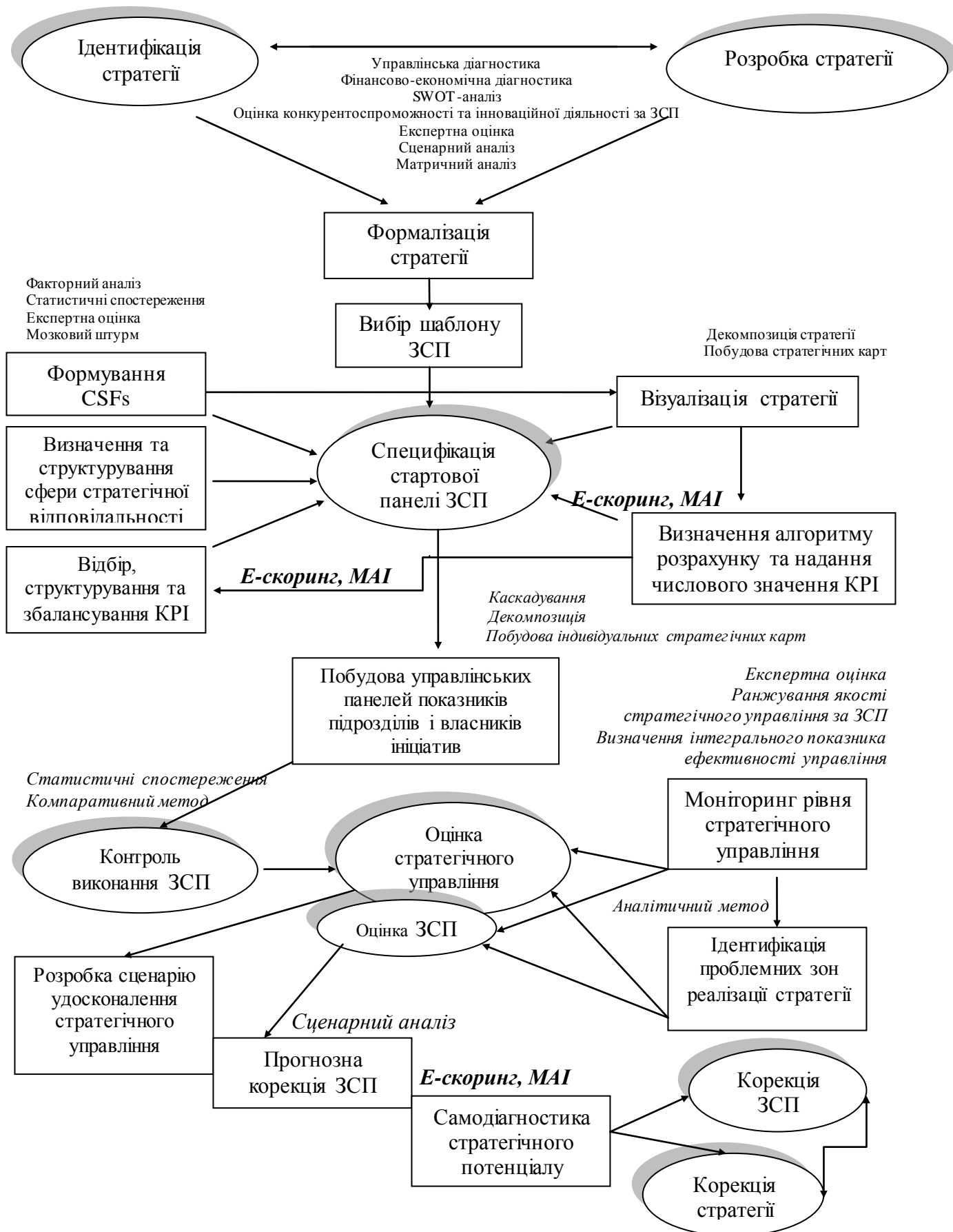


Рис. 2.2. Структурно-логічна модель методології ЗСП як системи збалансованого управління підприємством

Отже, ми розглядаємо методологію ЗСП (системи збалансованого управління підприємством на основі ЗСП) як систему: традиційних методів і технологій ЗСП (каскадування, декомпозиція тощо); традиційних методів і технологій стратегічного управління підприємством (управлінська та фінансово-економічна діагностика, сценарний аналіз, мозковий штурм тощо); нетрадиційних методів евентологічного аналізу та аналізу ієрархій.

Модель показує, що формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП передбачає обов'язкову низку етапів:

- комплексний фінансово-економічний аналіз підприємства з метою ідентифікації та формалізації стратегії;
- вибір шаблону ЗСП та його специфікація до умов конкретного підприємства;
- візуалізація стратегії у загальнофірмовій стратегічній карті задач, логічно пов'язаних із стратегічними цілями;
- декомпозиція генеральної стратегії відповідно до рівнів управління та часткових стратегій і побудова управлінських панелей показників із визначенням алгоритму розрахунку КРІ;
- каскадування ЗСП на рівень підрозділів і працівників із створенням відповідних стратегічних карт і управлінських панелей показників керівників і «власників» стратегічних ініціатив різних рівнів стратегічного управління;
- контроль виконання стратегічних показників та оцінка рівня стратегічного управління підприємством;
- самодіагностика стратегічного потенціалу підприємства;
- корекція стратегії та внесення відповідних змін до ЗСП.

Запорукою ефективного впровадження методології ЗСП у практику металургійних підприємств виступає удосконалення організаційної структури управління шляхом формування комітету зі стратегічних питань (рис. 2.3), до складу якого мають увійти менеджери вищої та середньої ланки, що є представниками основних функціональних підрозділів підприємства. Метою комітету має бути забезпечення стратегічної відповідальності, що

тракується нами як сукупність довгострокових зобов'язань працівників підприємства стосовно сприяння розвитку бізнесу на основі реалізації відповідних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства у визначений термін з мінімальними витратами ресурсів.



Рис. 2.3. Кадрове забезпечення стратегічного управління підприємством

Об'єктом управління комітету є діяльність підприємства в цілому, а суб'єктом – персонал підприємства. Основними функціями комітету зі стратегічних питань є:

- 1) обґрунтування стратегічних цілей та завдань підприємства;
- 2) визначення показників, що характеризують ступінь досягнення стратегічних цілей та вирішення завдань, а також критеріїв відбору

зазначених показників;

3) оцінка збалансованості системи показників;

4) формування стратегічних карт відповідних функціональних підрозділів та їх співробітників;

5) здійснення стратегічного контролю за послідовною реалізацією завдань, що визначені у стратегічних картах функціональних підрозділів;

б) розробка та подальше удосконалення системи мотивації, спрямованої на зацікавлення робітників підприємства досягати запланованого рівня показників стратегічних карт.

Етапи роботи комітету зі стратегічних питань в умовах стабільного розвитку підприємства:

1. Формування групи експертів, що має увійти до складу комітету зі стратегічних питань.

2. Визначення стратегічної цілі підприємства, яка є підґрунтям для формування стратегічних карт.

3. Обґрунтування основних критеріїв відбору показників, що визначають ступінь досягнення стратегічної цілі.

4. Визначення показників, що характеризують ступінь досягнення стратегічної цілі.

5. Складання анкети е-екорингового аналізу збалансованості КРІ, проведення анкетування та визначення погодженості думок експертів щодо обраних показників.

6. Визначення індексу збалансованості сформованої системи показників.

7. Формування стратегічних карт функціональних підрозділів підприємства.

8. Здійснення заключного стратегічного контролю, що дозволяє визначити рівень досягнення сформованої стратегічної цілі підприємства.

2.2. Методологічні аспекти орієнтації збалансованої системи показників на вартісноорієнтований менеджмент

Особливість еволюції стратегічного управління підприємством у металургійній промисловості полягає в орієнтації на вартісноорієнтований менеджмент. Причиною стає глобалізація ринків капіталу, загострення конкуренції за інвестиційний капітал, зростання вартості підприємства, його цінності як основного критерію вибору інвесторів. Тобто, управлінська панель вартісноорієнтованого металургійного підприємства має бути спрямованою на:

- управління інвестиційним співтовариством;
- оцінку та обґрунтований вибір стратегії зростання вартості бізнесу;
- забезпечення формування вартості підприємства за рахунок збалансованого управління діяльністю.

Вирішення цих завдань обумовлює необхідність інтеграції концепцій VBM та BSC, що здійснюється через фінансову панель управління підприємством та використовує VBM-показники. Запропонована на рис. 2.4 модель демонструє реальні перспективи поєднання концепцій VBM та BSC у вітчизняній управлінській практиці. Точкою перетину VBM та BSC, по-перше, виступає єдина стратегічна мета – зростання ринкової вартості підприємства. Управління на основі VBM базується на балансі інтересів власників, що інвестують капітал для отримання доходів, менеджменту та персоналу, чії дії через систему мотивації персоналу підпорядковані підвищенню доходності й ринкової вартості підприємства. Чітко простежується тотожність перспективних цілей концепцій VBM та BSC: складові так званої системи 4М консалтингової компанії Stern & Stewart, розробника моделі VBM, (вимірювання – Measurement; система управління – Management system; мотивація – Motivation; стиль мислення – Mindset) цілком кореспондуються із принципами стратегічно орієнтованої організації за Нортонем і Капланом [48; 51; 160, с. 218; 164, сс. 35, 41, 43].

По-друге, результуючі фінансові показники забезпечують «загальну мову» ефективної комунікації підприємства з інвестиційним співтовариством, як зовнішнім, так і внутрішнім: інвестиційними аналітиками, компаніями-конкурентами, менеджерами фондового ринку, представниками преси, провайдерами інформації, акціонерами, працівниками [174] . Фіксація вартості підприємства сприяє створенню доброї репутації серед потенційних інвесторів із наступним одержанням позитивного ефекту зростання капіталізації підприємства на фондових ринках.

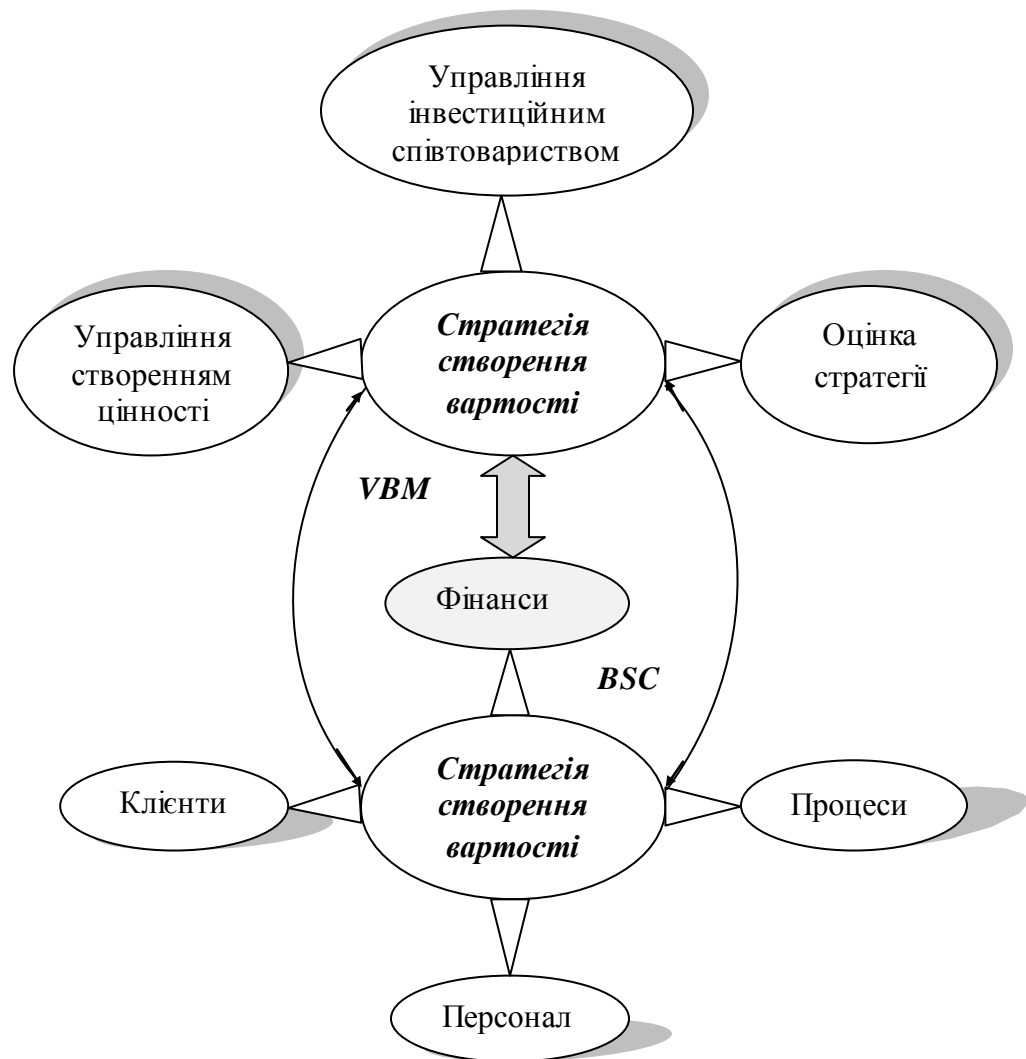


Рис. 2.4. Модель інтеграції концепцій VBM та BSC

З іншого боку, вартісно-стратегічна орієнтація управлінської панелі показників дозволяє приймати та оцінювати управлінські рішення на основі

збалансування інтересів фінансових і нефінансових інвесторів через дивіденди та зростаючу цінність бізнесу.

Головною проблемою побудови фінансової панелі ЗСП вартісноорієнтованого підприємства є вибір базового VBM –показника серед їх величезної кількості (або їх системи) в умовах так званої «війни метрик» [181]. У таблиці Б 1 (додаток Б) представлений блок вартісноорієнтованих показників, як традиційних, так і розрахованих за методикою дисконтованого грошового доходу [16; 19; 117; 132; 174].

Удосконалення методики інтеграції BSC та VBM потребує оцінки можливостей кожного з представлених показників на основі глибокого усвідомлення фінансових і нефінансових факторів створення вартості підприємства. Серед таких, за розрахунками вітчизняних та зарубіжних фахівців, домінуючими для металургійних та коксохімічних підприємств є фінансовий стан підприємства – 20,34%, ризикованість бізнесу – 13,56%, масштаб бізнесу – 11,87%, вартість бренду – 11,87%, організаційно-управлінські фактори та науково-технічний потенціал – по 8,47% відповідно [163, с. 180].

Існують різні думки щодо показників впливу фінансового стану промислового підприємства на вартість бізнесу [104; 115; 157; 163; 173]. Втім більшість дослідників серед таких визначають фінансові коефіцієнти та показники ринкової привабливості. Але ж на практиці для публічної звітності вітчизняні металургійні підприємства віддають перевагу абсолютним показникам доходності (виручка від реалізації, чистий прибуток), які вимірюють і масштаб бізнесу (а саме, виручка від реалізації). Протягом останніх п'яти років серед таких набувають поширення VBM-показники EBITDA та маржинальна EBITDA. Вони відкрито публікуються лідерами металургійної галузі як ключові фінансові показники для широкого кола інвесторів та аналітиків [42]. EBITDA демонструє прибуток підприємства до оподаткування, витрат на амортизацію та сплати відсоткових платежів. Втім

національні стандарти бухгалтерського обліку не забезпечують адекватну інформацію для розрахунку EBITDA.

У структурі «традиційних» для світової практики (тобто, тих, що не базуються на дисконтованому грошовому потоці) вартісноорієнтованих показників альтернативним вимірником ефективності операційної діяльності є чистий операційний прибуток після оподаткування NOPAT [184] або чистий операційний прибуток за вирахуванням відкорегованих податків NOPLAT [177]. У національній практиці NOPAT/NOPLAT використовується як чистий прибуток за даними фінансової звітності, зазвичай як допоміжний показник для побудови фінансової панелі управління вартісноорієнтованого підприємства.

Загалом, як EBITDA так і NOPAT носять статичний характер, не беруть до уваги динаміку операційної діяльності підприємства та зміни його ринкової вартості, не надають повної картини відносно платоспроможності та ефективності операційної діяльності, тобто не можуть виконувати функцію безальтернативних вимірників вартості підприємства.

Вітчизняні металургійні підприємства при оцінці фінансового стану поряд із абсолютними показниками традиційно використовують систему показників: майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, керуючись «Положенням про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» [87] та «Методикою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки» [88], що забезпечує єдність підходів при оцінці фінансово-господарської діяльності та ефективності управління підприємством. Відповідно до логіки створення вартості підприємства, показники рентабельності є ключовими в структурі фінансових коефіцієнтів, оскільки оцінюють ефективність використання менеджментом підприємства його активів. У межах VBM найбільш поширеними є EBITDA margin, що показує ефективність власної операційної діяльності підприємства, та показники рентабельності активів (ROA),

рентабельності власного капіталу (ROE) та рентабельності чистих активів (ROIC). Світова практика віддає перевагу останньому, що розраховується на основі NOPAT, та інформує інвесторів відносно рентабельності капіталу залученого / інвестованого у підприємство.

Поширена у вітчизняній практиці методика оцінки фінансового стану підприємства на основі фінансових коефіцієнтів [79] не є досконалою. Нормативні значення фінансових коефіцієнтів мають суб'єктивний характер з орієнтацією на умовно-еталонне підприємство та ігноруванням галузевої специфіки, що робить доцільним включення у фінансову панель ЗСП ринкових індикаторів майбутньої вартості підприємства.

На думку фахівців для цього слід використовувати коефіцієнти інвестиційної активності, прибутковості акцій, балансової вартості однієї акції та співвідношення ринкової ціни акції та її балансової вартості [173]. Доходність акції залишається найбільш поширеним вимірником. Втім, він не може достовірно вимірювати перспективи зростання ринкової вартості підприємства, бо кількість акцій – величина унікальна і залежить від історії підприємства та структури його капіталу. Ці ж самі недоліки характеризують дивідендний дохід (DPS), хоча у вітчизняній практиці він майже не використовується, оскільки переважна кількість компаній не сплачують дивіденди.

Ефективні комунікації із інвестиційним співтовариством потребують використання показників, які виступають індикаторами майбутніх очікувань щодо прибутковості акцій: співвідношення ринкової ціни акції та її балансової вартості (P/E), форвардне P/E, норма дивідендів на акцію, EV/EBITDA. Водночас, означені коефіцієнти, що базуються на бухгалтерських величинах, ігнорують можливі перспективи зростання вартості підприємства. Відповідно у світовій практиці вартісного управління набувають значення показники зростання, серед яких зростання доходності акцій (зростання EPS), що прямо пропорційно впливає на вартість бізнесу, та показник зростання ціни і доходності (PEG).

Включення показників, що вимірюють ринкову привабливість, у фінансову панель ЗСП, набуває особливого значення в умовах поживлення присутності провідних металургійних підприємств на фондових ринках. Безпосередньою функцією показників ринкової привабливості стає перетворення підприємства у публічну компанію, залучення фінансового капіталу на довгостроковій основі, збільшення вартості бізнесу через навігацію до інвесторів фінансової інформації про перспективи зростання вартості підприємства. Саме з цих позицій селективного відбору ми не бачимо сенсу «обтяжувати» фінансову панель ЗСП вищого рівня управління традиційними показниками інвестиційної активності (наприклад, фондвіддача). Альтернативою є їх заміна показниками ефективності інвестиційної діяльності (в тому числі ROIC) як ключового фактору створення вартості підприємства. Додатковим аргументом виступає те, що врахування фактору ризикованості бізнесу стає можливим на основі показників ефективності інвестиційної діяльності, розрахованих за методикою дисконтування: коефіцієнт дисконту, визначений експертним шляхом, максимально враховує можливі ризики.

Серед таких показників провідні вітчизняні металургійні підприємства використовують внутрішню норму доходності за проектами (IRR) та середньозважену вартість залучення капіталу (WACC) [134]. На загальнофірмовому рівні перевага віддається WACC. Ціна залученого капіталу зважується пропорційно до частки запозиченого та власного капіталу як джерел фінансування, характеризує ефективність фінансової діяльності підприємства, яке створює цінність для акціонерів, забезпечуючи прибутковість на інвестований капітал вище за вартість цього капіталу. На показник WACC впливають ліквідність і фінансовий важель. Тобто, WACC враховує всі ризики, які пов'язані з фінансуванням підприємства, як за рахунок власних джерел фінансування, так і запозичених. Завдяки цьому деякі фахівці пропонують WACC як провідний показник за фактором ризикованості бізнесу [85; 95; 173].

Опоненти як альтернативу пропонують використовувати співвідношення власного капіталу до вартості активів (коефіцієнт автономії, фінансової незалежності) [53; 75; 104; 125; 163], наголошуючи на складність розрахункового алгоритму WACC, необхідність отримання для цього великої кількості в тому числі закритої інформації, вплив суб'єктивного фактору експертних оцінок як недоліків використання WACC у практиці вітчизняних суб'єктів господарювання. Не заперечуючи, втім, ми саме з WACC як допоміжним показником пов'язуємо перспективу формування збалансованого управління підприємством на основі інтеграції концепцій VBM та BSC. Це підтверджується як перспективами розвитку фондового ринку України, так і суттєвим підвищенням зацікавленості металургійних підприємств щодо участі у IPO. Останнє неможливо без уніфікації певних стандартів публічної звітності.

Індикатори вартості, побудовані на оцінці дисконтованого грошового потоку (DCF), амортизують відсутність у внутрішній структурі класичної моделі ЗСП механізму управління ризиками. Відповідно до VBM, вартість підприємства визначається дисконтованою величиною майбутніх грошових потоків CF (cash flow), а додана вартість виникає, коли рентабельність активів / інвестиційного капіталу перевищує середньозважені витрати на капітал [74]. Активне застосування показників на основі DCF стимулюється наявністю суттєвих труднощів практичної оцінки на рівні підприємства окремих елементів нематеріальних факторів вартості – бренду, інноваційного та управлінського потенціалу, на які припадає майже 30% вартісноутворюючих факторів у ГМК [163, с. 180]. Найбільш поширена у світовій практиці методика оцінки вартості бренду [101; 168], що побудована на так званому доходному підході (визначенні дисконтованої вартості грошових потоків з погляду на те, що може бренд принести підприємству у майбутньому), цілком кореспондується із методикою розрахунку ключових показників VBM на основі DCF. Втім на рівні вітчизняних металургійних підприємств спеціалізоване вимірювання фактора бренду практично відсутнє внаслідок

трудомісткості та браку необхідної інформації у відкритому доступі. Аналогічні теоретичні й методичні проблеми існують і відносно врахування інноваційного та управлінського факторів створення вартості через оцінку гудвілу, що виникає в результаті використання кращих управлінських практик, домінуючої позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо [103], тобто нематеріальної складової вартості підприємства. Водночас загальносвітова тенденція орієнтації інвестиційного співтовариства на оцінку саме нематеріальних факторів майбутньої вартості підприємства потребує введення у фінансову панель вищого рівня управління відповідних показників, що виступають індикаторами гудвілу як умовної вартості інтелектуального капіталу. При цьому слід враховувати, що серед показників VBM на основі DCF не всі спрямовані у майбутнє, тобто можуть опосередковано вимірювати фактор інтелектуального капіталу. Це потребує їх додаткового аналізу.

У світовій практиці базовим цільовим показником фінансової складової ЗСП, що комплексно враховує ключові фактори створення вартості, є економічна додана вартість (EVA). Існують альтернативні варіанти розрахунку показника (табл. Б1. Додаток Б). Розрахунок із використанням «спреда» (spread), що визначається як різниця доходності залученого (інвестованого) капіталу (ROIC) (або рентабельності активів, ROA) та середньозваженої вартості капіталу (WACC), наочно демонструє, що не може бути реальної доходності, якщо не покрита вартість капіталу. Альтернативний метод розрахунку EVA виявляє ключові фактори створення вартості підприємства: через показник NOPAT – ефективності операційної діяльності; через WACC – ефективності фінансової діяльності; через вартість залученого (інвестованого) капіталу (IC) – ефективності використання чистого капіталу. Отже, економічна додана вартість – це інтегральна оцінка ефективності підприємства через його оцінку ринком: позитивне значення показує, що вартість створена, і підвищення ринкової вартості підприємства стимулює активність потенційних інвесторів. Відповідно EVA виступає не

лише як базовий індикатор оцінки ефективності [80, с. 49], але й ключовим інструментом управління інвестиційним співтовариством. Водночас показник EVA як вимірник вартості, створеної підприємством за певний період, не завжди кореспондується із методиками оцінки акцій, що базуються на грошових потоках і практикуються фінансовими аналітиками. Відповідно задача управління інвестиційним співтовариством на основі ЗСП потребує уваги до техніки оцінки, що спирається на грошові потоки.

Популярним, як у світовій, так і вітчизняній практиці вимірником грошового потоку виступає сумарна доходність акціонерів (TSR) [134] як ключовий показник для акціонерів. Він включає як норму дивідендів, так і приріст капіталу – відсоток від ціни акції. Річне значення TSR розраховується як зміна курсу акцій підприємства плюс дивіденди за початковим курсом (табл. Б 1. Додаток Б). Тобто TSR характеризує загальну віддачу, яку отримує акціонер протягом усього терміну володіння акціями, якщо він реінвестує всі отримані дивіденди у нові акції. Значення показника суттєво залежить від кон'юнктури фондового ринку, використовується для порівняльної аналітики в межах 3 – 5 років, інформує власників щодо ефективності управління підприємством. Якщо підприємство демонструє більш низьку TSR, ніж конкуренти, оскільки ринок капіталів негативно відреагував на управлінські рішення у поточному році, це може стати підґрунтям для корегування стратегії. З цих позицій ми віддаємо перевагу TSR порівняно з EVA щодо можливості виміру фактору нематеріальних активів у створенні вартості підприємства та управлінні стратегією через її оцінку. Водночас TSR проблематично «спустити» каскадом на нижчі рівні управління, бо це зовнішній, тобто, спрямований на ринок вимірник. Він важко сприймається менеджерами підрозділів та їх персоналом як стимул підвищення матеріальної винагороди за досягнення стратегічних цілей.

Побудова ЗСП за визначенням має на меті здолати певні обмеження фінансових вимірників, що базуються на даних бухгалтерського обліку, в тому числі і за рахунок введення нових фінансових показників, серед яких ми

наголошуємо на потенціал показника EV+ (enterprise value +), доданої цінності підприємства, запатентованого компанією Sharevaluer [174, сс. 49-51] (табл. Б 1. Додаток Б). На відміну від економічного прибутку (EVA), вартість, додана на підприємстві – це показник, спрямований у майбутнє, він дає можливість оцінити прогнози сумарної доходності акціонерів (TSR) і відповідно оцінити привабливість стратегії у довгостроковій перспективі. Ці ознаки слугують вагомим аргументом доцільності включення EV+ у фінансову панель збалансованої системи показників як показника, що комплексно враховує ключові фактори вартості підприємства, в тому числі нематеріальні.

Таким чином, кожен з означених показників має можливості та обмеження застосування. Унікальність підприємства потребує визначення уніфікованих критеріїв відбору VBM-показників у фінансову панель ЗСП. Вони мають враховувати:

- принципи менеджменту, побудованого на цінності [174];
- принципи стратегічно орієнтованої організації, тобто, збалансованої системи показників як системи збалансованого управління підприємством [48];
- загальні принципи управління, які можна сформулювати у вигляді так званого COT (англ. clarity – ясність, objectivity – об’єктивність, teamwork – командна робота) [156, с. 9].

З метою удосконалення методики інтеграції концепцій BSC та VBM, на основі комплексного врахування вищезначених принципів, розроблені уніфіковані критерії відбору VBM-показників у фінансову панель ЗСП. Серед таких:

- Врахування ризиків, через включення до показника очікувань інвесторів щодо зростання ринкової вартості підприємства. Це в свою чергу акцентує на управління інвестиційним співтовариством на основі ЗСП.
- Врахування нематеріальних факторів вартості підприємства на основі об’єктивності показників. Це забезпечує розуміння ключових важелів

механізму створення вартості, відповідно оцінку стратегій для створення ринкової вартості, управління стратегіями на основі управління нематеріальними активами.

– Ступінь складності розрахунку та сприйняття логіки показника на всіх рівнях менеджменту, економічність одержання інформації для розрахунку, тобто можливість адаптації до діючої системи управління підприємством та інтегрування із системою бюджетування.

– Можливість каскадування стратегії на основі принципу ясності, тобто наявності прямого зв'язку із ключовими факторами успіху, підконтрольності, тобто можливості впливати на фактори та здійснювати моніторинг ступеню виконання планового показника.

– Можливість мотивації персоналу на основі чіткого взаємозв'язку визначених цілей та винагороди за їх досягнення.

Комплексна оцінка показника за визначеними критеріями, що представлена в табл. 2.2, враховує як позитивні характеристики та аргументацію вибору: значну орієнтацію на очікування інвестиційного співтовариства; можливість врахування внеску інтелектуального капіталу підприємства у створення його майбутньої вартості; простоту розрахунку та доступність сприйняття логіки показника на всіх рівнях управління; можливість навігації ключових факторів створення вартості на нижчі рівні управління та матеріальної мотивації працівників за виконання стратегічних цілей.

Проведений за визначеними критеріями аналіз демонструє високий потенціал TSR як ключового VBM-показника ЗСП. Водночас аналіз доводить до висновку щодо неможливості визначення універсального показника для всіх рівнів управління. Це потребує їх комбінації на основі відповідності означеним критеріям. Для вітчизняних металургійних підприємств роль VBM-показника вищого пріоритету на початкових етапах формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП можуть виконувати EBITDA / EBITDA margin.

Таблиця 2.2

Відбір VBM-показників у ЗСП за критерієм збалансованості [13; 48; 49; 50; 51; 69; 74; 84; 85; 125; 174]

Показник	Параметри порівняння				
	Врахування ризиків	Врахування нематеріальних факторів	Простота розрахунку, економічність	Можливість каскадування	Можливість мотивації
1	2	3	4	5	6
ROIC (ROE, ROA)	—	—	Висока на всіх рівнях менеджменту	Висока	Обмежена відсутністю наявного зв'язку із зростанням цінності
EPS	Через величину дисконту	Частково через величину дисконту	Висока, базується на реальних параметрах	Низька через значну залежність від ринкової кон'юнктури	Низька внаслідок зовнішньої спрямованості
Зростання EPS	Включено	Частково	Висока	Низька	Низька
P/E	Включено	Частково	Висока, базується на реальних параметрах	Низька	Низька
PEG	Включено	Частково	Висока	Низька	Низька
EV	Включено	Частково	Низька для підприємств, акції яких не торгують на ринку	Низька	Низька
EBITDA	—	—	Висока	Висока	Висока
EBITDA margin	—	—	Висока	Висока	Висока
NOPAT	—	—	Висока	Висока	Висока
EVA	Частково через визначення очікуваної структури капіталу і відповідно ставки WACC	Частково	Середня за рахунок алгоритму WACC	Висока	Висока
TSR	Включено	Включено	Висока, базується на реальних параметрах	Низька. Агрегований показник	Обмежена корпоративним рівнем

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
FCF, дивідендний потік	Частково через зміни ринкової вартості чистих активів протягом періоду	—	Висока на всіх рівнях менеджменту	Висока	Висока
CFROI	Включено	—	Низька. Складний для сприйняття на рівні підрозділів та робітників	Низька. Складність коректного визначення ключових факторів успіху	Низька. Складність коректного визначення цілей
EV+	Включено	Включено	Низька. Складний для сприйняття	Висока	Висока
SVA	Включено	Включено	Низька. Складний для сприйняття	Висока	Висока

Незважаючи на майже нульовий потенціал врахування ризиків і нематеріальних факторів створення вартості, ці показники в умовах масового переходу з 2012 р. підприємств до підготовки фінансової звітності за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку мають демонструвати інвестиційному співтовариству перспективи зростання вартості підприємства. Отже, при побудові ЗСП доцільно максимально використовувати стратегічний ресурс кожного показника, в тому числі і традиційних показників фінансової звітності підприємства.

2.3. Механізм інтегрування збалансованої системи показників у систему управління металургійним підприємством

Згідно принципів ЗСП, її інтегрування у діючу систему управління підприємством передбачає дві обов'язкові передумови: свідомий вибір вищого менеджменту [48] та наявність певного рівня корпоративної культури щодо сприйняття персоналом та його готовності до успішної реалізації

принципів стратегічно орієнтованої організації (COO) [164]. Йдеться про наявність зустрічних інтеграційних векторів діючої системи управління підприємством і ЗСП.

На рис. 2.5 схематично представлено механізм інтегрування ЗСП у діючу систему управління вартісноорієнтованим металургійним підприємством. Він являє собою систему субмеханізмів управління підприємством (мотивації, бюджетування тощо), що приводять у дію процес управління стратегією зростання вартості підприємства на основі методики та процедур збалансованої системи показників [86, сс. 18-19].

Порівняно до існуючих досліджень [102, сс.116-117], специфікою представленої моделі є включення субмеханізму VBM. Вартісноорієнтована стратегія, що візуалізована у стратегічній карті підприємства, надає загальної спрямованості на реалізацію стратегії всім рівням управління через процедури декомпозиції, каскадування та побудови панелей показників. Зустрічним вектором ЗСП через фінансову панель управління та публічну звітність забезпечує «фіксацію стратегії» зростання ринкової вартості, тобто здійснюється управління стратегією через управління інвестиційним співтовариством.

Механізм передбачає основними етапами формування збалансованого управління підприємством: планування стратегії, її реалізацію, оцінку та контроль досяжності стратегії як передумови її подальшої корекції й розвитку. «Зціплення» цього ланцюжка забезпечує методологія ЗСП, яка інтегрується із фінансовим, кадровим, операційним та іншими сегментами менеджменту підприємства через методи й процедури збалансованої системи показників. Серед таких – процедура ідентифікації стратегії підприємства.

Запропоновано методичний підхід до ідентифікації стратегії металургійного підприємства, що підпорядкована зростанню ринкової вартості. Він базується на ціннісному підході, який поєднує базові теорії вартості.

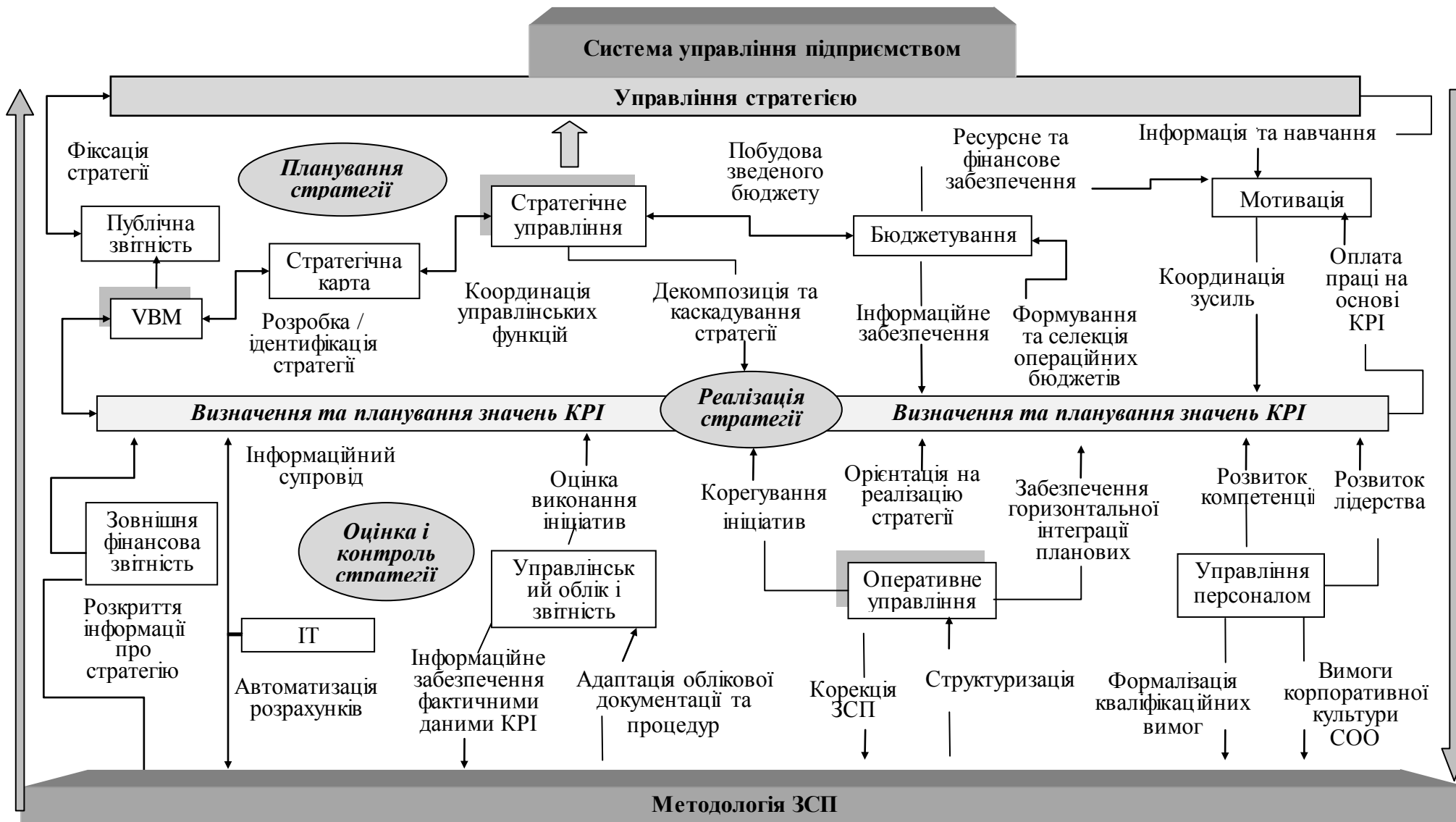


Рис. 2.5. Загальна модель механізму інтегрування ЗСП у систему управління металургійним підприємством [102, сс. 116-117]

Цінність або ринкова вартість підприємства з позицій ймовірних покупців – інвестиційного співтовариства – як цінність будь-якого товару – визначається вартістю (джерелом якої є й нематеріальні активи) та корисністю. Корисність для споживачів (фінансових і нефінансових інвесторів) полягає у здатності підприємства продукувати майбутню вартість, тобто вимірюється інтелектуальним капіталом підприємства, вартістю нематеріальних активів, перш за все неідентифікованих. Фактично на таке наголошує й консалтінгова компанія Стерна Стюарта, яка в структурі сукупної ринкової вартості підприємства розрізняє поняття поточної вартості («ринкової вартості з позицій незмінності поточного стану справ») та її фактичної ринкової вартості («вартості, що визначається ринком, виходячи з потенціалу підприємства, який забезпечує її зростання у майбутньому») [156, с. 43].

Згідно до цього, ціннісноорієнтована стратегія полягає у досягненні інтелектуальної досконалості, тобто найвищої ефективності управління підприємством з позицій максимального задоволення інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу: власників, інвестиційного співтовариства, ділових партнерів, персоналу, місцевого співтовариства, держави, суспільства в цілому. Головними ознаками ціннісноорієнтованої стратегії ми виділяємо:

- орієнтацію на нематеріальні активи, управлінській капітал як головну конкурентну перевагу підприємства;
- багатоаспектність у розробці стратегії стає можливою та ефективною, що передбачає розширення класичних стратегічних проєкцій;
- цілісність, тобто створення системи взаємопов'язаних спеціалізованих стратегій із генеральною стратегією зростання цінності підприємства;
- стратегічну синергію, коли ефективність часткових різнорівневих стратегій створює ефективність їх системи й навпаки;

– різноманіття функціональних стратегій із посиленням ролі інноваційних.

Отже, на відміну від поширеного в економічній літературі ототожнення понять вартісно- (з акцентом на фінансові показники) та ціннісноорієнтованої стратегії, ми розглядаємо останню як ознаку збалансованого управління підприємством в умовах інноваційного розвитку економіки. Формування збалансованого управління підприємством на основі інтегрування ЗСП у практику металургійних підприємств має супроводжуватися трансформацією вартісноорієнтованої стратегії у ціннісноорієнтовану.

На основі дослідження фахівців [8, сс. 74, 103-106; 14; 21, сс. 200-207; 56; 57, с. 186; 59; 66, сс.182-184; 102, сс.18, 56; 123, сс. 38-51; 129] у табл. В 1 (додаток В) систематизовані спеціалізовані стратегії, які рекомендовані до включення в систему ціннісноорієнтованої стратегії металургійного підприємства. Виходячи з аналізу передумов формування збалансованого управління підприємством у металургійній промисловості України, ми виділяємо центральну роль інноваційних стратегій, які присутні у всіх елементах генеральної стратегії. Вони виконують роль інтегруючої основи стратегічного розвитку вітчизняних товаровиробників.

Розроблено методичний підхід до ідентифікації стратегії металургійного підприємства на основі ЗСП, що ґрунтується на двох критеріях: клас інноваційних стратегій та конкурентна позиція підприємства на фондовому ринку. З урахуванням цього застосуємо матричний аналіз, в результаті якого визначається зв'язок між конкурентною позицією підприємства та класом його інноваційних стратегій (рис. 2.6). Існує визначення двох основних класів інноваційних стратегій: захисні й наступальні [126], яке прийняте за основу групування інноваційних стратегій металургійного підприємства. До захисних інноваційних стратегій відносимо стратегії модифікації виробництва та його модернізації, які переважають у сучасному розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Розвиток технологічних і продуктових інновацій, розбудова бізнесу за стандартами світового менеджменту складають основу наступальних стратегій інноваційного розвитку. Другою складовою матриці стратегій виступає конкурентна позиція підприємства. Для вартісноорієнтованого підприємства індикатором конкурентності виступає ринкова вартість на фондовому ринку. Відповідно ми розглядаємо інвестиційну привабливість як основу визначення конкурентної позиції підприємства. Ранжирування підприємств за рівнем конкурентності (інвестиційної привабливості) пропонуємо здійснювати з позицій як фінансових, так і нефінансових інвесторів. Йдеться про оцінку інвестиційної привабливості, яка розглядається всіма суб'єктами економіко-управлінського впливу щодо наявності потенціалу зростання вартості підприємства. У світовій та вітчизняній практиці для оцінки інвестиційної привабливості використовується методика комплексної порівняльної оцінки фінансово-економічного стану підприємства за даними фінансової звітності. Вона включає розрахунок групи показників, вибір яких залежить від цілей, що ставить перед собою інвестор [79]. При відборі оціночних показників інвестиційної привабливості металургійного підприємства ми додержувалися підходу тих вчених [28], які при формуванні системи рейтингової оцінки використовують більш широкий підхід. Крім фінансового стану підприємства, ними розглядаються й інші показники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (рівень конкуренції, техніко-технологічні показники, якість корпоративного менеджменту, ємність ринку, життєвий цикл підприємства тощо). Такий підхід дозволяє більш повно і комплексно охарактеризувати стан підприємства з урахуванням специфічних вимог різних груп інвесторів щодо необхідного обсягу інформації.

Отже, на основі матричного аналізу показників діяльності металургійного підприємства встановлюється зв'язок між конкурентною позицією підприємства та класом його інноваційних стратегій, що визначаються на основі ЗСП.

Рівень конкурентної позиції підприємства характеризується інтегральним індексом його інвестиційної привабливості, а для визначення класу інноваційних стратегій підприємства розраховується інтегральний індекс інноваційної діяльності підприємства.

За рівнем конкурентної позиції металургійного підприємства матриця ідентифікації стратегії ділиться на дві зони: слабка (значення індексу негативне або дорівнює нулю) та сильна (значення індексу позитивне) конкурентна позиції. Якщо індекс інноваційної діяльності підприємства дорівнює або менше нуля, клас його інноваційних стратегій визначається як захисний, в іншому випадку – визначається клас наступальних інноваційних стратегій, основу яких складають технологічні та продуктові інновації, розбудова бізнесу за стандартами світового менеджменту.

Матриця ідентифікації стратегії металургійного підприємства, що побудована за визначеними критеріями представляє чотири основні типи стратегії. Портфель стратегій сформовано експертним шляхом. Перший тип стратегії, що представлена I квадрантом, відповідає умовам інноваційного розвороту підприємства від неперспективних стратегічних напрямків до пошуку і монополізації нової ринкової ніши металопродукції, що об'єктивно стикається із наявністю фінансових обмежень підприємства із слабкою конкурентною позицією. Додатковим аргументом суто умовної ймовірності ефективної реалізації означеної стратегії є й фактор інерційності або відсутність потенціалу гнучкого інноваційного розвороту в умовах ІСБ із складною виробничо-організаційною структурою та значними масштабами бізнесу.

Стратегія другого типу, що отримала умовну назву інноваційного лідерства, орієнтована на збільшення вартості підприємства шляхом активного впровадження технічних, технологічних, продуктових та організаційно-управлінських інновацій (в тому числі й за рахунок залучення фінансових ресурсів на фондовому ринку) та подальшої підтримки лідерства

шляхом модифікацій, спрямованих на монополізацію ринкового сегменту й зниження витрат.

За умов відсутності у реальній економічній практиці чистих економічних форм, найбільш типовими для вітчизняних металургійних підприємств є наступні два типи стратегії, представлені відповідно 3-м і 4-м квадрантами матриці. Стратегія інноваційного зростання імітаційного типу здійснюється на основі активного реагування на інновації конкурентів, широкого впровадження інноваційних рішень провідних лідерів світового ринку і економії витрат на власні НДР, модернізації та реконструкції, широкого впровадження прогресивних систем управління та підвищення ділового та соціального іміджу підприємства як лідера галузі та визнаного гравця світового ринку.

Четверта, стабілізаційна стратегія, характеризує стратегічний портфель вартісноорієнтованого підприємства, що вдається до виходу з кризової ситуації та збереження конкурентних позицій на існуючих ринках за рахунок використання традиційних технологій при мінімумі витрат на нововведення, модифікації асортименту та підвищення якості та окремих властивостей існуючої продукції, удосконаленні виробничих процесів, існуючих технологій, процесів управління тощо.

Матриця ідентифікації стратегії дає можливість побудувати збалансовану систему показників, яка враховує тип стратегії конкретного підприємства. При створенні шаблону управлінської панелі показників підприємства, стратегія активної присутності на фондовому ринку (2-й та 3-й квадрант матриці, що характеризує «флагманів» інноваційного розвитку), може стати причиною виокремлення додаткової проекції «інвестори». Вона «задає тон» реалізації генеральної стратегії вартісноорієнтованого підприємства через залучення капіталу фінансового ринку, не допускає її «розпорошення» при переході на кожний наступний рівень управління та акцентує на управління інвестиційним співтовариством через фіксацію

створення вартості як ключового чинника зростання ділової репутації підприємства.

На основі відбору VBM-показників за критерієм збалансованості розроблено загальну структуру інвестиційно-фінансового напрямку стратегічної карти вартісноорієнтованого підприємства (рис. 2.7).

ІНВЕСТОРИ

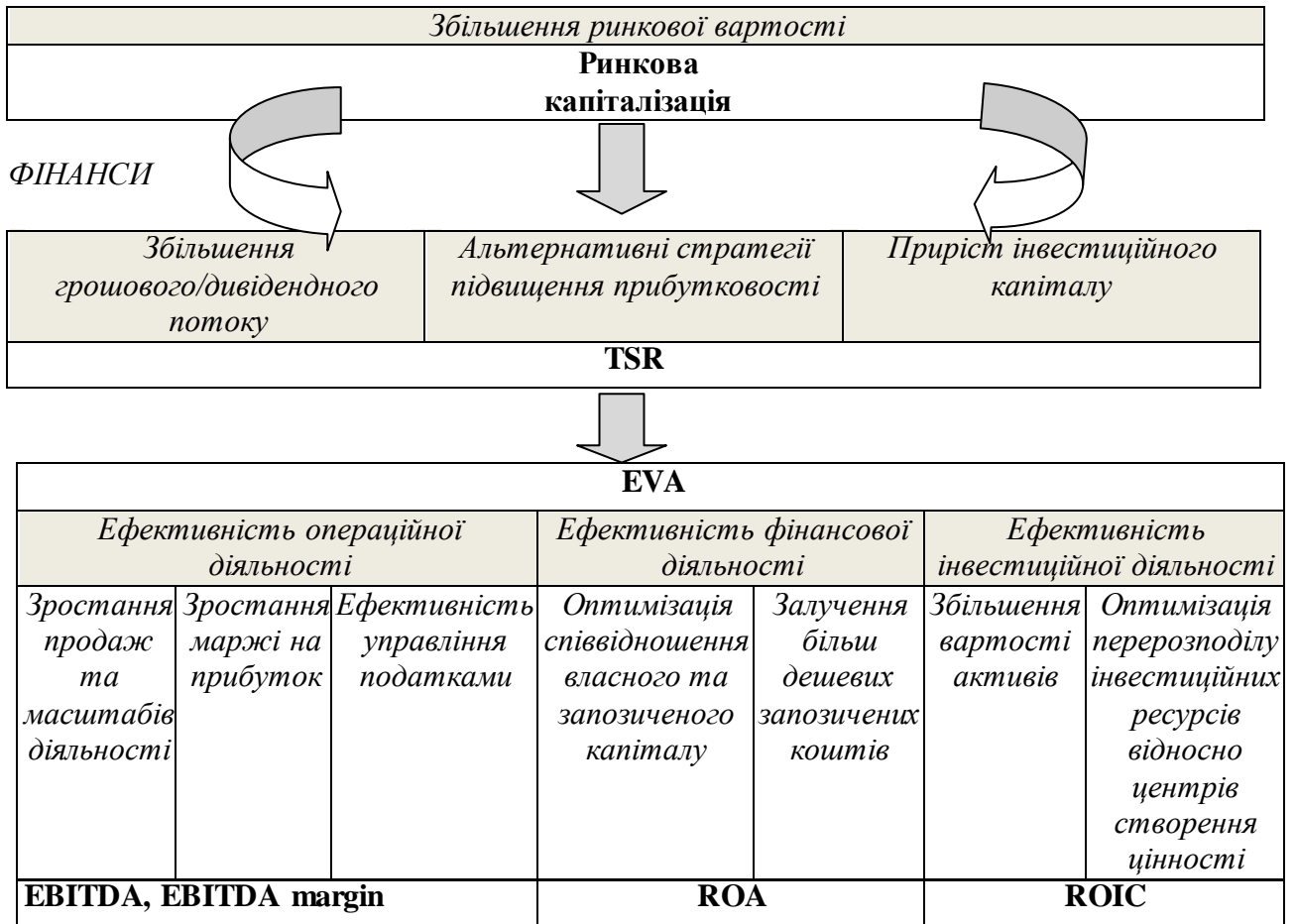


Рис. 2.7. Структура інвестиційно-фінансового напрямку стратегічної карти вартісноорієнтованого підприємства

Ключовим показником проєкції «інвестори» виступає ринкова капіталізація (EV). Незважаючи на виявлений невисокий потенціал відбору у фінансову панель ЗСП, EV – це досить простий та наочний індикатор того, як фінансові ринки оцінюють підприємство [70; 106; 107]. «Очолюючи» інвестиційну проєкцію, EV виконує подвійну функцію: інструмента

управління інвестиційним співтовариством через фіксацію вартості підприємства та інструмента створення оберненого позитивного ефекту впливу фондового ринка на ціну акцій підприємства. Певним обмеженням є можливість розрахунку капіталізації тільки для акціонерних товариств. Деякі фахівці й нормативні джерела розширюють поняття капіталізації за межі ринкового обігу акцій як процесу дисконтування доходів [29, с. 729; 86], вартості об'єкту через розрахунок очікуваного доходу [89] тощо.

Вирішення задачі взаємозв'язку TSR, як пріоритетного показника фінансового напрямку, із внутрішніми показниками діяльності потребує врахування факторів, що його визначають. Серед таких ключовими є зростання вільного грошового потоку (дивідендного потоку), наявність альтернативних стратегій підвищення прибутковості підприємства, підвищення доходності інвестицій та приріст інвестованого капіталу. Існуюча проблема ефективного каскадування TSR вирішується шляхом пошуку оптимальної комбінації із внутрішніми VBM-показниками за розробленими вище критеріями.

У запропонованій моделі декомпозиція показника EVA за чинниками вартості забезпечує формулювання цілей щодо ключових факторів створення вартості на рівні бізнес-одиниць, функцій та процесів. Ефективність операційної діяльності забезпечується зростанням продажів та розширенням масштабів діяльності, збільшенням маржі на прибуток та ефективністю управління податками. Вартість, структура та рентабельність активів та інвестицій, ефективне управління фінансовими ризиками виступають основними рушійними силами підвищення ефективності фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

На основі визначених типів вартісноорієнтованої стратегії підприємств ГМК, спеціалізованих досліджень та інформаційно-методичних матеріалів [8, сс.132-134; 39; 43; 64, сс. 475-483; 66, сс.104-108, 142; 76; 80; 102, сс. 104-105, 142-149; 134] розроблені відповідні шаблони ЗСП. Шаблон за типом стратегії інноваційного лідерства наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Збалансована система показників вартісноорієнтованого підприємства ГМК за моделлю інноваційного лідерства

Стратегічні цілі	Цінності, що створюються	Ключові фактори успіху	Показник
1	2	3	4
Інвестори			
1.Зростання капіталізації або ринкової вартості	Ринкова вартість Потенціал майбутньої вартості	Ефективність стратегічного управління	Ринкова капіталізація (EV) = поточна ринкова капіталізація акцій + ринкова оцінка боргу компанії
2.1.Підвищення інвестиційної привабливості	Інвестиційна привабливість	Підвищення ринкової ціни акцій підприємства	P/E = ринкова ціна акції : доходність акції
або			
2.2.Залучення ресурсів фондових ринків та вихід на IPO	Залучені фінансові ресурси	Підвищення цінності компанії	EV / EBITDA
3.Підвищення ефективності корпоративного управління	Прибутковість та інтелектуальна досконалість	Збільшення дивідендного потоку Альтернативні стратегії підвищення прибутковості Приріст інвестиційного капіталу	Сумарна доходність акціонерів (TSR) = процентне підвищення ціни акції за аналізований період (ціна акції на кінець періоду : початкова ціна акції) + норма дивіденду (виплачений дивіденд наприкінці року : початкова ціна акції)
Фінанси			
1.Підвищення фінансово-економічної ефективності	Додана вартість	Ефективність операційної діяльності Ефективність фінансової діяльності Ефективність інвестиційної діяльності	Економічна додана цінність (EVA) = NOPAT – (WACC x інвестований капітал); (ROIC - WACC) x інвестований капітал
2.Підвищення ефективності операційної діяльності	Продукція та доходи Виробничий потенціал	Зростання продажу та масштабів діяльності Зростання маржі на прибуток Ефективність управління податками	2.1.Прибуток до оподаткування, витрат на амортизацію та сплати відсотків за кредитами (EBITDA) = операційний прибуток + амортизація матеріальних і нематеріальних активів – Переоцінка активів 2.2.Маржинальна EBITDA = (EBITDA : виручка від реалізації) x 100%

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
3. Підвищення ефективності інвестиційної діяльності	Інвестиційний потенціал	Збільшення вартості активів Оптимізація перерозподілу інвестиційних ресурсів відносно центрів створення цінності	Рентабельність чистих активів (ROIC) = (NOPAT : інвестований капітал) x 100%
4. Підвищення ефективності фінансової діяльності	Фінансовий потенціал	Оптимізація співвідношення власного та запозиченого капіталу Залучення більш дешевих запозичених коштів	Рентабельність активів (ROA) = (NOPAT : активи) x 100%
Клієнти			
1. Досягнення лідируючих позицій на ринку за рахунок інновацій	Клієнтська база	Адекватність виробничого, ресурсного і кадрового потенціалу підприємства вимогам інноваційного розвитку. Ефективний маркетинг.	Частка ринку за стратегічними зонами господарювання (%) = обсяг продажу підприємства на конкретному ринку x 100% : сумарний обсяг продажу цього товару усіма його учасниками
2. Підвищення сили бренду: бути визнаним постачальником конкурентної продукції	Продукція, що користується попитом Бренд	Впровадження інноваційної продукції, техніки і технологій. Управління якістю і витратами. Ефективна цінова політика.	Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції = індекс споживчих параметрів (індекс якості) : індекс економічних параметрів (індекс цін споживання) ¹
3. Розширення масштабів діяльності за рахунок виходу на світові ринки	Нові ринки збуту	Виробництво конкурентоспроможної на світових ринках продукції Ефективний маркетинг.	Темпи зростання обсягів експорту, в тому числі у стратегічних сегментах та за географією ринку, %
4. Максимальне задоволення клієнтів	Лояльні клієнти	Лояльність до клієнтів та впровадження стандартів клієнтоорієнтованості. Затребуваний асортимент. Конкурентна якість. Конкурентні ціни.	4.1. Рівень задоволеності споживачів продукції (за номенклатурою), % (за результатами опитування) 4.2. Оцінка надійності й зручності (Індекс задоволеності)
Бізнес-процеси			
1. Підвищення інноваційного виробництва	рівня Запроваджені інновації	Фінансування НДДКР Ефективний інноваційний менеджмент	1.1. Обсяг та частка (%) інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації 1.2. Темп зростання інноваційних технологічних процесів, %

¹ Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності менший за 1, то оцінюваний товар неконкурентоспроможний за базою оцінювання

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
2.Прискорення виводу нової продукції на ринок	Інноваційна продукція Економія витрат Додатковий прибуток	Ефективний інноваційний менеджмент Адекватність виробничого, ресурсного і кадрового потенціалу підприємства вимогам інноваційного розвитку	Виконання програми розробки й виводу на ринок інноваційної продукції, %
3.Налагодження безперебійного випуску продукції	Продукція	Ефективний операційний менеджмент Управління виробничими ризиками	Коефіцієнт використання потужностей = % часу продуктивної роботи обладнання по відношенню до номінального (календарний час – час на капітальні ремонти і святкові дні)
4.Лідерство за рівнем якості	Висока якість продукції Задоволені клієнти Бренд	Високий виробничий та кадровий потенціал. Ефективність управління якістю продукції. Мотивація за показниками якості.	Якість з першого пред'явлення (%) = обсяг продукції, що відвантажена споживачеві з першого пред'явлення × 100% : загальний обсяг реалізованої продукції
5.Забезпечити ефективність процесу виробництва	Продукція Доходи і прибуток	Ефективність використання основних і оборотних виробничих фондів. Удосконалення операційного процесу в частині основного й допоміжного процесів Ефективний операційний менеджмент. Управління виробничими ризиками.	5.1.Фондовіддача= реалізована продукція × 2 : (вартість основних виробничих фондів на початок періоду + вартість основних виробничих фондів на кінець періоду) 5.2.Коефіцієнт оборотності оборотних активів = реалізована продукція × 2 : (вартість оборотних активів на початок періоду + вартість оборотних активів на кінець періоду)
6.Забезпечити глобальне лідерство за витратами	Конкурентна ціна Продажі й доходи	Ефективна система управління витратами	Собівартість одиниці продукції (в тому числі за сортаментом)
7.Підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами	Економія матеріальних ресурсів Доступ до ресурсів	Прискорення оборотності ТМЗ Удосконалення логістичних процесів Розвиток партнерства із постачальниками та здійснення аутсорсинга операцій Реалізація інтеграційної стратегії щодо постачальників	Оборотність запасів = собівартість реалізованої продукції × 2 : (запаси на початок періоду + запаси на кінець періоду)
8. Створити високий рівень якості й ефективності взаємодії із споживачами	Ділова репутація	Ритмічність виробництва Додержання договірної дисципліни	8.1.Рівень порушення договірної дисципліни = частка несвоєчасно виконаних замовлень (%) 8.2.Кількість рекламаций, тис.грн.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
9.Мінімізація впливу виробничих та переробних технологій на зовнішнє середовище	Екологічно чисте виробництво Екологічна безпека Соціальний імідж	Дотримання вимог природоохоронного законодавства. Впровадження у практику господарювання стандартів екологічної безпеки. Система управління екологічним ризиком.	9.1.Питомі викиди (кг/т) 9.2.Дружність процесів із захистом середовища = обсяг виробництва продукції, що наносить шкоду середовищу : загальний обсяг виробництва 9.3.Виконання плану впровадження екологічних інновацій, %
Навчання і розвиток			
1.Підтримка та розвиток корпоративної культури стратегічноорієнтованої організації	Корпоративна культура стратегічноорієнтованої організації	Усвідомлення та сприйняття персоналом стратегічних імператив розвитку компанії	1.1., Індекс стратегічної обізнаності персоналу 1.2. Рівень плинності персоналу = (кількість працівників, що звільнилися у звітному періоді за власним бажанням, чол. + кількість працівників, яких звільнено у звітному періоді за ініціативою адміністрації) × 100% : середньоспискова кількість працівників
2.Підвищення рівня науково-технічного потенціалу	Інновації	Інноваційні стратегії Наявність джерел фінансування	2.1.Вартість та динаміка (%) внутрішніх НДДКР 2.2. Норма прибутку на НДДКР, %
3.Покращувати компетенції у сфері інноваційного розвитку	Креативність персоналу Інновації	Фінансування внутрішніх НДДКР. Кваліфікований і мотивований персонал.	Кількість зареєстрованих патентів на власні інноваційні розробки, а також кількість отриманих ліцензій на застосування новітніх технологій
4.Розбудова бізнесу за стандартами світового менеджменту	Висока якість корпоративного управління Організація, що постійно занавчається Оптимальна структура системи управління Організаційна дисципліна Лідерство персоналу Операційна досконалість	Професійний і мотивований вищий менеджмент Воля й бажання власників і вищого керівництва Формалізація й регламентація процесів, що відбивають логіку стратегічної діяльності Ефективні комунікації на всіх рівнях управління Впровадження найкращих міжнародних практик корпоративного управління	4.1.Рейтинг KPI $R = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$ де: Y _i – оцінка i-го показника, n – кількість показників 4.2. Рівень досяжності стратегій = кількість досягнутих за певний період стратегій : загальна кількість стратегій у стратегічному портфелі

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
5.Підвищення якості трудового потенціалу	Висококваліфікований персонал Ділові знання, навички та вміння Можливість кар'єрного і професійного зростання	Ефективний кадровий менеджмент Навчання стратегічно важливим професіям	5.1.Кількість постійно діючих програм підвищення кваліфікації і розвитку кар'єрних здібностей і сума витрат на відповідні цілі. 5.2.Коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних робіт = середній тарифний розряд робітників :середній тарифний розряд робіт
6.Підвищення ефективності управління персоналом	Продукція і доходи	Кваліфікований і мотивований персонал	Продуктивність праці
7.Створення дієвої системи мотивації персоналу	Мотивований та задоволений персонал Ефективні бізнес-процеси	Ефективна система бюджетування Кадровий менеджмент Мотивація персоналу на основі збалансованої системи показників	7.1.Частка посад, по яких розроблені KPI і система мотивації 7.2. Індекс задоволеності персоналу 7.3.Середня заробітна плата по підприємству
8. Створення IT-супроводження збалансованого управління	Інформаційні системи Достовірна інформація Єдине інформаційне середовище	Моніторинг вимог бізнесу до IT Наявність системи постійного інформування про можливості IT Наявність підсистеми збору інформації Структурованість завдань зі збору інформації Відповідність кадрового забезпечення збору інформації вимогам стратегічного управління Прямий доступ керівництва до зібраної інформації	8.1.Індекс задоволеності споживачів IT-системою 8.2.Частка документованих процесів і процедур
9.Підвищення соціального іміджу	Соціальний імідж Соціальна відповідальність Можливість лобювання власних інтересів у державних і місцевих органах влади	Фінансування соціальних програм, в тому числі локального і регіонального рівня. Ефективні форми комунікації із місцевими та регіональними органами влади, спільноюю.	9.1.Обсяг соціальних інвестицій 9.2.Рейтинг компанії щодо виконання соціальних і екологічних програм.

Його порівняння із альтернативними шаблонами, які представлені у табл. Д.1-Д.3 (додаток Д) дає можливість виділити специфічні ознаки управлінської панелі показників вартісноорієнтованого металургійного підприємства.

По-перше, проекція «інвестори» або фінансово-інвестиційна проекція слугує відправною точкою каскаду створення вартості підприємства. Втім, виокремлення проекції «інвестори» як самостійної, має сенс лише для двох шаблонів ЗСП. Йдеться про шаблони ЗСП за стратегією інноваційного лідерства (табл. 2.3) та імітаційною стратегією (табл. Д. 2. – Додаток Д), бо вони включають у структуру загальної стратегії інвестиційну стратегію залучення ресурсів фондових ринків і вихід на IPO.

По-друге, на відміну від аморфної класичної ЗСП, запропоновані шаблони чітко підпорядковані головному показнику. Він «прив'язаний» до фінансово-інвестиційної проекції, бо йдеться про вартісноорієнтоване підприємство. «Зростання капіталізації або ринкової вартості» виступає загальною стратегічною метою фінансово-інвестиційного напрямку ЗСП. Показником найвищого пріоритету у ЗСП є показник «ринкова капіталізація» (EV). Виключенням є лише шаблон ЗСП за стратегією інноваційного розвороту: показником найвищого пріоритету може виступати EBITDA або операційний прибуток. Стратегія інноваційного розвороту здебільшого відповідає умовам функціонування неакціонованих підприємств малого і середнього бізнесу, що існують, але не є типовими для висококонцентрованого ГМК та національного фондового ринку.

По-третє, для всіх шаблонів ЗСП фінансово-інвестиційна проекція представлена обмеженою кількістю фінансових, переважно VBM-показників. VBM-показники з одного боку слугують вектором стратегічного розвитку вартісноорієнтованого підприємства, а з іншого – виступають як базові для визначення цілей та показників нефінансових проекцій.

З урахуванням типу стратегії можливі варіації фінансових цілей. Це акцентує на ті або інші фінансові показники. Наприклад, для шаблону ЗСП за

стратегією інноваційного розвороту (табл. Д.1. – Додаток Д) збільшення ринкової вартості потребує значних фінансових та інвестиційних ресурсів. Грошовий потік може бути від'ємним, а рентабельність активів та інвестицій – незначною. Це перетворює «динамічне зростання продажу та доходів у цільовому сегменті ринку» у провідну стратегічну мету фінансового блоку управління підприємством. Найкращим індикатором «інвестиційної привабливості підприємства» – новатора в очах власників і кредиторів може стати рентабельність операційної діяльності або EBITDA margin. А для підприємства, що функціонує за стабілізаційною стратегією, інструментом навігації інвестиційному співтовариству стратегічної мети «динамічного зростання продажів і доходів» має бути високе значення обсягу продажу, темпи його зростання (табл. Д. 3. – Додаток Д).

В-четвертих, загальною особливістю запропонованих шаблонів ЗСП є баланс традиційних і нових вимірників. У сучасних умовах майже не існує підстав для безальтернативного впровадження VBM-показників. Вони не передбачені національними стандартами бухгалтерського обліку; інформаційно-аналітична система підприємств не пристосована для їх розрахунку; вони важко сприймаються менеджерами підрозділів та їх персоналом як мета розвитку та інструмент матеріального стимулювання. Повна відмова від традиційної для підприємства системи вимірювання може справити демотивуючий вплив на менеджерів, призвести до втрати накопиченого позитивного досвіду управління. Отже, VBM-показники, що найбільшою мірою відповідають вищезначеним критеріям інтеграції концепцій VBM та BSC, повинні впроваджуватися поступово, виконуючи на перших етапах формування збалансованого управління підприємством роль навігатора стратегічного мислення у корпоративну культуру.

В-п'ятих, на відміну від класичної методики ЗСП, розроблені шаблони не передбачають обов'язкове кількісне переважання нефінансових показників. Відібрані за критерієм стратегічної спрямованості та ефективності, вони містять вимірники найбільш ефективних факторів

досягнення стратегії, незалежно від того, матеріальні вони чи нематеріальні, на основі виваженого відбору в процесі аналітичних і статистичних спостережень, суб'єктивних припущень, що ґрунтуються на досвіді та мистецтві управління, моделюванні конкретних умов господарювання, врахуванні міжнародних стандартів класифікації бізнес-процесів [24, сс. 212-213; 102, с. 70; 105; 130; 134; 139; 163, с. 180; 179; 182].

При формуванні шаблонів ЗСП металургійного підприємства ми керувалися також критерієм функціональності, за яким групування ключових факторів успіху (CSFs) має результатом виділення «факторів-визначальників» поточної вартості та «факторів-творців» майбутньої вартості металургійного підприємства [156].

Для металургійних підприємств рентабельність виробничих процесів, постачання якісної продукції, що користується ринковим попитом, великими партіями за конкурентною ціною виступають першочерговими факторами створення поточної вартості, впливаючи на фінансовий стан підприємства та масштаби бізнесу. Фактори, що визначають сучасну вартість підприємства, є безпосередніми важелями впливу промактиву (оперативного менеджменту) на досягнення операційної ефективності [134].

На відміну від «факторів-визначальників» вартості, «фактори-творці» майбутньої вартості підприємства – є переважно нематеріальними. Серед таких фактори, що визначають потенційні можливості зростання ринкової вартості та ефективності (якість бізнес-процесів, персонал, технології, інновації, мистецтво управління та управлінські технології, тощо) та фактори, що створюють ринкові позиції підприємства (доступ до ресурсів, стратегії, частка ринку, рівень інвестицій, лояльність споживачів тощо). Отже, йдеться переважно про перспективи реалізації стратегії, що пов'язані із бізнес-процесами, клієнтами та персоналом.

Враховуючи значущість «факторів-творців» у зростанні ринкової вартості підприємства, вони переважають у ЗСП за кожним з представлених шаблонів. Втім кількісне співвідношення між «факторами-визначальниками»

сучасної вартості та «факторами-творцями» майбутньої вартості підприємства є важливим але не принциповим, оскільки за критерієм стратегічної спрямованості та ефективності головний акцент надається стратегічному ресурсу кожного показника, його здатності оцінювати ступінь досяжності стратегії та вимірювати найбільш ефективні фактори її досягнення. Рис. 2.8 візуально узагальнює результати визначеної взаємозалежності KPI / CSFs.



Рис. 2.8. Система взаємозалежності показників та факторів ринкової вартості підприємства

А саме має місце:

– Відсутність лінійної залежності між фінансовими показниками – матеріальними активами – факторами сучасної вартості – з одного боку, та

нефінансовими показниками – нематеріальними активами – факторами майбутньої вартості – з іншого, що актуалізує пошук відповідних методик відбору, збалансування та структурування показників до збалансованої системи.

– Можливість використання фінансових і нефінансових показників для виміру як матеріальних, так і нематеріальних активів як джерел створення ринкової вартості.

Наприклад, нефінансовий показник «кількість зареєстрованих патентів на власні інноваційні розробки; кількість отриманих ліцензій на застосування» (табл. 2.3) вимірює внесок ідентифікованих нематеріальних активів у створення сучасної вартості. Або рентабельність активів як провідний показник фінансової панелі ЗСП зазвичай порівнюється із середньогалузевим рівнем або відповідним значенням підприємства-аналога. Останнє перетворює цей суто фінансовий показник у індикатор рівня конкурентності, якості менеджменту, відповідно в індикатор потенціалу зростання ринкової вартості підприємства.

Отже, форма виміру набуває принципового значення в теоретичному контексті. З практичної точки зору основними критеріями відбору показників до ЗСП мають бути критерії стратегічної спрямованості й ефективності та функціональності. Відповідно до цього найбільша вага показників у запропонованих шаблонах ЗСП припадає на проєкції «бізнес-процеси» і «навчання і розвиток». Крім того у класичній моделі ЗСП інтереси нефінансових інвесторів (працівників, держави тощо) враховуються частково й обмежено, що є додатковою аргументацією включення значної кількості показників до проєкції «навчання і розвиток» ЗСП як основи формування збалансованого управління підприємством.

Нарешті, загальною ознакою всіх запропонованих шаблонів ЗСП металургійного підприємства є виділення в структурі проєкції «навчання і розвиток» стратегічної мети – «розбудова бізнесу за стандартами світового

менеджменту», як універсальної для будь-якого підприємства, що здійснює формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП.

Механізм інтегрування ЗСП у систему управління підприємством передбачає наявність відповідного організаційно-інфраструктурного середовища, яке ми визначаємо як сферу стратегічної відповідальності (ССВ). Координатна область ССВ представлена на рисунку 2.9 у трьохмірній системі координат, де центром ССВ виступає місія, бачення і стратегія підприємства; x – стратегічні цілі; y – стратегічні компетенції, тобто стратегічно значущі для підприємства напрямки діяльності, що відповідають його CSFs / KPI; z – стратегічні ресурси, матеріальні й нематеріальні, в тому числі інструментальний апарат стратегічного управління підприємством.

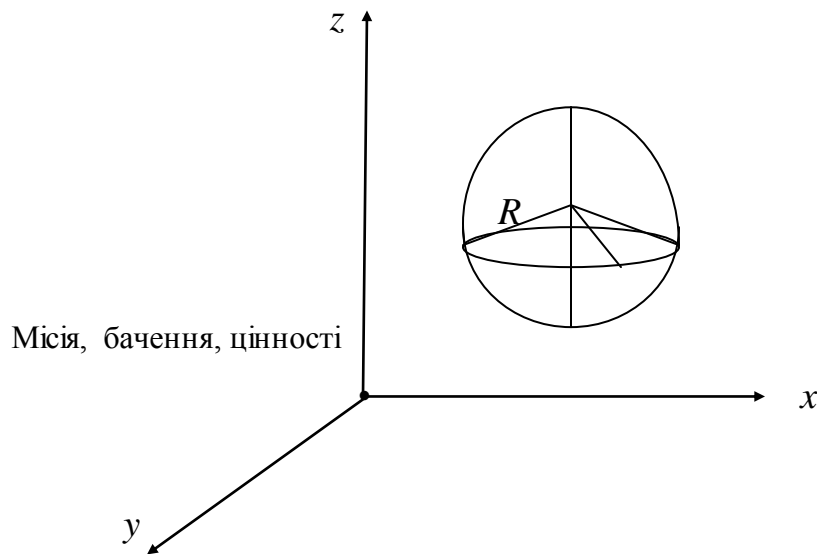


Рис. 2.9. Координатна область сфери стратегічної відповідальності

Сфера стратегічної відповідальності радіусу R із центром у началі координат математично може бути представлена як рівняння другого ступеню:

$$x^2 + y^2 + z^2 = R^2. \quad (2.1)$$

Тоді площа ССВ становитиме

$$S_{CCB}=4\pi R^2=4\pi [(x-x_0)^2 + (y-y_0)^2 + (z-z_0)^2], \quad (2.2)$$

де (x_0, y_0, z_0) – координати центра сфери стратегічної відповідальності.

Отже, взаємодія змістовних складових ССВ має наслідком синергетичний ефект розширення ССВ підприємства (із коефіцієнтом 4π) [33]. Результуючий ефект посилюється ускладненням системи стратегічного управління, відповідно масштабами стратегічних цілей, ресурсів і компетенцій. У свою чергу це обумовлює необхідність та можливість поширення ССВ підприємства за межі його менеджменту й залучення до процесу збалансованого управління підприємством рядових власників ініціатив. Актуальним стає пошук відповідних механізмів, в тому числі нетрадиційних. Йдеться про процедури / методику евентологічного скорингу.

Евентологія – це наукова концепція щодо впливу подій на розум і матерію, що виявляє загальні та подієві закономірності, притаманні розуму і матерії у всіх подієвих проявах і властивостях [17]. З позицій евентології суб'єктивні спостереження та математичний апарат теорії випадкових подій уможливають виявлення загальних статистичних закономірностей розподілу ймовірнісної множини у різних, в тому числі управлінських системах. Прикладами використання методів евентології в управлінні є оцінка кредитоспроможності позичальників у банківській системі, оптимізація ризиків портфелю цінних паперів, оцінка клієнта в системі роздрібної та оптової торгівлі. Існуюча практика використання методів евентології для надання числового значення нефінансовим показникам, вимірювачам неідентифікованих нематеріальних активів [31, 121] має бути поширена на: відбір, структурування та збалансування КРІ; самодіагностику стратегічного потенціалу підприємства в процесі моніторингу досяжності стратегії та її відповідної корекції. З позицій збалансованого підходу необхідність збагачення методології ЗСП методами евентологічного аналізу посилюється необхідністю врахування в процесі управління зростаючої чисельності випадкових, різноспрямованих і зовнішньо не пов'язаних одне з одним факторів.

З метою ефективного інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління металургійним підприємством удосконалено методичний підхід до збалансування та структурування КРІ, на основі якого визначена необхідна послідовність створення управлінської панелі показників (рис. 2.10). Сформульований перелік найбільш суттєвих критеріїв вибору ключових показників підприємства. Вони згруповані на стартові та основні. В межах ССВ визначається група власників ініціативи (менеджери вищої та середньої ланки, які забезпечують стратегічну відповідальність) за стратегічною метою – «розбудова бізнесу за стандартами світового менеджменту» (з проєкції «навчання і розвиток» управлінської панелі показників вартісноорієнтованого металургійного підприємства), що забезпечується на основі ключового фактору успіху – «формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП».

Відбір показників здійснюється у два етапи. Перший має на меті підготовчу вибірку з масиву показників, що сформовані експертним шляхом з КРІ шаблону ЗСП та традиційних для системи стратегічного контролю на підприємстві. Відбір показників щодо відповідності вимогам за стартовими критеріями дає можливість звузити статистичний масив аналізу для перевірки на відповідність основним критеріям за методикою е-скорингу. При цьому як стартові критерії відбору КРІ розглядаються відповідність шаблону ЗСП і традиціям діючої системи управління підприємством, перевірка показників на відсутність дублювання. Перелік основних критеріїв відбору КРІ (стратегічна спрямованість та ефективність, функціональність, збалансованість інтересів суб'єктів управління, можливість каскадування, можливість розрахунку, можливість мотивації, економічність) підпорядкований завданню їх відповідного збалансування, визначенню значущості та взаємозалежності при побудові управлінської панелі вищого рівня управління на основі використання методів е-скорингу й аналізу ієрархій, що є другим етапом відбору КРІ.

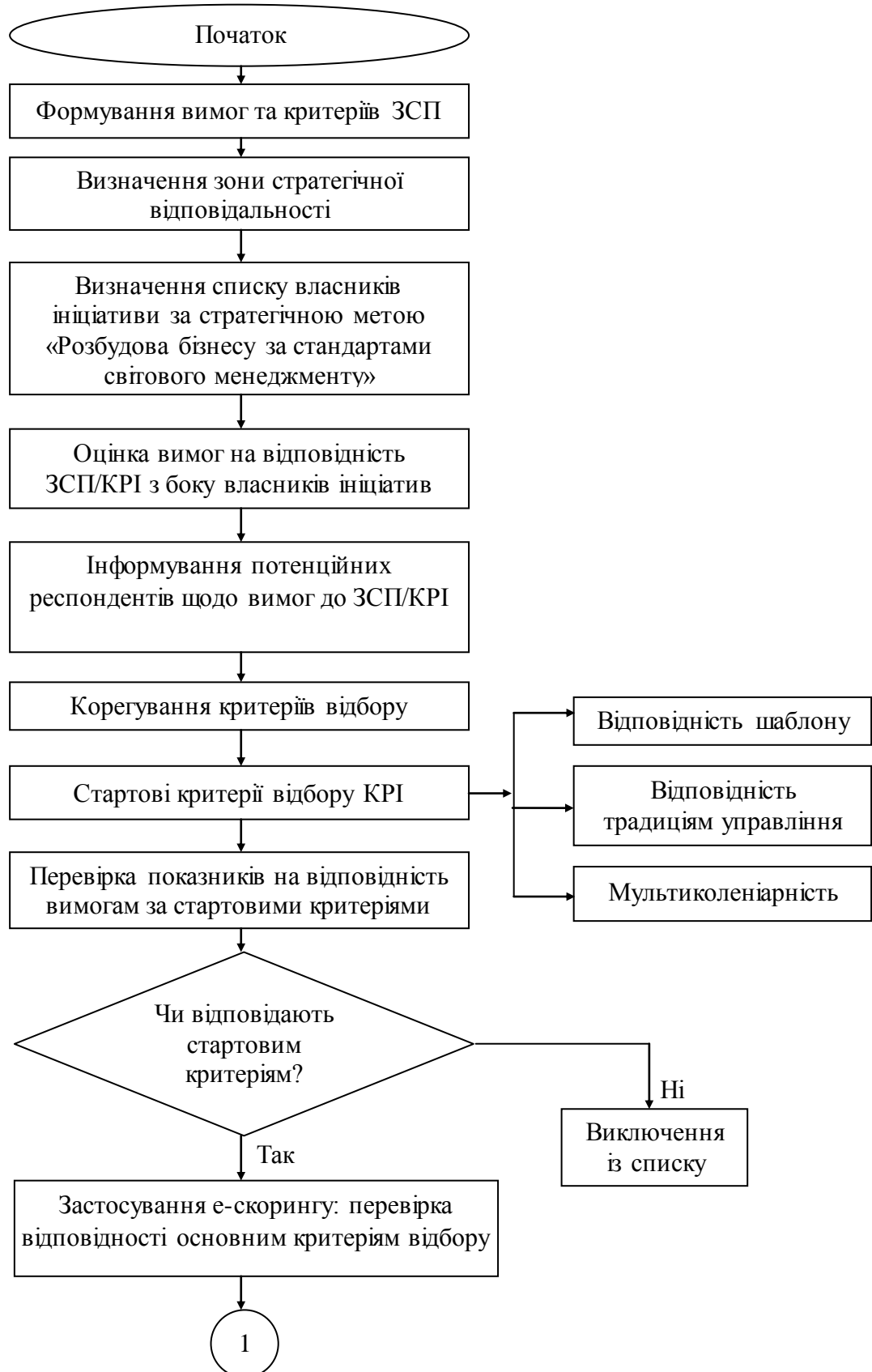
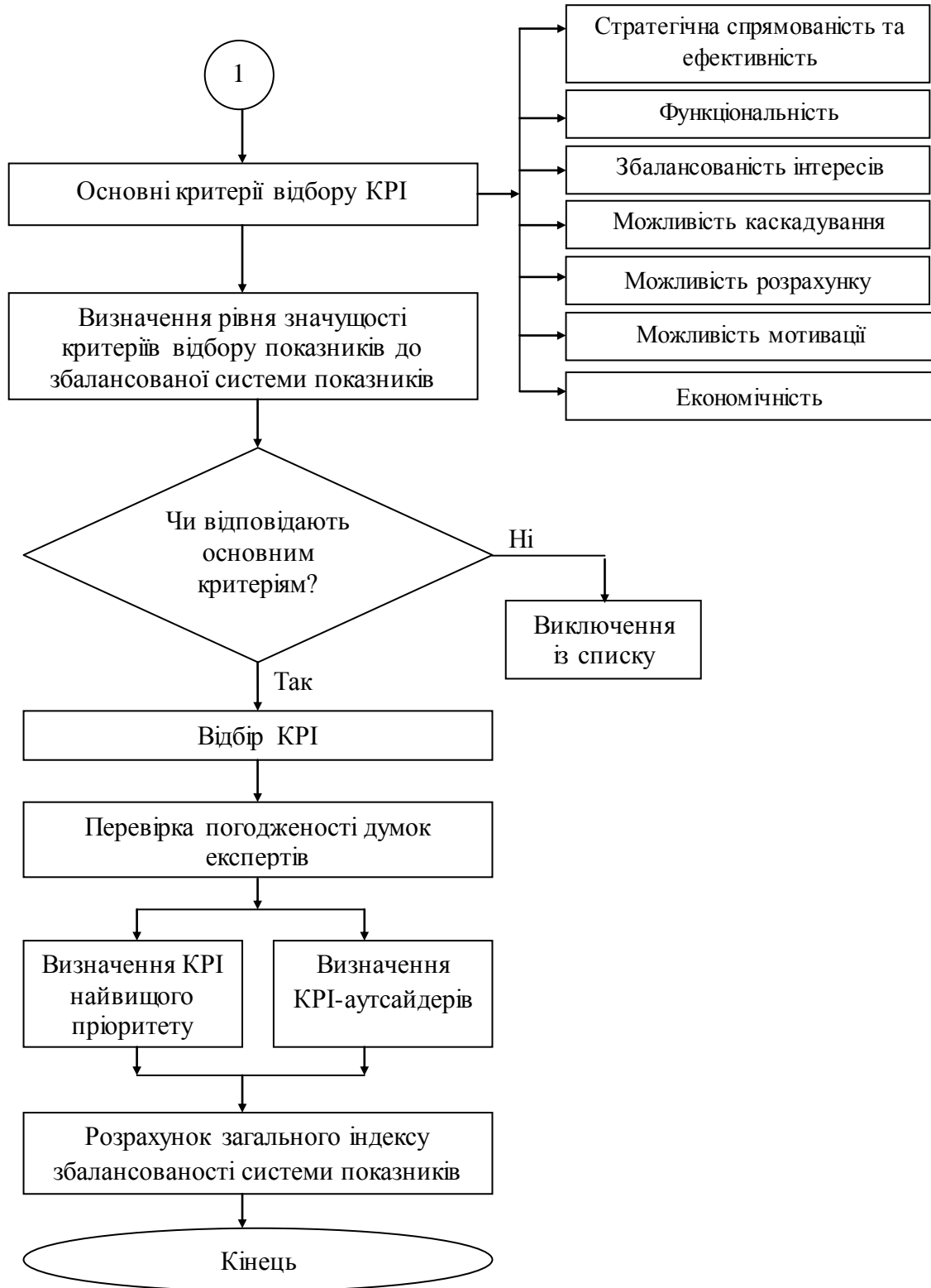


Рис. 2.10. Алгоритм відбору, структурування та збалансування КРІ збалансованої системи показників підприємства



Продовження рис. 2.10

Кількісною оцінкою збалансованості прийнятий індекс збалансованості показника I_{33} , що розраховується за методикою е-скорингу як умовна

ймовірність цільової події s – «стратегічний показник в цілому збалансований із показниками управлінської панелі» в умовах настання певної комбінації анкетних подій.

Е-скоринг дозволяє визначити інтегральну оцінку здійснення цільової події на основі ймовірнісної множини розподілу анкетних запитань [18; 137; 172]. За існуючою методикою, якщо оцінка ймовірності аналізованої події відбувається у межах ймовірнісного простору: (ω, F, P) із алгеброю подій, що вимірюються: F та ймовірністю: P , тоді вся аналізована множина подій: X буде вважатися такою, що вимірюється відносно алгебри F , тобто: $X \subset F$. ω – це простір елементарних цільових подій.

За методикою е-скорингу принциповою відмінністю формування анкет цільової групи експертів порівняно із експертним оцінюванням є формування анкети закритого типу із бінарними відповідями. Опитування має на меті оцінити ймовірність цільової події. Події поділяються на дві групи: базові: $x_i \subseteq \omega$ – події, що сформульовані у питаннях анкети, та анкетні: $\mathcal{L} \subseteq \omega$ – події, які моделюються респондентами у процесі їх відповідей на анкетні запитання. За допомогою анкетного опитування можливо оцінити ймовірність настання цільової події s на основі зв'язку базової події: $x_i \subseteq \omega$ та анкетної події: $\mathcal{L} \subseteq \omega$. Множина експертів, що оцінюють стан об'єкту дослідження – це $M = \{\eta, \lambda, \dots, \nu\}$. Відповідно до методики е-скорингу множина X розглядається як множина базових ймовірних подій, в якій кожне запитання анкети про фактор: x_i ($i = 1, \dots, n$) може бути представлене у вигляді $x_i = \{x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in}\}$, де k -й варіант-відповідь на запитання x_i , що представляє собою певний рівень значення факторів: x_i ($k=1, \dots, p_i$). При цьому події при фіксованому k , можуть мати різну структуру залежності, отже, й множина $\{x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in}\}$ має певну структуру залежності. За результатами статистичної обробки анкет формуються частоти: $p(j,0)$ та $p(j,1)$, з якими експерти дають позитивні та негативні відповіді відповідно на j -те запитання (статистична ймовірність здійснення певної базової події). За методикою скорингового аналізу для статистичної обробки та відповідної інтерпретації результатів

анкетування за «правилом більшості» використовується параметр: $\alpha = 0,5$ (якщо частота, з якою експерти дають позитивну відповідь на питання е-скорингової анкети більше чи дорівнює $0,5$, вважається, що відповідь експертів сприяє цільовій події та навпаки).

Технологія е-скорингу надає позитивну вагу: $\omega(s \cap x) \geq 0$ та $\omega(s^c \cap x) \geq 0$ сприятливій та несприятливій для події s базовій події x . Ймовірнісна інтерпретація цієї ваги приймає наступного виду:

$$\omega(s \cap x) \approx P(s \cap x) = P(s | x)P(x), \quad (2.3)$$

$$\omega(s^c \cap x) \approx P(s^c \cap x) = P(s^c | x)P(x) \quad (2.4)$$

За основу визначення I_{33} прийнято інструментальний апарат е-скорингу – формулу розрахунку умовної ймовірності цільової події s в умовах настання певної комбінації анкетних подій, що моделюються експертами у процесі їх відповідей на анкетні запитання. При цьому подія враховує особливості 3-х можливих евентологічних структур базових подій (що сформульовані у питаннях анкети): найменш перехресних, незалежних і вкладених. Отже, розраховується умовна ймовірність: $P(s | t_s^{\cup}(X))$ цільової події s в умовах настання певної комбінації анкетних подій, що інтерпретуються як подія-тераска: $t(X) \subseteq \omega$ для наступних евентологічних структур базових подій:

– Найменш перехресних базових подій за формулою [149]:

$$P(s | t_s^{\cup}(X)) = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x)}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x)}, \quad (2.5)$$

де ω – простір елементарних цільових подій s ; x – множина обраних факторів, що характеризують стан об'єкта аналізу та відображаються в

анкетних запитаннях; X – множина основних критеріїв збалансованості, що відображено в анкетних запитаннях; $\omega(s \cap x)$ – результати інтерпретації анкетних подій-відповідей як позитивних, що сприяють цільовій події; $\omega(s^c \cap x)$ – результати інтерпретації анкетних подій-відповідей як негативних; s^c – доповнення цільової події s .

– Незалежних базових подій за формулою [149];

$$P(s \mid t_s^{\cap}(X)) = \frac{1 - \prod_{x \in X} (1 - \omega(s \cap x))}{1 - \prod_{x \in X} (1 - \omega(s \cap x)) + 1 - \prod_{x \in X^c} (1 - \omega(s^c \cap x))} \quad (2.6)$$

– Вкладених базових подій за формулою [149]:

$$P(s \mid t_s^{\cap}(X)) = \frac{\max_{x \in X} (1 - \omega(x \cap s))}{\max_{x \in X} (1 - \omega(x \cap s)) + \max_{x \in X^c} (1 - \omega(x \cap s^c))} \quad (2.7)$$

Тоді індекс збалансованості кожного показника у ЗСП без враховування рівня значущості критеріїв відбору: I_3 дорівнюватиме:

$$I_3 = P(s \mid t_s^{\cup}(X)), \quad (2.8)$$

Розроблена анкета е-скорингового аналізу збалансованості КРІ вартісноорієнтованого підприємства представлена у таблиці 2.4.

З метою більш об'єктивної оцінки рівня збалансованості кожного із показників, що мають бути включені до ЗСП, у розрахунок I_{33} вводяться вагові коефіцієнти (r_{3i}), що вимірюють рівень значущості критеріїв відбору КРІ на основі математичного інструментарію МАІ.

Таблиця 2.4

Анкета е-скорингового аналізу збалансованості КРІ

Питання x	Основні критерії відбору показника	Базові події ($x_i \in \omega$) – події, що сформульовані у питаннях анкети
1	Стратегічна спрямованість та ефективність	Чи можливо на основі показника оцінити ступінь досяжності стратегії підприємства
2	Функціональність	Чи може власник стратегічної ініціативи реально впливати на результати використання потенціалу підприємства або активізацію резервів його зростання за допомогою досягнення показника
3	Збалансованість інтересів	Чи сприяє досягнення показника підвищенню цінності підприємства з позицій різних споживачів інформації
4	Можливість каскадування	Чи впливає досягнення показника на результати діяльності інших рівнів управління та інших власників стратегічних ініціатив
5	Можливість розрахунку	Чи розуміє власник ініціативи алгоритм розрахунку показника або шляхи прийняття конкретного рішення на основі текстового опису показника
6	Можливість мотивації	Чи стимулює виконання показника на досягнення стратегічних цілей
X_7	Економічність	Чи має підприємство інформаційну базу для розрахунку показника

Існує X критеріїв, що обґрунтовують відбір показників до збалансованої системи, і кожен із критеріїв має різний рівень значущості. Експерти мають попарно порівняти критерії, застосовуючи шкалу переваг (табл. 2.5). За результатами попарного порівняння рівня значущості критеріїв відбору показників до збалансованої системи формується обернено-симетрична матриця A , яка має вид:

$$A = \begin{vmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1j} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & 1 \end{vmatrix}, \quad (2.9)$$

де a_{ij} – рівень переваги критерію, визначений за шкалою переваг. Причому:
 $a_{ji} = 1 / a_{ij}$.

Сформована експертами матриця попарних порівнянь A є підґрунтям для розрахунку скорегованої матриці A_C , елементи якої розраховуються за формулою:

$$c_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^k a_{ij}}. \quad (2.10)$$

Таблиця 2.5

Система переваг критеріїв відбору показників

Рівень переваги	Оцінка в балах	Пояснення
Перевага відсутня	1	Два критерії мають однаковий рівень значущості при відборі показників до збалансованої системи.
Помірний	3	Існує незначна перевага першого критерію перед другим при відборі показників до збалансованої системи.
Середній	5	Рівень значущості першого критерію має середню перевагу порівняно з другим.
Високий	7	Рівень значущості першого критерію суттєво перевищує рівень значущості другого.
Абсолютний	9	Перший критерій за рівнем значущості має абсолютну перевагу порівняно з другим.
Проміжні рівні	2, 4, 6, 8	Застосовують при необхідності компромісного рішення щодо визначення рівня значущості критеріїв.

За даними матриці A_C формується вектор вагових коефіцієнтів критеріїв відбору показників до збалансованої системи r_j :

$$R = \begin{pmatrix} r_1 \\ r_2 \\ \dots \\ r_j \end{pmatrix}. \quad (2.11)$$

Кожен із вагових коефіцієнтів розраховується за формулою:

$$r_{3j} = \frac{\sum_{j=1}^k c_{ij}}{k}, \quad (2.12)$$

де k – кількість критеріїв відбору показників до збалансованої системи.

Таким чином, вектор R визначає рівень значущості кожного із критеріїв, що застосовують при обґрунтуванні відбору показника до ЗСП. З метою перевірки правильності формування матриці A та подальших розрахунків, необхідно визначити відношення погодженості [116]:

$$ВП = \frac{I_{II}}{I_B}, \quad (2.13)$$

де I_{II} – індекс погодженості; I_B – випадковий індекс.

Випадковий індекс залежить від кількості критеріїв відбору показників до збалансованої системи. Індекс погодженості розраховується за формулою [116]:

$$I_{II} = \frac{III - k}{k - 1}, \quad (2.14)$$

де III – показник погодженості, що визначається за виразом:

$$III = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n a_{ij} \times r_{3j}. \quad (2.15)$$

Якщо відношення погодженості менше ніж 0,1, то матриця сформована безпомилково та подальші розрахунки достовірні.

З урахуванням рівнів значущості критеріїв відбору показників індекс збалансованості I_{33} кожного з них у ЗСП розраховуватиметься за формулою (у ситуації найменш перехресних базових подій):

$$I_{33} = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{3i}}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{3i} + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x) r_{3i}}. \quad (2.16)$$

Аналогічно модифікуються формули розрахунку I_3 та визначається відповідний індекс збалансованості I_{33} для інших евентологічних структур.

Розрахований I_{33} дає можливість визначити рівень збалансованості кожного показника (що близький, або більший за: $\alpha = 0,5$) й обґрунтованість його включення до ЗСП: високий ($I_{33} \geq 0,7$), середній ($0,5 \leq I_{33} < 0,7$) та низький ($I_{33} < 0,5$). Стає можливим й визначення показника найвищого пріоритету та показників-аутсайдерів.

Індекс збалансованості всієї системи показників, що враховує рівень значущості кожного критерію відбору, дорівнюватиме:

$$I_{33ag} = \frac{\sum_{i=1}^n I_{33i}}{n}, \quad (2.17)$$

де n – кількість показників, що були відібрані до ЗСП на підставі основних критеріїв відбору, $i=1, 2 \dots n$.

Рівень збалансованості всієї ЗСП визначається аналогічно рівню збалансованості окремого показника.

Предметне поле скорингового аналізу доцільно поширити і на процеси оцінки й корегування стратегії. Відповідно до запропонованої методики ЗСП, самодіагностика стратегічного потенцілу підприємства, основу якого складає його інтелектуальний капітал, на основі поєднання методів е-скорингу та МАІ дає можливість перетворити ЗСП у «працюючу модель» управління стратегією підприємства, оскільки дозволяє на основі аналізу анкетних подій-відповідей, що інтерпретовані як такі, що не сприяють виникненню цільової події – бажаного рівня управління підприємством, визначити основні проблеми й фактори підвищення значення / рівня аналізованого об'єкта.

Отже, інтеграція е-скоринга із методикою ЗСП забезпечує ефективне функціонування вертикальної комунікації як базового принципу збалансованого управління підприємством, поширюючи сферу стратегічної відповідальності на рядових власників ініціатив.

Це потребує вирішення проблеми сегментації ССВ та визначення стратегічних ініціатив та їх власників. У форматі координатної області ССВ пропонується методика визначення функціональних зон стратегічної відповідальності (ФЗ).

Функціональна зона стратегічної відповідальності розглядається як специфічний сегмент ССВ, який окреслює межу активізації складових ССВ внаслідок виконання специфічних функцій суб'єктом управління.

Визначена схема структурування ССВ (рис. 2.11) передбачає:

1. Визначення експертним шляхом відповідності ключових компетенцій / CSFs (залежна змінна) та стратегічних цілей підприємства (незалежна змінна) в координатах « x y ». Процедура формалізується у табличній формі.

2. Визначення відповідності ключових компетенцій / CSFs (залежна змінна) та ресурсного забезпечення стратегічного управління (незалежна змінна) в координатах « z y ». Процедура формалізується у табличній формі.

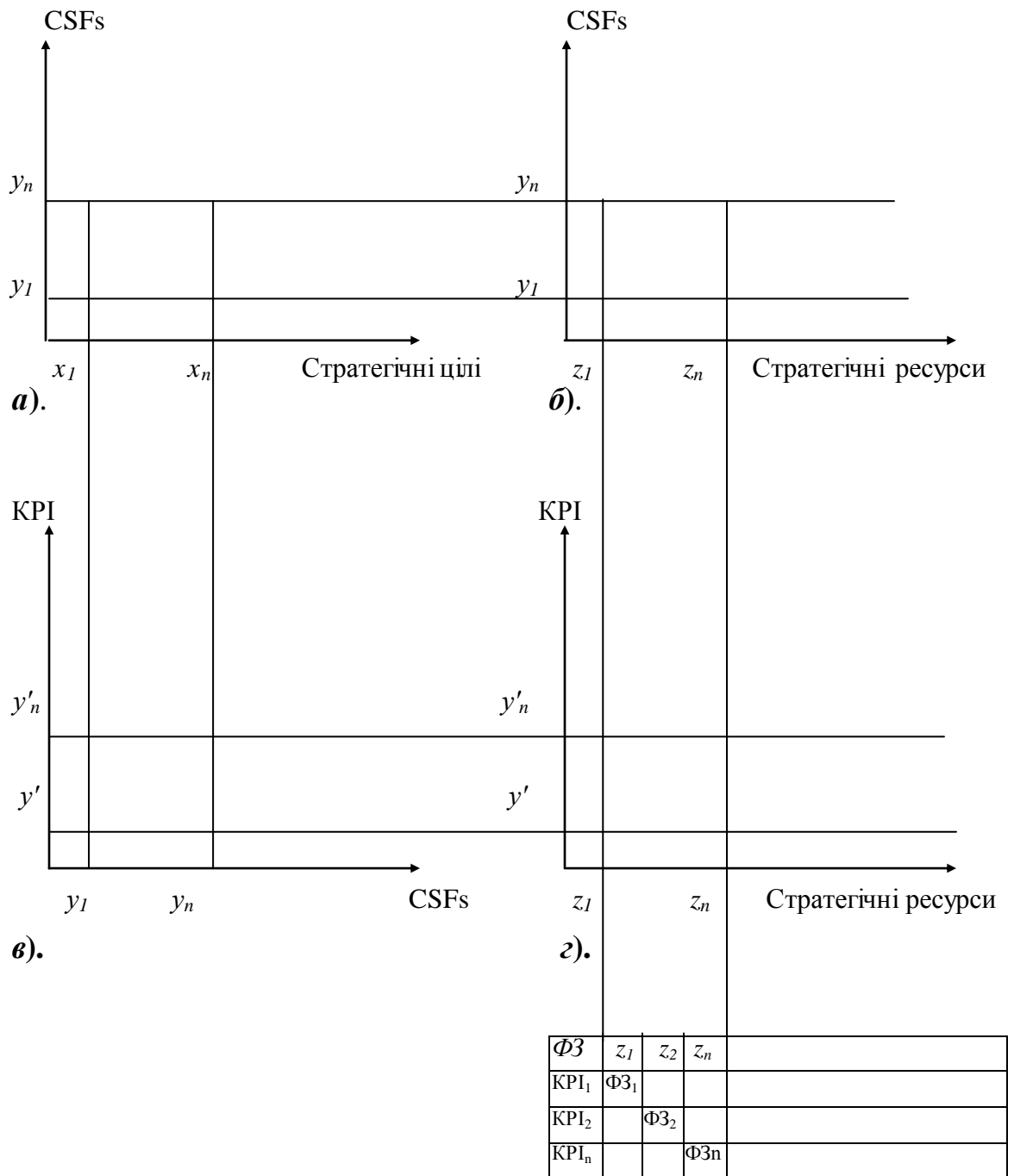
3. Групування КРІ (залежна змінна) у відповідності до CSFs (незалежна змінна) у похідних координатах « y y' ». Процедура формалізується у табличній формі.

4. Групування КРІ (залежна змінна) у відповідності до ресурсного забезпечення (незалежна змінна) у похідних координатах « z y' ». Процедура формалізується у табличній формі.

5. Визначення функціональних зон стратегічної відповідальності (ФЗ).

Підсумкова таблиця «д» показує, що реалізація стратегії шляхом використання потенціалу певного ключового фактора успіху потребує активізації специфічних ресурсів підприємства, тобто, залучення до процесу управління стратегією конкретних виконавців, які в межах своїх професійних

функцій мають можливість здійснювати володіння, користування й розпорядження ресурсами підприємства.



д). Структурування ССВ

Рис. 2.11. Схема структуривання сфери стратегічної відповідальності підприємства

Представлена методика дає можливість скласти паспорт кожного КРІ у ЗСП (його зразок на прикладі КРІ – «індекс стратегічної обізнаності працівників», що розрахований на основі інструментального апарату е-скорингу та МАІ, представлений у табл. 2.6) і визначити стратегічні ініціативи та їх конкретних власників у межах функціональної зони стратегічної відповідальності.

Таблиця 2. 6

Паспорт КРІ – «індекс стратегічної обізнаності працівників»
збалансованої системи показників [35]

Стратегічні цілі	Ключові фактори успіху	Функціональна зона ССВ	Власник ініціативи	Одиниця виміру	Формула розрахунку
Підтримка та розвиток корпоративної культури стратегічно орієнтованої організації стратегічної перспективи «навчання і розвиток» ЗСП	Усвідомлення та сприйняття персоналом стратегічних імператив розвитку компанії	Формування стратегічного мислення персоналу	Топ-менеджмент	індекс	$I_{co} = P(s t_s^{\cup}(X)) r_{zi},$ <p>де $P(s t_s^{\cup}(X))$ – умовна ймовірність цільової події: «персонал в цілому обізнаний щодо місця та стратегії підприємства» на основі е-скорингового аналізу; r_{zi} – ваговий коефіцієнт або рівень значущості i-го критерію оцінки</p>

Отже, запропонований методичний підхід до структурування сфери стратегічної відповідальності підприємства має багатофункціональний характер, забезпечує управління стратегією на основі ЗСП – від формування управлінських панелей показників – до їх декомпозиції та каскадування на процеси й власників ініціатив, мотивації персоналу на вирішення стратегічних завдань.

Висновки до другого розділу

У другому розділі теоретично обґрунтовано сутність поняття «стратегічна відповідальність», удосконалено методичний підхід до

ідентифікації генеральної стратегії металургійного підприємства на основі ЗСП, розроблено методичний інструментарій формування управлінської панелі ЗСП металургійного підприємства, удосконалено методичний підхід до збалансування та структурування КРІ. А саме:

1. Визначено, що в процесі формування збалансованого управління підприємством відбуваються зміни методичних засад ЗСП в напрямку: подолання жорсткої детермінованості щодо стратегії (розробка стратегії та ЗСП здійснюються у ітеративному режимі); поширення зони стратегічних інтересів на всі групи економіко-управлінського впливу; подолання спрощено-механістичного поділу показників на фінансові та нефінансові із жорсткою структурою та використання фінансових і нефінансових показників для виміру як матеріальних, так і нематеріальних активів як джерел створення вартості підприємства.

2. Визначені етапи інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління металургійним підприємством, основними з яких є комплексний фінансово-економічний аналіз підприємства з метою ідентифікації та формалізації стратегії; вибір шаблону ЗСП та його специфікація до умов підприємства; візуалізація стратегії у загальнофірмовій стратегічній карті задач, логічно пов'язаних зі стратегічними цілями; декомпозиція генеральної стратегії щодо рівнів управління та часткових стратегій; каскадування ЗСП на рівень підрозділів і працівників зі створенням відповідних стратегічних карт; контроль виконання стратегічних показників та оцінка рівня стратегічного управління; самодіагностика стратегічного потенціалу підприємства; корекція стратегії та внесення відповідних змін до ЗСП.

3. Набуло розвитку визначення поняття «стратегічна відповідальність», що трактується як сукупність довгострокових зобов'язань працівників підприємства стосовно сприяння розвитку бізнесу на основі реалізації відповідних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства у визначений термін з мінімальними витратами ресурсів. Розглянуто проблеми розширення сфери стратегічної відповідальності на

рядових власників ініціатив. Обґрунтована доцільність визначення функціональних зон стратегічної відповідальності, що уможлиблює складання паспорту кожного КРІ, здійснення декомпозиції та каскадування стратегії на процеси й власників ініціатив, мотивації персоналу на основі ЗСП.

4. Обґрунтована доцільність організації комітету зі стратегічних питань, метою якого є забезпечення високого рівня стратегічної відповідальності. Визначені основні функції комітету: обґрунтування стратегічних цілей та завдань підприємства; визначення показників, що характеризують ступінь їх досягнення, а також критеріїв відбору зазначених показників; оцінка збалансованості системи показників; формування стратегічних карт відповідних функціональних підрозділів та їх співробітників; здійснення стратегічного контролю за послідовною реалізацією завдань, що визначені у стратегічних картах функціональних підрозділів; розробка та подальше удосконалення системи матеріального стимулювання працівників підприємства, спрямованого на досягнення його стратегічних цілей.

5. Визначено, що особливістю стратегічного управління металургійним підприємством стає орієнтація на зростання ринкової вартості підприємства. В результаті аналізу концепцій VBM та BSC визначено можливість їх інтегрування на основі формування фінансової панелі управління із використанням VBM-показників. Розроблені критерії відбору VBM-показників у фінансову панель управління вартісноорієнтованого підприємства (врахування ризиків інвесторів, нематеріальних факторів створення ринкової вартості підприємства, простота розрахунку й економічність показника, можливість каскадування та можливість мотивації) та здійснена їх відповідна комплексна оцінка.

6. Запропоновано методичний підхід до ідентифікації стратегії металургійного підприємства, що підпорядкована зростанню ринкової вартості. Застосований матричний аналіз щодо показників діяльності

металургійного підприємства, в результаті якого встановлено зв'язок між конкурентною позицією підприємства та класом його інноваційних стратегій, що визначаються на основі ЗСП. Рівень конкурентної позиції підприємства характеризується інтегральним індексом його інвестиційної привабливості, а для визначення класу інноваційних стратегій підприємства розраховується інтегральний індекс інноваційної діяльності підприємства.

Встановлена залежність управлінської панелі показників від типу стратегії підприємства та розроблені відповідні шаблони ЗСП для металургійного підприємства.

7. З метою ефективного інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління металургійним підприємством удосконалено методичний підхід до збалансування та структурування КРІ, який ґрунтується на результатах евристичного аналізу та методу аналізу ієрархій, що уможливорює досягнення встановленого рівня збалансованості показників з урахуванням вагових коефіцієнтів основних критеріїв відбору: стратегічної спрямованості та ефективності, функціональності, збалансованості інтересів, можливості каскадування та розрахунку, однозначної інтерпретації власниками ініціатив та можливості мотивації, економічності.

8. Удосконалено методичний інструментарій оцінки рівня збалансованості системи показників, що характеризують розвиток металургійного підприємства, який передбачає розрахунок індексу збалансованості всієї системи як середньої величини індексів збалансованості кожного із показників з урахуванням рівнів значущості критеріїв відбору. Встановлені рівні збалансованості показників: високий, середній, низький.

Результати дослідження опубліковано у роботах автора [143; 144; 145; 150; 153].

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Ідентифікація стратегії як початковий етап формування збалансованого управління металургійним підприємством

Формування збалансованого управління металургійними підприємствами супроводжується модифікацією методологічного формату ЗСП відповідно до етапів і локальних цілей розбудови бізнесу за стандартами світового менеджменту. Ідентифікація стратегії, як початковий етап інтегрування ЗСП у систему управління вартісноорієнтованим підприємством, уможливорює використання збалансованої системи показників як інструменту оцінювання конкурентності, інвестиційної привабливості підприємства та його інноваційності. За основу обраний комбінований підхід, який включає елементи експертного та статистичного методів використання фінансових коефіцієнтів, розрахунок інтегрального рейтингового показника, що представлені в економічних і нормативних джерелах [27; 79; 171] і використовуються в практиці управління підприємств.

Для металургійних підприємств в процесі «розбудови бізнесу за стандартами світового менеджменту» вибір і формування первинного складу локальних показників оцінки інвестиційної привабливості об'єктивно обмежуються даними офіційної фінансової звітності. Причинами є мета аналізу, існуючий рівень стратегічного управління підприємством і відсутність адекватного інформаційного супроводження «нефінансової» складової ЗСП.

Вже на рівні побудови допоміжної ЗСП, в обмеженому методологічному форматі як інструмента ідентифікації стратегії, методика формування первинного складу локальних показників і відповідного їх

співвіднесення із фінансовими та нефінансовими проєкціями передбачає додержання принципу збалансованості «факторів-визначальників» і «факторів-творців» ринкової вартості підприємства (і відповідних показників) за критеріями стратегічної спрямованості й ефективності та функціональності. Згідно до цього підходу та оцінки факторів створення вартості металургійного підприємства [163, с. 180] рейтингова оцінка інвестиційної привабливості має враховувати: оцінювання фінансових результатів діяльності, фінансової стійкості та ліквідності; результати аналізу ділової активності й рентабельності; масштаб бізнесу; якість менеджменту й ринкові показники .

Об'єктом розробки та апробації проєкту інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління металургійним підприємством обрані трубні підприємства Придніпровського регіону, провідне місце яких у структурі вітчизняної трубної промисловості представлено в табл. 3.1. Трубна промисловість України – це підгалузь металургії з високим рівнем концентрації. Водночас поряд із великими компаніями міжнародного рівня присутня значна чисельність середніх підприємств і міні-станів, частка яких становить до 10% національного трубопрому. За механізмом функціонування комбінований ринок трубної продукції тяжіє до моделі ринка диференційованої монополії. Тобто він представлений елементами й формами як цінової, так і нецінової конкуренції. Цінова конкуренція передбачає акцентацію зусиль на пошук ефективного співвідношення ціни / якості, в тому числі шляхом реалізації конкурентних стратегій. Вони сфокусовані на зниженні собівартості одиниці продукції й лідерстві за витратами. Водночас нецінова конкуренція вимагає утримання обмеженої монополії у власному сегменті ринку, спрямованості на розширення й оновлення асортименту продукції в межах реалізації інноваційних стратегій, удосконалення умов і механізму товарних поставок.

На фоні падіння обсягів виробництва трубної продукції упродовж 2012-2013 рр. позитивну динаміку демонструє Дніпропетровський

металургійний завод ім. Комінтерна, частка якого у загальному виробництві значно перевищила докризовий рівень 2007 р. Це свідчить про стійкі конкурентні позиції підприємства як визнаного гравця вітчизняного трубного ринку, й дає можливість розглядати його як типовий об'єкт аналізу загальних тенденцій корпоративного управління.

Таблиця 3.1

Структура виробництва трубної продукції підприємствами України в 2012-2013 рр. [109; 135]

Підприємство	Обсяг виробництва, тис.т		Частка в структурі виробництва труб України, %	
	2012 р.	2013 р.	2012 р.	2013 р.
ТОВ «Інтерпайп Ніко Тюб»	430,9	376,1	19,73	21,73
ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський Трубопрокатний завод»	418,5	350,9	19,16	21,72
ПАТ «Харцизький трубний завод»	383,2	255,2	17,55	15,79
ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»	252,5	226,7	11,56	14,04
ПАТ «Комінмет»	194,7	222,3	9,34	13,77
ПАТ «Луганський трубний завод»	123,6	16,3	5,66	1,01
ПАТ «Дніпропетровський трубний завод»	79,5	33,0	3,64	2,04
Маріупольський МК ім. Ілліча	52,1	61,6	2,39	3,82
ТОВ «АГ СТАЛЬ»	44,2	40,4	2,02	2,50
ПАТ «СЕНТРАВИС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН»	17,7	20,0	0,85	1,24
ЗАТ «НЗСТ "ЮтиСТ»	10,6	-	0,49	
ТОВ ПНЦ «Трубосталь»	3,5	-	0,16	
ТОВ «НЗСТ "ЮтиСТ»	1,8	-	0,08	
ТОВ «ПО "ОСКАР»	0,2	-	0,01	
Інші	-	-	7,53	2,34
Разом	2184,0	1614,7	100	100

Найбільш стабільною складовою виробничої структури підприємства є випуск труб сталевих чорних (біля 80% у загальній структурі). До складу

підприємства входять чотири виробничих цеха, які виробляють багатомономенклатурну продукцію.

За даними стратегічного балансу ПАТ «Комінмет» (табл. 3.2) підприємство в умовах аналізованого періоду виступає суб'єктом ризикованого бізнесу: сприятливі можливості при визначених ризиках, значний вплив на підприємство зовнішніх загроз, сильні сторони врівноважуються слабкими. Це ставить під сумнів здатність підприємства повною мірою скористатися сприятливими можливостями.

Таблиця 3.2

Стратегічний баланс ПАТ «Комінмет» [25; 30; 46; 71; 72; 78; 108]

Внутрішнє середовище	
Переваги	Недоліки
1. Багаторічний досвід роботи на ринках України та ближнього зарубіжжя.	1. Стратегія підприємства чітко не сформульована, не ідентифікована та не формалізована.
2. Широка номенклатура металопродукції.	2. Інерційність щодо створення системи корпоративного менеджменту за кращими національними і міжнародними практиками.
3. Єдиний в Україні виробник тонколистового освинцьовального прокату.	3. Відсутність корпоративної інформаційної системи.
4. Традиції високої якості продукції. Наявність системи внутрішнього контролю якості.	4. Відсутність екологічного менеджменту.
5. Сучасне технічне обладнання забезпечує ритмічний випуск продукції.	5. Низька ефективність фінансового менеджменту.
6. Міцні зв'язки заводу з постійними замовниками, з провідними НДІ.	6. Ігнорування потенціалу залучення інвестиційних ресурсів і зростання цінності через механізм фондового ринку.
7. Високий рівень кваліфікації робітників і спеціалістів.	4. Вузька інтерпретація функції маркетингу, тільки комунікаційна.
8. Високий національний рейтинг топ-менеджменту.	7. Висока порівняно до лідерів галузі собівартість основних видів продукції та відсутність системи управління витратами.
9. Власний творчий потенціал.	8. Висока матеріалоемність продукції.
10. Облікова політика з використанням МСФЗ з 01.01. 2012 р.	9. Повільна інвестиційна активність, високий рівень зносу виробничого обладнання.
11. Прийняття у 2012 р. загальної програми управління ризиками	10. Нульовий рівень позиціонування як соціальноорієнтованої компанії.
12. Затвердження 19.04.2013 р. Принципів корпоративного управління	11. Незначний рівень публічності й прозорості результатів корпоративного управління.

Продовження таблиці 3.2

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<p>1. Сприятливе географічне становище, розвинена промислово-транспортна інфраструктура та матеріально-сировинна база Придніпровського регіону.</p> <p>2. Значний рівень географічної диверсифікованості бази постачання сировини та матеріалів.</p> <p>3. Перспективи стабілізації макроекономічної ситуації в Україні.</p> <p>4. Вчасне розрахування покупців за поставлену продукцію.</p> <p>5. Прийняття нового податкового кодексу з 01.01. 2011 р.</p> <p>6. Перспективи модернізації ГТС України.</p> <p>7. Перспективи щодо введення пільг в оподаткуванні для підприємств, які інвестують кошти у відновлення основних засобів.</p> <p>8. Політична стабілізація.</p> <p>9. На найближчу перспективу у продукції чорної металургії немає конкурентів і немає реальних замінників.</p> <p>10. Перспективи виходу світової економіки з економічної кризи, та зростання попиту на продукцію ГМК.</p> <p>11. Вихід на нові ринки.</p>	<p>1. Нестача інвестиційних ресурсів.</p> <p>2. Вузька ємність внутрішнього ринку.</p> <p>3. Потенційний ризик втрати частки ринку, зумовлений фактором виникнення нових підприємств-конкурентів і наступним перерозподілом ринку.</p> <p>4. Жорсткість конкуренції на зовнішніх ринках.</p> <p>5. Законодавчі обмеження щодо розміру мита та квот на експорт труб в країни ЄС та Росію.</p> <p>6. Відсутність чіткого плану заходів уряду щодо виходу з кризи та неможливість достовірно оцінити ефект впливу поточної економічної ситуації на фінансовий стан підприємства.</p> <p>7. Невизначеність щодо можливості відшкодування вартості активів і здатності обслуговувати та сплачувати за власними боргами.</p> <p>7. Податкові ризики та наявна різнополярна судова практика щодо багатьох питань, які виникають в процесі оподаткування.</p> <p>8. Зростання цін на ресурси.</p> <p>9. Інфляція.</p> <p>10. Підвищення вимог до споживчих якостей продукції, а також безаварійності функціонування підприємств.</p> <p>11. Підвищення вимог до захисту труб від ушкоджень та корозії в процесі транспортування та зберігання, а також до виду та якості маркування, таврування й упаковки продукції.</p>

Дані табл. Е 1 (додаток Е) демонструють в цілому позитивну на фоні економічної кризи, що триває, динаміку основних техніко-економічних, фінансових показників діяльності підприємства протягом 2007-2013 рр. Підвищення ефективності використання активів, капіталу та економічних ресурсів у виробничому процесі супроводжується покращенням показників рентабельності виробничої діяльності й суттєвим скороченням чистого збитку. Втім підприємство після 2007 р. стабільно залишається збитковим. А зниження швидкості обороту оборотних коштів у виробничому процесі більше ніж удвічі свідчить про недостатній рівень ефективності їх використання.

За результатами горизонтального й вертикального аналізу фінансової звітності (табл. Е. 2. – Додаток Е) виявлені проблеми структуризації капіталу підприємства. Відбувається скорочення питомої ваги, відповідно і капіталоутворюючої ролі статутного капіталу. Залучені фінансові ресурси сформовано переважно за рахунок поточних зобов'язань, значну частину яких становить кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Частка зобов'язань у структурі активів складає біля 90%, сягнувши у 2012-2013 рр. 100%. Це демонструє необґрунтовану схильність менеджменту до збільшення прибутку за рахунок позитивного фінансового важелю, підвищує ризики не лише власні, а й потенційних інвесторів.

Як показує аналіз майнового стану (табл. Е. 3. – Додаток Е), перевищення коефіцієнту оновлення порівняно із коефіцієнтом вибуття супроводжується зростанням зношеності основних фондів за 60%. Це негативно впливає на собівартість продукції підприємства, знижуючи його ефективність.

Аналіз фінансової стійкості за коефіцієнтом автономії доводить до висновку, що підприємство перебуває за критичною межею фінансової залежності. Динаміка та низьке значення коефіцієнту фінансування відображає недостатньо ефективне використання джерел фінансування інвестиційної діяльності. Протягом 2007-2013 рр. необоротні активи зросли лише на 33% при одночасному зростанні оборотних активів у 4,6 разів. Надмірне підвищення коефіцієнту маневреності в 2011 р. супроводжувалося суттєвим посиленням залежності підприємства від кредиторів (і відповідним значним обвалом коефіцієнту автономії). Наступне скорочення коефіцієнту маневреності до від'ємного значення у 2012-2013 рр. вказує на труднощі реалізації, що супроводжується знеціненням і недоотриманням дебіторської заборгованості відповідно до умов постачань.

За останні п'ять років простежується нестійка позитивна динаміка показників ліквідності й платоспроможності. Втім їх значення менші за нормативні майже удвічі. Проблеми полягають у зниженні ефективності

управління оборотними активами, коли їх зростання повністю фінансується за рахунок короткострокових зобов'язань, та у недостатній фінансовій стійкості підприємства з позицій інтересів постачальників сировини й матеріалів.

Незважаючи на позитивну тенденцію EBITDA та EBITDA margin, рентабельність активів, найбільш вагомий фінансовий індикатор конкурентоспроможності, демонструє її незадовільний рівень порівняно із аналогічними показниками лідерів трубопрому. Головними причинами виступають уповільнення оборотності активів, суттєве, порівняно із докризовим періодом, зростання витратного циклу, зношеність основних фондів.

Негативним фактором інноваційного розвитку ПАТ «Комінмет» є уповільнення обертання фінансових ресурсів і погіршення ефективності їх використання упродовж останніх шести років. Майже удвічі знизилась віддача активів. Низька оборотність дебіторської заборгованості демонструє не лише труднощі реалізації, загальні для металургійних підприємств, але й невисоку ефективність клієнтської політики. Оборотність запасів залишається нижчою за середньогалузевий рівень, створюючи проблеми відсутності матеріалів, збільшення простоїв трубних станів і недозавантаження виробничих потужностей, невиконання в повному обсязі планів відвантаження продукції. Тобто, йдеться про недостатню якість обслуговування споживачів.

Критичне погіршення рентабельності власного капіталу кореспондується із значним скороченням доходності акцій упродовж 2008-2013 рр., яка залишається від'ємною. Останніми роками дивіденди не сплачувалися з погляду на збитковість і ризик неплатоспроможності підприємства.

Отже, якщо ПАТ «Комінмет» найближчим часом не змінить стратегію фінансування та не узгодить її зі структурою активів і необхідними нормативами, підприємству може загрожувати неплатоспроможність навіть

за умови позитивних фінансових результатів. Для підвищення фінансового потенціалу інвестиційної діяльності необхідна оптимізація структури фінансово-інвестиційних ресурсів шляхом суттєвого зростання частки власного капіталу, перш за все нерозподіленого прибутку. Це у свою чергу потребує підвищення загальної економічної ефективності. Суттєвим резервом залучення інвестиційних ресурсів повинно стати довгострокове кредитування, формування стратегії портфельного інвестора та активізація діяльності на фондовому ринку.

Виявлені проблеми свідчать про недостатню ефективність системи управління підприємством. Суттєву роль в цьому відіграє інерційність вищого менеджменту щодо сприйняття та готовності до успішної реалізації принципів стратегічно орієнтованої організації: механізм стратегічного управління підприємством знаходиться лише в стадії становлення. Відсутнє визначення місії, аналіз конкурентного положення, визначення стратегічних альтернатив і, нарешті, формалізація самої стратегії з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічні цілі діяльності підприємства носять безсистемний, декларативний характер, не доведені до керівників середньої ланки та кожного співробітника. Тобто, стратегічне мислення персоналу має неусвідомлений характер. Відповідно першим кроком удосконалення системи управління підприємством за стандартами світового менеджменту має стати формалізація стратегії на основі її ідентифікації за обґрунтованим методичним підходом.

Розглянемо послідовність розрахунку інтегральних індексів інвестиційної привабливості та інноваційної діяльності металургійного підприємства. В процесі експертного відбору сформовано первинний склад локальних показників оцінки інвестиційної привабливості ПАТ «Комінмет» як вартісноорієнтованого підприємства [46; 108] (таблиця Е.4. – Додаток Е.) З урахуванням цільової спрямованості використання ЗСП як інструмента ідентифікації стратегії, інтегруючим нефінансовим показником якості управління стратегічно орієнтованою організацією обраний «рівень

публічності» підприємства, який демонструє «прозорість» потенціалу створення ринкової вартості. Розрахунок рівня публічності здійснено у відсотках на основі оцінки можливості / неможливості отримання необхідної інформації за кожним з оціночних показників із відкритих джерел за формулою:

$$Pn = \frac{\sum_{i=1}^k x_i}{2k} 100\%, \quad (3.1)$$

де k – кількість обраних показників; x_i – експертна оцінка можливості отримання інформації за i -м показником із відкритих джерел.

За проекцією «навчання і розвиток» рівень публічності приймає максимального значення 100% в разі наявності фінансових і нефінансових даних на офіційному сайті підприємства. Одержане відсоткове значення додатково поділяється на «2», якщо доступ до інформації затруднений або заява підприємства про відкритість інформації є декларативною.

Ринкові показники, що мають увійти до таблиці локальних показників, об'єктивно обмежені доходністю акцій, які включені до біржового списку ПрАТ «Фондова біржа ПФТС», як позалістингові цінні папери. Факти лістингу/делістингу акцій підприємства на фондових біржах відсутні. Тобто, сфера застосування ринкових показників саме для аналізу інвестиційної привабливості ПАТ «Комінмет» доволі обмежена.

Оцінка значущості обраних показників (табл. Е.5. – Додаток Е) здійснюється за 20-ти бальною системою (на основі селективного експертного відбору таких, що мають найвищу узагальнюючу оцінку) та визначення відносної значущості кожного з відібраних показників (кількістю, не більшою за 20) на підставі частки набраних балів окремого показника в загальній сумі балів [61]:

$$\lambda_i = \frac{O_i}{\sum_{i=1}^k O_i}, \quad (3.2)$$

де O_i – бал, що надається i -му показнику при оцінці рівня його значущості; λ_i – відносна значущість i -го показника; k – кількість відібраних показників.

З метою оцінки відповідей експертів підтвердимо існування відмінності між обраними показниками, використовуючи скорегований критерій Фрідмена. Згідно з ним відповіді всіх експертів розглядаються як вибірки. Враховуючи, що різні показники можуть бути оцінені однаковою кількістю балів, критерій Фрідмена визначається за формулою [61]:

$$F_{\Phi}^{ск} = \frac{\sum_{j=1}^n \left[\sum_{i=1}^k R_{ij} \times \frac{1}{2} \times k(n+1) \right]^2}{\frac{1}{12} \times k \times n(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^k T_i}, \quad (3.3)$$

де R_{ij} – ранг, що наданий i -му показнику j -м експертом; k – кількість виборок, що аналізуються; n – кількість показників, рівень значущості яких оцінюється експертами металургійного підприємства.

T_i – статистичний параметр, що розраховується за виразом [61]:

$$T_i = \frac{1}{2} \sum_{t=1}^m (n_t^3 - n_t), \quad (3.4)$$

де n_t – кількість рангів, що співпадає у групі t ; m – кількість груп рангів, що повторюються у відповідях експерта.

Визначений за формулою (3.3) критерій Фрідмена складає 523,64. З метою підтвердження існування відмінності між фінансово-економічними показниками необхідно порівняти розрахований критерій Фрідмена з критичним значенням розподілення: $\chi^2_{крит.}$, що при рівні значущості 0,01 та кількості ступенів свободи 43 дорівнює 63,69 [61]. Таким чином, з ймовірністю 0,99 можна стверджувати про відмінність між показниками,

рівень значущості яких оцінюють експерти, оскільки виконується нерівність:

$$F_{\Phi}^{ck} > \chi^2_{крит} ; (523,64 > 63,69).$$

Наступним важливим етапом оцінки відповідей експертів металургійного підприємства є дослідження рівня погодженості їх думок, що встановлюється за коефіцієнтом конкордації Кендела [61]:

$$W = \frac{F_{\Phi}^{ck}}{k(n-1)} . \quad (3.5)$$

Розрахований за відповідями експертів щодо оцінки рівня значущості показників коефіцієнт конкордації Кендела складає 0,75. Отже, погодженість думок експертів висока.

За розробленим методичним підходом експертну вибірку системи оціночних показників визначення інвестиційної привабливості ПАТ «Комінмет» здійснено за критеріями стратегічної спрямованості й ефективності та функціональності. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства на основі ЗСП максимально використовує стратегічний ресурс кожного показника. Так, за фінансово-інвестиційною проекцією показник EBITDA margin призначений демонструвати інвестиційному співтовариству перспективи зростання ринкової вартості підприємства, оцінюючи ефективність його операційної діяльності та резерви самофінансування. З позицій загальної оцінки ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, перспектив і обривів реалізації інноваційних стратегій, що суттєво впливає на оцінку інвестиційних ризиків, величина і динаміка чистого прибутку/збитку набуває певних ознак індикатора «фактора-творця» майбутньої вартості підприємства. Темпи приросту реалізованої продукції вимірюють динаміку зростання масштабів бізнесу як найвагомішого фактору створення вартості металургійного підприємства [115]. Історичні коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, рентабельності активів і капіталу оцінюють фінансовий стан підприємства та численні

ризика потенційних інвесторів, фінансових установ, споживачів продукції підприємства, постачальників сировини і матеріалів. У структурі ретроспективних фінансових показників коефіцієнт рентабельності активів, значення якого доцільно порівнювати із рівнем конкурентів, набуває специфічного статусу індикатора майбутньої вартості, демонструючи інвестиційному співтовариству конкурентну позицію підприємства у трубній підгалузі.

На рівні клієнтської перспективи задоволеність споживачів економічними та якісними характеристиками продукції, ефективність формування виробничої програми, структури продуктового портфелю та маркетингу оцінюється ретроспективним немонетарним показником – «частка профілюючих видів продукції, труб сталевих, у національному випуску». Відповідність збутової політики та умов поставок зростаючим вимогам споживачів трубної продукції, ефективність розширення клієнтської бази за рахунок освоєння нових ринків, зростання іміджу підприємства як глобального партнера, тобто, перспективи зростання цінності підприємства з позицій клієнтів, вимірює показник – «темпи зростання обсягів експорту».

Перспектива внутрішніх процесів представлена фінансовими показниками, що вимірюють ефективність використання матеріальних ресурсів у виробничому процесі, тобто ефективність операційного менеджменту. А на рівні перспективи «персонал/розвиток» ретроспективний монетарний показник – «рівня та динаміки середньомісячної заробітної плати» оцінює потенціал нематеріального ресурсу створення ринкової вартості – «вмотивованості персоналу щодо реалізації генеральної стратегії».

У подальших розрахунках інтегрального показника інвестиційної привабливості як базисні величини використовуються або нормативні значення / дані підприємства-аналога, або розрахункові показники даного підприємства за попередній рік. Визначення оцінки кожного з обраних показників розраховується за формулою:

$$Y_i = \left(\frac{K_i}{N_i} - 1 \right) \times x, \quad (3.6)$$

де Y_i – оцінка i -го показника; K_i – фактичне значення i -го фінансово-економічного показника; N_i – нормативне (рекомендоване) значення i -го показника; x – приймає значення 1, якщо збільшення значення показника позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства, і -1 , при негативному впливі.

У табл. 3.3 систематизована вихідна база даних, розрахунок ступеню відповідності фактичного значення показника нормативному/рекомендованому та визначення рейтингової оцінки інвестиційної привабливості.

Таблиця 3.3

Розрахунок інтегрального показника інвестиційної привабливості ПАТ «Комінмет» на основі ЗСП

Показник	Відносна значущість показника λ_i	Фактичне значення показника, K_i	Рекомендоване/нормативне значення показника, N_i	Ступінь відповідності фактичного значення показника нормативному, Y_i	Оцінка i -го показника з урахуванням його значущості, $Y_i \times \lambda_i$
1	2	3	4	5	6=5×2
Фінанси / інвестори					
Темпи приросту реалізованої продукції	0,056	2,73	2,35*	0,1617	0,0091
ЕВІТДА margin	0,059	4,45	6,12*	-0,2729	-0,0161
Чистий прибуток/непокритий збиток	0,059	-5935	3664*	-2,6198	-0,1546
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,059	-0,056	$\geq 0,5$	-1,1120	-0,0656
Коефіцієнт покриття	0,056	1,07	≥ 2	-0,4650	-0,0260
Рентабельність активів, %	0,059	-0,73	5,10*	-1,1431	-0,0674
Рентабельність власного капіталу, %	0,059	12,91	33,71*	-0,6170	-0,0364
Доходність акції	0,052	-0,01259	-0,0205*	-0,3859	-0,0201

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
Клієнти					
Частка труб сталевих у національному випуску, %	0,053	8,15	8,75*	-0,0686	-0,0036
Темпи зростання обсягів експорту, %	0,056	8,4	9,2*	-0,0870	-0,0049
Внутрішні процеси					
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,053	0,65	0,37*	0,7568	0,0401
Рентабельність продукції, %	0,059	8,52	8,2*	0,0390	0,0023
Рентабельність виробництва, %	0,053	7,42	7,47*	-0,0067	-0,0004
Собівартість на 1 грн. реалізованої продукції, коп./грн.	0,053	92,15	92,42*	0,0029	0,0002
Коефіцієнт оборотності запасів, обор.	0,054	5,70	7,19*	0,2072	0,0112
Персонал/розвиток					
Продуктивність праці, грн./чол.	0,054	958825	916432*	0,0463	0,0025
Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн.	0,053	4537	4394*	0,0325	0,0017
Рівень публічності, %	0,053	82,5/2=41	100	-0,5900	-0,0313
Загальна оцінка	1	=	-	-	-0,3593

*Дані підприємства-конкурента

Оскільки всі обрані показники як індикатори інвестиційної привабливості мають різну значущість, а також враховуючи те, що перевищення фактичних значень цих показників над нормативними / рекомендованими позитивно впливає на загальний рівень інвестиційної привабливості, формулою статистичної згортки була обрана формула середньозваженої арифметичної для визначення величини інтегрального показника (3.7).

Фінансово-економічний стан підприємства тим кращий, чим ближче значення індексу I до 1:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i \times Y_i}{\sum_{i=1}^n \lambda_i}, \quad (3.7)$$

де λ_i – коефіцієнт значущості i -го показника.

Оскільки знаменник інтегрального показника завжди дорівнює 1, то формула 3.7 приймає наступний вид:

$$I = \sum_{i=1}^n \lambda_i \times Y_i. \quad (3.8)$$

Подальша інтерпретація результатів рейтингової оцінки інвестиційної привабливості на основі ЗСП здійснена за розробленою рейтинговою шкалою (табл. 3.4), що дозволяє ідентифікувати конкурентну позицію підприємства за такими критеріями: оцінка інвестиційним співтовариством перспектив зростання цінності підприємства, ступінь зрілості та якість стратегічного управління підприємством, рівень фінансово-економічної ефективності та ймовірність банкрутства, тобто, ступінь ризикованості потенційних інвесторів.

Аналіз за результатами згортки і визначення інтегрального показника згідно запропонованої рейтингової системи виявив недостатню інвестиційну привабливість ПАТ «Комінмет», що дозволяє ідентифікувати конкурентну позицію підприємства як слабку.

Наступним кроком ідентифікації стратегії за розробленим методичним підходом є встановлення класу інноваційних стратегій, що визначається залежно від інтегрального індексу інноваційної діяльності підприємства, який визначається аналогічно індексу інвестиційної привабливості (формули 3.2-3.8) (табл. Е 6. – Додаток Е) шляхом заповнення табл. 3.5.

Рейтингова оцінка вартісноорієнтованого підприємства за рівнем
конкурентності / інвестиційної привабливості

Оцінка	Рейтинг	Характеристика
$\geq 0,51$	Високий	Високі перспективи зростання ринкової вартості й підвищення доходності цінних паперів. Стратегічноорієнтована компанія із високою якістю корпоративного менеджменту. Стійкий фінансовий стан і висока ефективність роботи підприємства. Мінімальний інвестиційний ризик.
0,01 – 0,50	Достатній	Фінансово-економічний стан підприємства характеризується стійкістю. Ймовірність банкрутства низька. Рівень корпоративного менеджменту викликає довіру інвесторів. Існують значні резерви для поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності й зростання ринкової вартості. Помірна ризикованість потенційних інвесторів.
0 – (-0,30)	Задовільний	Надійність підприємства викликає підозру, недостатній рівень платоспроможності. Існує певний потенціал зростання ринкової вартості. Необхідна якісна трансформація корпоративної моделі управління. Значна ризикованість.
-0,31 – (-0,60)	Недостатній	Фінансовий стан підприємства є нестійким. Існує досить висока ймовірність банкрутства. Необхідна розробка комплексної програми оздоровлення підприємства. Високий рівень ризику.
$\leq -0,61$	Незадовільний	Незадовільний фінансовий стан. Підприємство знаходиться у стані банкрутства або в глибокій кризовій ситуації. Необхідні кардинальні зміни – реструктуризація або санація. Вкладення коштів у підприємство є надризикованим.

Для оцінки інноваційної діяльності підприємства обрані наступні показники: обсяг реалізації продукції, частка ринку, прибуток на 1 грн. капітальних інвестицій та кількість інноваційних впроваджень. Оскільки індекс інвестиційної привабливості та індекс інноваційної діяльності приймають негативні значення, стратегія ПАТ «Комінмет» визначається як стабілізаційна стратегія.

Табл. Е. 7 (додаток Е) демонструє структуру та зміст генеральної стратегії підприємства. Її специфіка визначається у першу чергу інноваційною стратегією, що спрямована на модифікацію виробництва. Діючі виробничі потужності введені в експлуатацію упродовж 1992-2007 рр.

у процесі докорінної реконструкції й модернізації виробництва. Інвестиційні проекти, реалізовані впродовж останніх п'яти років, спрямовані на збільшення прибутку та фінансово-економічну стабілізацію за рахунок імітації продуктивних і технологічних інновацій, удосконалення якості та споживчих властивостей існуючої продукції, технологій, техніки та процесу управління.

Таблиця 3.5

Розрахунок інтегрального індексу інноваційної діяльності

ПАТ «Комінмет»

Показник	Відносна значущість показника λ_i	Фактичне значення показника, K_i	Рекомендоване /нормативне значення показника, N_i	Ступінь відповідності фактичного значення показника нормативному, Y_i	Оцінка і-го показника з урахуванням його значущості, $Y_i \times \lambda_i$
Обсяг реалізації продукції, тис. т	0,32	222,3	376,1*	-0,4089	-0,1309
Частка ринку, %	0,27	13,77	21,73*	-0,3663	-0,0989
Прибуток на 1 грн. інвестиційного капіталу	0,21	-0,2	0,17*	-2,1765	-0,4571
Впровадження інноваційних розробок	0,2	1	3*	-0,6667	-0,1333
Загальна оцінка	1	-	-	-	-0,8202

*Дані підприємства-конкурента

Незважаючи на високий порівняно до конкурентів рівень зношеності виробничого потенціалу, в 2012-2013 рр. ПАТ «Комінмет» не здійснював капітальне будівництво об'єктів і модернізацію існуючого обладнання. Усупереч офіційній (відповідно до затверджених 19.04.2013 р. Принципів корпоративного управління) декларації стратегії підвищення інвестиційної привабливості підприємства на фондовому ринку [108], у річній інформації емітента цінних паперів за 2013 р. наголошено на відсутність планів щодо залучення інвестицій на ринку цінних паперів і довгострокового

банківського кредитування, включення акцій підприємства до лістингу фондових бірж на наступні три роки. Відсутність свідомого цілісного збалансованого стратегічного вибору вищого менеджменту підтверджується протиріччям між прагненням здійснювати розбудову бізнеса за стандартами світового менеджменту [108] і нульовим рівнем фінансування практик і консультацій у сфері корпоративного управління й фінансового менеджменту. Тобто існують підстави кваліфікувати інноваційні стратегії підприємства як захисні, а вартісноорієнтована стратегія ПАТ «Комінмет» ідентифікується як стабілізаційна, яку використовують підприємства зі слабкою конкурентною позицією.

Запропонований методичний підхід до ідентифікації вартісноорієнтованої стратегії має універсальний характер, що ілюструється результатами ранжування на основі її використання великих вартісноорієнтованих підприємств трубної підгалузі Придніпровського регіону (рис. 3.1) [44, 45, 46].

Класи інноваційної стратегії	Наступальна	Стратегія інноваційного розвороту	Стратегія інноваційного лідерства ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» ПрАТ «СЕНТРАВИС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН»
	Захисна	Стабілізаційна стратегія ПАТ «Комінмет» ПАТ «Дніпропетровський трубний завод»	Стратегія інноваційного зростання імітаційного типу ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський Трубопрокатний завод» ПАТ «Інтерпайп Новомосковський трубний завод»
		Слабка	Сильна
Конкурентна позиція компанії			

Рис. 3.1. Типізація вартісноорієнтованої стратегії підприємств трубної підгалузі Придніпровського регіону

Ця процедура має принципове значення для вибору подальшого сценарію реформування системи стратегічного управління підприємством на основі збалансованої системи показників з метою підвищення її ефективності.

Отже, механізм інтегрування ЗСП у систему управління підприємством передбачає використання різних, в тому числі найпростіших методологічних форм збалансованої системи показників, як інструмента ідентифікації та обґрунтованого вибору стратегії інноваційного розвитку, що в свою чергу стає необхідним етапом формування збалансованого стратегічного управління підприємством.

3.2. Розробка збалансованої системи показників металургійного підприємства

За результатами ідентифікації стратегії ПАТ «Комінмет» формалізовано корпоративну філософію управління підприємством у відповідності до вимог щодо формулювання ефективної місії [19, с. 40], загальносвітових тенденцій корпоративного управління, результатів стратегічного та фінансово-економічного аналізу (рис. 3.2).

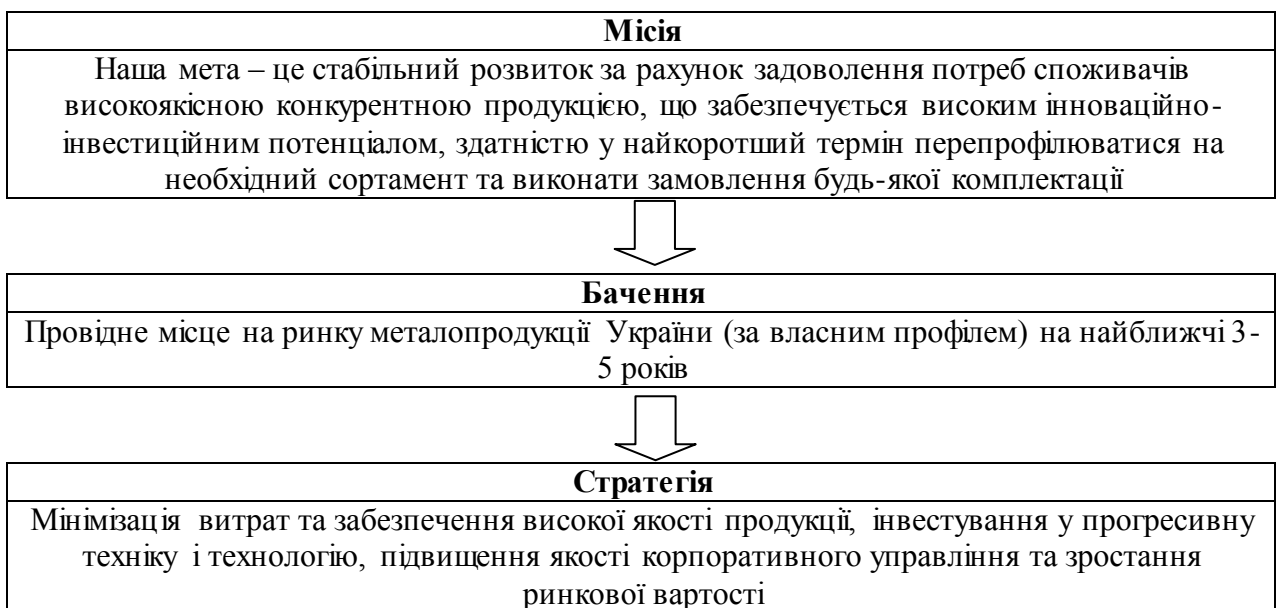


Рис. 3.2. Формалізація стратегії ПАТ «Комінмет»

Аналіз конкурентних позицій підприємств трубопрому Придніпровського регіону (рис. 3.2), стратегії яких ідентифікуються як стратегія інноваційного лідерства та стратегія інноваційного зростання імітаційного типу, доводить до висновку, що збереження конкурентної позиції ПАТ «Комінмет» та успішна реалізація генеральної стратегії потребують зміни акцентів в її структурі вбік інноваційних стратегій. Насамперед, в умовах існуючих фінансових обмежень, йдеться про потенціал формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП.

Формалізація генеральної стратегії потребує її обов'язкову декомпозицію на рівні підприємства з урахуванням ключових бізнес-процесів та інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу. Експертним методом встановлено, що для ПАТ «Комінмет» ключовими процесами, які дозволяють реалізовувати визначену стратегію та забезпечують ефективне функціонування ланцюжка створення вартості підприємства, є процеси у сфері постачання, виробництва та збуту. Формулювання стратегічних проєкцій, CSFs і відповідних показників здійснено на основі «експертної процедури аналітичного процесу ієрархії» [186, сс. 95-100]. Вона дозволила визначити такі важливі для підприємства групи економіко-управлінського впливу: власники / менеджмент, інвестори, споживачі, працівники, постачальники. Відповідно до цього ПАТ «Комінмет» має реалізовувати визначену стратегію в межах 5-ти стратегічних проєкцій: фінанси-інвестори, постачання, виробництво, збут, персонал-системи. У табл. 3.6 представлена декомпозиція стратегічних цілей підприємства за визначеними проєкціями. Сформована стратегічна карта підприємства, що демонструє причинно-наслідковий зв'язок стратегічних цілей та CSFs, збалансованих у єдину систему управління підприємством (рис. 3.3). На рівні перспективи «персонал-системи» кваліфіковані, мотивовані та поєднані загальним баченням співробітники, використовуючи розвинену інфраструктуру, забезпечують зростання продуктивності праці та високу ефективність бізнес-процесів.

Таблиця 3.6

Стратегічні перспективи та цілі ПАТ «Комінмет»

Стратегічна перспектива		Стратегічні цілі (стратегічні теми)	Ключові фактори успіху (функціональні цілі)
Фінанси-інвестори		Вартісноорієнтоване підприємство	Ефективне стратегічне управління
			Розширення масштабів бізнесу
			Ефективна операційна діяльність
			Ліквідність та платоспроможність
			Фінансова стійкість
			Ефективне управління ризиками
Бізнес-процеси	Постачання	Ефективне управління запасами	Висока якість логістичних процесів
	Виробництво	Забезпечення конкурентних переваг	Висока надійність постачання
			Ритмічність виробництва
			Повне використання виробничих потужностей
			Операційна досконалість
			Ефективне використання виробничих фондів
			Відповідність продукції світовим стандартам якості
			Збільшення доданої вартості у трубному бізнесі
			Економія витрат на сировину, матеріали, енергетику, основне виробництво, логістику
			Модернізація обладнання та оновлення технологій
	Ефективне використання ТМЗ		
	Збут	Клієнтоорієнтоване підприємство	Розвиток та оптимізація портфеля продуктів і послуг
		Розвинена клієнтська база	
		Підтримка іміджу підприємства як новатора	
Персонал – системи		Стратегічноорієнтована організація	Адекватна вимогам інноваційного розвитку корпоративна культура
			Висококваліфікований та мотивований персонал
			Ефективний кадровий менеджмент
			ІТ-підтримка ефективного управління бізнесом
			Розбудова бізнесу за стандартами світового менеджменту

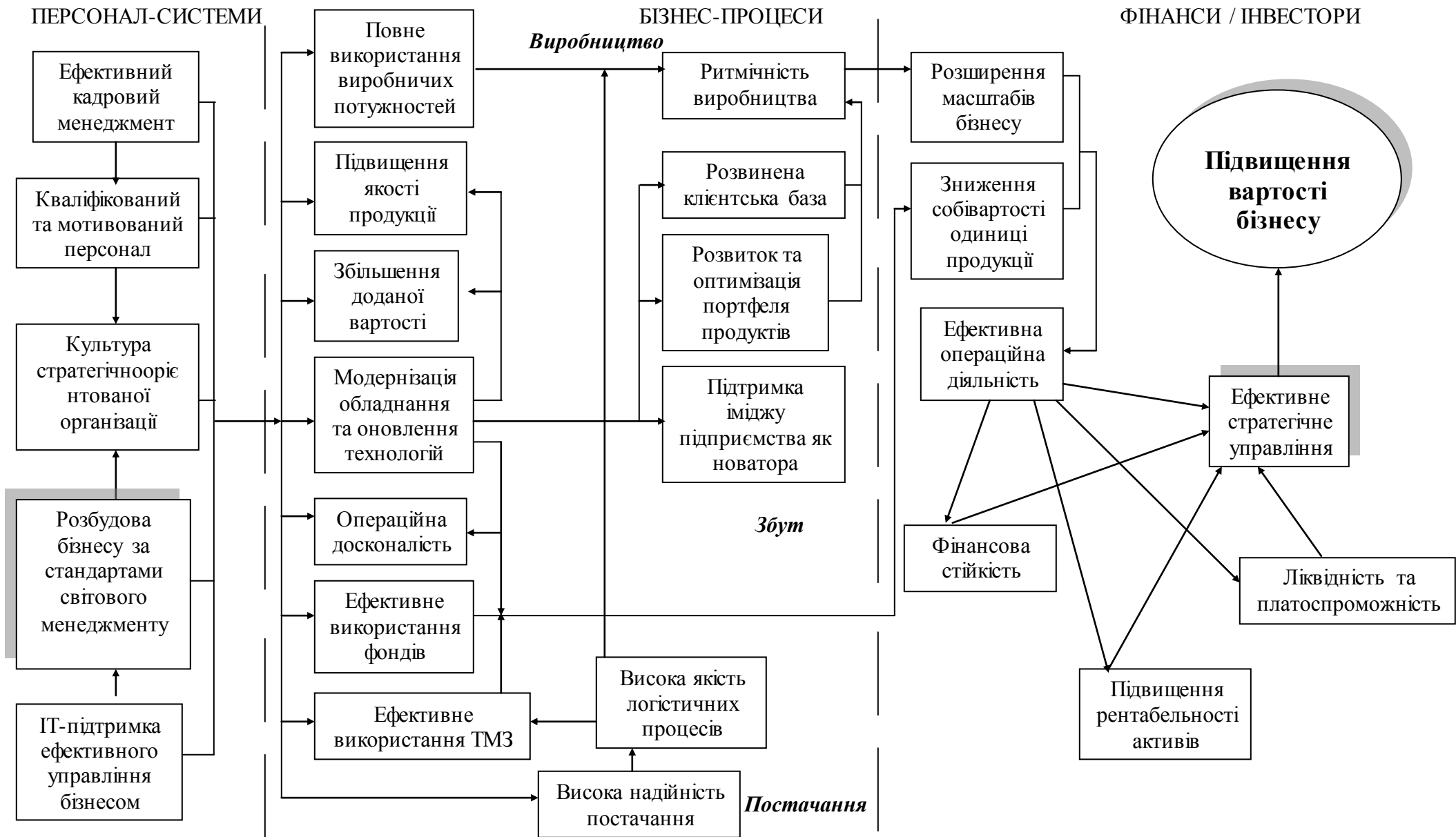


Рис. 3.3. Стратегічна карта ПАТ «Комінмет»

Реалізація ключових факторів успіху надає підприємству нову якість стратегічно орієнтованого. Налагоджені бізнес-процеси (перспективи: «постачання» – «виробництво» – «збут») забезпечують ефективне управління запасами, зростання конкурентних переваг і перетворюють підприємство у клієнтоорієнтоване.

Стабільність позиції підприємства на ринку металопродукції, його новаторський імідж і реалізація перспектив виходу на нові ринки слугують запорукою досягнення фінансових цілей. Фінансово-економічна стабілізація та вихід із стану збитковості забезпечують підвищення рентабельності, платоспроможність та фінансову стійкість. Зростання на цій основі ринкової вартості демонструє досконалість корпоративного управління, відкриває широкі можливості підвищення інвестиційної привабливості та стабільного розвитку. Отже, досягається баланс економічних інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу, узгодження їх функціональних цілей, підпорядкування останніх досягненню генеральної стратегії.

Сформовано управлінську панель підприємства у форматі шаблону ЗСП за стабілізаційною моделлю (табл. 3.7). Управлінська панель підприємства має класичну структуру, тобто: показує взаємозалежності цілей та відповідних CSFs; показників та їх цільових значень; стратегічних ініціатив. Додатковим компонентом визначені власники стратегічних ініціатив за результатами структурування ССВ за розробленою методикою та формування паспортів КРІ.

Підготовчий процес відбору планових показників за методикою е-скорингу виходить із необхідності врахування специфічних для ПАТ «Комінмет» критеріїв. Масив вибірки сформовано з 60 показників, які включають КРІ шаблону та традиційні для діючої системи управління оціночні показники. Визначена група експертів кількістю 18 представників топ-менеджменту та керівників і спеціалістів структурних підрозділів підприємства, що оцінюють стан об'єкту дослідження в процесі формування управлінської панелі показників.

Таблиця 3.7

Збалансована система показників «ПАТ Комінмет»

Цілі	Показники	Вимірювання показників	Ініціативи	Власники ініціативи
1	2	3	4	5
Фінанси-інвестори				
1. Стратегічна досконалість	1.1. EBITDA, тис. грн. 1.2. EBITDA margin, %	Величина/Темпи зростання, %	Розробка та впровадження стартового проекту управління на основі ЗСП	Голова Правління – директор заводу
2. Велика динамічна компанія	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Величина / Темпи зростання, %	Освоєння нових видів продукції з орієнтацією на високомаржинальну продукцію	Директор з виробництва Заступник директора з комерційних та фінансових питань
3. Стабілізація фінансово-економічного становища	Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	Величина/Темпи зростання, %	Розробка та впровадження стартового проекту, проекту управління на основі ЗСП	Топ-менеджмент
4. Підвищення ліквідності та платоспроможності	Коефіцієнт покриття	Відповідність нормативному значенню; приріст, п.п.	Розробка та реалізація заходів щодо оптимізації структури та джерел фінансування	Заступник директора з економічних питань
5. Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Відповідність нормативному значенню; приріст, п.п.	Розробка програми фінансово-економічної стабілізації	Заступник директора з економічних питань
6. Збільшення рентабельності активів	Рентабельність активів, %	Відповідність рівню основних конкурентів; приріст, п.п.	Реалізація програми впровадження передової технології, механізації та автоматизації виробничих процесів	Голова Правління – директор заводу
Постачання				
1. Оптимізація поставок матеріальних ресурсів	Частка замовлень, не відвантажених підприємством своєчасно внаслідок відсутності сировини, %	Відхилення від 0 рівня, п.п	Розробка та впровадження логістичної політики, в т.ч. системи управління ланцюжками постачань	Заступник директора з комерційних та фінансових питань

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
2.Налагодження довгострокових відносин із постачальниками	Частка поставок сировини на умовах довгострокових контрактів, %	Відхилення від 100% рівня; приріст, п.п	Розробка та впровадження методики оцінки постачальника	Заступник директора з забезпечення – начальник відділу
Виробництво				
1. Збільшення обсягів виробництва	Обсяг продукції у натуральному та вартісному вираженні за видами продукції (в т.ч. у порівняних цінах), т, тис. шт., тис. грн.	Величина / Темпи зростання, %	Розробка програми збільшення обсягів виробництва, підвищення технічного рівня та якості продукції	Заступник директора з виробництва Керівники цехів
2. Повне використання виробничих потужностей	Коефіцієнт використання потужностей, %	Відповідність завданню; приріст, п.п	Розробка програми підвищення кваліфікації Розробка та впровадження логістичної політики Реалізація програми впровадження передової технології, механізації та автоматизації виробничих процесів	Голова Правління – директор заводу Директор з виробництва
3. Досягнення операційної досконалості	Ступінь виконання планів виробництва, відвантаження та реалізації продукції, %	Відхилення планових показників від фактичних, п.п.	Інтеграція ЗСП та системи бюджетування	Директор з виробництва Заступник директора з економічних питань Заступник директора з комерційних і фінансових питань
4. Підвищення ефективності процесу виробництва	Рентабельність виробництва, %	Приріст, п.п.	Розробка та впровадження програми підвищення операційної ефективності	Директор з виробництва
5. Лідер за якістю	Рівень браку, %	Відхилення від 0 рівня, п.п.	Розробка програми збільшення обсягів виробництва, підвищення технічного рівня та якості продукції	Директор з виробництва

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
6. Збільшення доданої вартості у трубному бізнесі	Рентабельність продукції, %	Приріст, п.п.	Розробка та реалізація плану організаційно-технічних заходів по забезпеченню виконання договірних зобов'язань, підвищенню якості продукції, продуктивності праці, економії матеріальних та енергетичних ресурсів	Директор з виробництва
7. Лідер за витратами	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	Абсолютне значення, грн. Темпи зміни, %	Розробка програми економії витрат	Директор з виробництва
8. Відповідність матеріально-технічної бази цільовому продажу стратегічних продуктів	Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів, %	Темпи зміни, п.п.	Розробка програми впровадження передових технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів	Головний інженер
9. Підвищити ефективність використання запасів й управління матеріальними ресурсами	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, %	Приріст, п.п.	Розробка та впровадження системи управління витратами у логістиці	Директор з виробництва Заступник директора з економічних питань Заступник директора з комерційних та фінансових питань
Збут				
1. Стабільність позиції на ринку	Частка труб сталевих у національному випуску, %	Темпи зростання, п.п.	Розробка КРІ та системи збалансованої мотивації працівників для відділу маркетингу	Заступник директора з комерційних та фінансових питань Керівник відділу маркетингу
2. Розширення клієнтської бази за рахунок освоєння нових ринків	Темпи зростання обсягів експорту, %	Приріст, п.п.	Розробка маркетингової програми просування на нові ринки	Заступник директора з комерційних та фінансових питань Керівник відділу маркетингу

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
3. Розуміти потреби стратегічних клієнтів	3.1. Частка стратегічних видів продукції, % 3.2. Виконання програми освоєння нових видів продукції, %	3.1. Приріст, п.п. 3.2. План/факт	Розробка та впровадження системи управління асортиментом продукції	Голова Правління – директор заводу Директор з виробництва Головний інженер Заступник директора з комерційних та фінансових питань Керівник відділу маркетингу
Персонал-системи				
1. Підтримка та розвиток корпоративної культури стратегічно орієнтованої організації	Індекс стратегічної обізнаності працівників	Приріст	Розробка та реалізація програми інформування щодо цільової корпоративної культури	Топ-менеджмент
2. Підвищення задоволеності персоналу	Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн	Відповідність рівню основних конкурентів/середньогалузевому; темпи зростання, п.п.	Розробка та впровадження мотивації персоналу на основі ЗСП	Голова Правління – директор заводу Керівник економічного відділу
3. Підвищення ефективності управління персоналом	Виріток товарної продукції на 1-го працюючого	Темпи зростання, %	Розробка програми підвищення кваліфікації	Голова Правління – директор заводу Директор з виробництва Головний інженер Заступник директора по кадрах
4. Забезпечити IT - підтримку ефективного управління бізнесом	Рівень задоволеності споживачів IT-системою	Приріст, п.п.	Впровадження автоматизованої системи управління підприємством «ІС – Підприємство»	Головний інженер Заступник директора з економічних питань Керівник відділу АСУ
5. Удосконалення системи управління підприємством	Ступінь реалізації проектів по удосконаленню системи управління, %	Затримка реалізації проекту, міс.	Розробка та впровадження Проекту підготовки системи реалізації стратегії на основі ЗСП	Голова Правління – директор заводу

Перевірка показників на відповідність вимогам за стартовими критеріями дозволила сформувати перелік показників, найбільш адаптованих до специфіки аналізованого підприємства чисельністю 45 для перевірки на відповідність основним критеріям за методикою е-скорингу.

Перш ніж визначити рівень збалансованості системи показників, що характеризують ступінь досяжності стратегічних цілей металургійного підприємства, необхідно розрахувати вагу критеріїв відбору: стратегічної спрямованості та ефективності (x_1), функціональності (x_2), збалансованості інтересів (x_3), можливості каскадування (x_4), розрахунку (x_5), однозначної інтерпретації всіма власниками ініціатив та можливості мотивації (x_6), економічності (x_7) (табл. 2.4).

Використовуючи систему переваг критеріїв відбору показників, що наведена в табл. 2.5, сформована обернено-симетрична матриця A результатів попарного порівняння рівня значущості зазначених критеріїв:

$$A = \begin{vmatrix} 1 & 5 & 3 & 7 & 0,5 & 4 & 2 \\ 0,2 & 1 & 0,33 & 3 & 0,25 & 0,5 & 0,25 \\ 0,33 & 3 & 1 & 5 & 0,2 & 3 & 0,25 \\ 0,14 & 0,33 & 0,20 & 1 & 0,11 & 0,33 & 0,125 \\ 2 & 4 & 5 & 9 & 1 & 5 & 2 \\ 0,25 & 2 & 0,33 & 3 & 0,2 & 1 & 0,2 \\ 0,5 & 5 & 4 & 8 & 0,5 & 5 & 1 \end{vmatrix}$$

Сформовано скореговану матрицю A_C , елементи якої розраховані за формулою 2.10:

$$A_C = \begin{vmatrix} 0,23 & 0,25 & 0,22 & 0,19 & 0,18 & 0,21 & 0,34 \\ 0,05 & 0,05 & 0,02 & 0,08 & 0,09 & 0,03 & 0,04 \\ 0,08 & 0,15 & 0,07 & 0,14 & 0,07 & 0,16 & 0,04 \\ 0,03 & 0,02 & 0,01 & 0,03 & 0,04 & 0,02 & 0,02 \\ 0,45 & 0,20 & 0,36 & 0,25 & 0,36 & 0,27 & 0,34 \\ 0,06 & 0,10 & 0,02 & 0,08 & 0,07 & 0,05 & 0,03 \\ 0,11 & 0,25 & 0,29 & 0,22 & 0,18 & 0,27 & 0,17 \end{vmatrix}$$

Визначено вектор вагових коефіцієнтів критеріїв відбору показників до збалансованої системи:

$$R = \begin{pmatrix} 0,231 \\ 0,051 \\ 0,101 \\ 0,024 \\ 0,319 \\ 0,060 \\ 0,213 \end{pmatrix}$$

Таким чином, рівень значущості критеріїв відбору показників до збалансованої системи, визначений за допомогою вагових коефіцієнтів, складає: стратегічна спрямованість та ефективність (x_1) – 23,1%, функціональність (x_2) – 5,1%, збалансованість інтересів (x_3) – 10,1%, можливість каскадування (x_4) – 2,4%, можливість розрахунку (x_5) – 31,9 %, однозначна інтерпретація всіма власниками ініціатив та можливість мотивації (x_6) – 6%, економічність (x_7) – 21,3%.

З метою перевірки правильності формування матриці A та подальших розрахунків визначено відношення погодженості $ВП$, яке складає 0,07. Оскільки розраховане значення $ВП$ менше за встановлений ліміт 0,1, визначено, що матриця сформована безпомилково та подальші розрахунки достовірні.

У табл. 3.8 відображені результати статистичної обробки розробленої анкети е-скорингового аналізу збалансованості КРІ на прикладі показника – «рентабельність активів».

Таблиця 3.8

Результати статистичної обробки анкети е-скорингового аналізу збалансованості КРІ за показником – «рентабельність активів»

питання	Номер респондента					Кіл-кість відповідей на j -ге запитання		Статистичні ймовірності	
	1		2		... M =18	ПОЗИТИВНИХ.	НЕГАТИВНИХ	$p(j,1)$	$p(j,0)$
	«скорі- ше так»	«скорі- ше ні»	«скорі- ше так»	«скорі- ше ні»					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x_1	X			X		17	1	0,94	0,06
x_2		X	X			15	3	0,84	0,16
x_3		X	X			17	1	0,96	0,04
x_4	X			X		4	14	0,23	0,77
x_5	X			X		18	0	1,00	0
x_6		X	X			7	11	0,36	0,64
x_7	X			X		18	0	1,00	0

Результати інтерпретації анкетних подій-відповідей систематизовані в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати інтерпретації анкетних подій-відповідей

Питання	Відповіді		Інтерпретація анкетних подій-відповідей, як:	
	$\omega(s \cap x)$	$\omega(s^c \cap x)$	сприятливих	несприятливих
x_1	0,94 > α	0,06	×	
x_2	0,84 > α	0,16	×	
x_3	0,96 > α	0,04	×	
x_4	0,23	0,77 > α		×
x_5	1,00 > α	0	×	
x_6	0,36	0,64 > α		×
x_7	1,00 > α	0	×	

Розрахунок умовної ймовірності цільової події для всіх видів базових подій за показником – «рентабельність активів» наведений у табл. 3.10-3.12.

Таблиця 3.10

Розрахунок умовної ймовірності цільової події s – «стратегічний показник в цілому збалансований із показниками управлінської панелі» в ситуації найменш перехресних базових подій

Питання	Експертні ваги		Рівень значущості
	відповідь «Скоріше згодний» $\omega(s \cap x)$	відповідь «Скоріше не згодний» $\omega(s^c \cap x)$	
I	2	3	4
x_1	0,94	-	0,23
x_2	0,84	-	0,05
x_3	0,96	-	0,10
x_4	-	0,77	0,03

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4
x_5	1,00	-	0,32
x_6	-	0,64	0,06
x_7	1,00	-	0,21
Σ	4,74	1,41	1

Таблиця 3.11

Розрахунок умовної ймовірності цільової події s в ситуації s -незалежних базових подій

Питання	Результати анкетування		Розрахунок	
	$\omega(s \cap x)$	$\omega(s^c \cap x)$	$1 - \omega(s \cap x)$	$1 - \omega(s^c \cap x)$
x_1	0,94	-	0,06	-
x_2	0,84	-	0,16	-
x_3	0,96	-	0,04	-
x_4	-	0,77	-	0,23
x_5	1,00	-	-	-
x_6	-	0,64	-	0,36
x_7	1,00	-	-	-
Π_x	-	-	0,00038	0,0828

Таблиця 3.12

Розрахунок умовної ймовірності цільової події s в ситуації вкладених базових подій

Питання	Розрахунок	
	$1 - \omega(s \cap x)$	$1 - \omega(s^c \cap x)$
I	2	3
x_1	0,06	-
x_2	0,16	-
x_3	0,04	-
x_4	-	0,23
x_5	-	-
x_6	-	0,36
x_7	-	-
$\max x$	0,16	0,36

Розрахунок умовної ймовірності настання базової події для різних евентологічних структур за формулами 2.5 – 2.7 дав наступні результати:

Для найменш перехресних базових подій:

$$P(s | t_s^{\cup}(X)) = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x)}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x)} = \frac{4,74}{4,74 + 1,41} = 0,771$$

Для s -незалежних базових подій:

$$P(s \mid t_s^{\cap}(X)) = \frac{1 - \prod_{x \in X} (1 - \omega(s \cap x))}{1 - \prod_{x \in X} (1 - \omega(s \cap x)) + 1 - \prod_{x \in X^c} (1 - \omega(s^c \cap x))} = \frac{1 - 0,00038}{1 - 0,00038 + 1 - 0,0828} = 0,522$$

Для вкладених базових подій:

$$P(s \mid t_s^{\cap}(X)) = \frac{\max_{x \in X} (1 - \omega(x \cap s))}{\max_{x \in X} (1 - \omega(x \cap s)) + \max_{x \in X^c} (1 - \omega(x \cap s^c))} = \frac{0,16}{0,16 + 0,36} = 0,308$$

Оскільки анкетні запитання охоплюють різнобічні аспекти умов збалансованості показників в управлінській панелі підприємства, обрано структуру найменш перехресних базових подій. Однак, кожен із критеріїв, що були застосовані при обґрунтуванні доцільності відбору показників до збалансованої системи, має різний рівень значущості. З урахуванням рівнів значущості критеріїв відбору показників індекс збалансованості КРІ – «рентабельність активів» у ЗСП складе (формула 2.16):

$$I_{33} = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{3i}}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{3i} + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x) r_{3i}} = \frac{0,8842}{0,8842 + 0,0615} = 0,93.$$

Відповідно можна стверджувати, що в умовах ПАТ «Комінмет» ймовірність збалансованості всіх аспектів управління за рахунок включення показника – «рентабельність активів» до ЗСП становить 0,93, що підтверджує аргументованість вибору.

Аналогічні розрахунки дали можливість сформуванню збалансованої системи показників підприємства із значеннями індексу збалансованості I_{zz} , що близький, або більший за 0,5.

Індекс загальної збалансованості системи показників, що визначається як середня величина індексів збалансованості кожного з обраних показників (формула 2.17) становить 0,619, що свідчить про середній рівень збалансованості сформованої управлінської панелі підприємства. В результаті фінансово-інвестиційна проєкція представлена виключно фінансовими показниками із переважанням традиційних. Показником найвищого пріоритету обраний EBITDA із індексом збалансованості 0,973. Стратегічною темою фінансово-інвестиційної напрями виступає «зростання ринкової вартості» (табл. 3.6). Водночас низька активність підприємства на фондовому ринку стала причиною модифікації фінансово-інвестиційного блоку управлінської панелі порівняно із шаблоном ЗСП за стабілізаційною моделлю. Відбір КРІ за розробленим методичним підходом показав, що вимірювання ефективності стратегічного управління за допомогою рекомендованого показника ринкової капіталізації доцільно на старті процесу інтегрування ЗСП у практику підприємства замінити показниками EBITDA / EBITDA margin. На відміну від лідерів трубопрому, ПАТ «Комінмет» не публікує значення цих показників у відкритому доступі. Водночас EBITDA / EBITDA margin домінують у вітчизняній порівняльній аналітиці. Надання їм статусу показників найвищого пріоритету ЗСП і включення до публічної звітності (що є обов'язковим, починаючи з 2012 р.) фіксує для інвестиційного співтовариства наявність у підприємства вартісноорієнтованої стратегії. В свою чергу це передбачає підпорядкування його діяльності досягненню управлінської досконалості на основі розробки й впровадження у діючу систему управління підприємством стартового проєкту ЗСП.

Як показали результати фінансово-економічної діагностики, в умовах ПАТ «Комінмет» принципового значення набуває підвищення ефективності фінансової діяльності. Тобто, на відміну від шаблону ЗСП, фінансово-інвестиційна проєкція управлінської панелі підприємства доповнена показниками ліквідності та

фінансової стійкості. Водночас за результатами «фільтрації» CSFs/KPI через технологію е-скорингу/МАІ коефіцієнт покриття та коефіцієнт автономії виявилися показниками-аутсайдерами ЗСП із значеннями I_{33} 0,479 та 0,496 відповідно. Скоринг-аналіз показав, що проблема включення цих показників у ЗСП пов'язана із їх нечітко вираженою стратегічною спрямованістю, слабкою комунікаційністю та незначним потенціалом використання для мотивації персоналу на основі ЗСП. Тобто, розроблений методичний підхід до відбору, збалансування та структурування КРІ доцільно використовувати і в подальшому процесі корегування збалансованої системи показників підприємства.

За результатами формування управлінської панелі ПАТ «Комінмет» якнайбільша кількість показників припадає на «виробничі» проєкції, перш за все на проєкцію «виробництво». Причиною є те, що забезпечення конкурентних переваг підприємства потребує термінового підвищення науково-технічного рівня виробництва, зрушення в структурі інноваційних стратегій розвитку вбік модернізації обладнання й оновлення технологій, тобто, включення до стратегічних ініціатив «виробничих» проєкцій заходів щодо підвищення науково-технічного потенціалу. Внаслідок цього в умовах ПАТ «Комінмет» перспектива «навчання та розвиток» шаблону ЗСП модифікується в перспективу «персонал-системи». Головними для цього виміру стратегії стають цілі, підпорядковані розвитку культури стратегічно орієнтованої організації (СОО), підвищенню вмотивованості та ефективності управління персоналом, розвитку інформаційного та управлінського капіталу.

В цілому співвідношення кількості фінансових і нефінансових показників сформованої управлінської панелі не є оптимальним, якщо порівнювати із класичною моделлю [185]. Водночас, відповідно до запропонованого методичного підходу, ЗСП максимально використовує стратегічний ресурс кожного показника. Тобто, з позицій оцінки потенціалу «факторів-визначальників» і «факторів-творців» ринкової вартості підприємства, запропонований баланс КРІ є оптимальним для ПАТ «Комінмет» як підприємства, орієнтованого на концепцію вартісного управління.

В процесі скоринг-процедур на основі анкетного опитування репрезентативної групи експертів чисельністю 100 осіб, що представляють різні структурні підрозділи та рівні управління підприємством, було встановлено фактичне чисельне значення таких нефінансових показників, як «ступінь стратегічної обізнаності працівників» (0,298), та «рівень задоволеності споживачів ІТ-системою» (0,087). Їх критично низьке значення виявляє проблемні зони стратегічного управління підприємством і значущість відповідних стратегічних ініціатив. У табл. 3.13 зведені дані підготовчого розрахунку індекса стратегічної обізнаності I_{so} за розробленою е-скоринговою анкетною для визначення чисельного значення показника – «ступінь стратегічної обізнаності працівників» за цільовою подією – «персонал в цілому обізнаний щодо місії та стратегії підприємства».

Таблиця 3.13

Результати статистичної обробки е-скорингової анкети для КРІ – «ступінь стратегічної обізнаності працівників»

x_i	Базова подія $x_i \subseteq \omega$	Кількість відповідей на j -те запитання		Експертні ваги		Ваговий коефіцієнт r_{zi}
		позитивних	негативних	«Скоріше згодний» $\omega(s \cap x)$	«Скоріше не згодний» $\omega(s^c \cap x)$	
1	2	3	4	5	6	7
x_1	Обізнаність щодо місії і стратегії сприяє концентрації Ваших зусиль на досягнення стратегічних цілей підприємства	17	1	-	0,96	0,29
x_2	Конкурентні позиції Вашого підприємства зростають за рахунок реалізації інноваційних стратегій	15	3	-	0,76	0,06
x_3	Діяльність Вашого підприємства підпорядкована зростанню ринкової вартості бізнесу	17	1	-	0,84	0,13
x_4	Для Вашого підприємства ключовими процесами, які дозволяють реалізувати визначену стратегію, є процеси у сфері постачання, виробництва та збуту	4	14	0,73		0,03

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7
x ₅	Ефективне стратегічне управління є ключовим фактором зростання ринкової вартості Вашого підприємства	18	0	-	0,55	0,23
x ₆	Стратегічні цілі Вашого підприємства відповідають інтересам усіх груп економіко-управлінського впливу: власників / менеджменту, інвесторів, споживачів, працівників, постачальників, держави.	7	11	-	0,74	0,05
x ₇	Ключовими факторами перетворення Вашого підприємства у стратегічно орієнтовану організацію є кваліфіковані, мотивовані та поєднані загальним баченням співробітники.	18	0	0,63	-	0,21
Σ		-	-	1,36	3,85	1

На відміну від існуючих практик вимірювання неідентифікованих нематеріальних активів, запропонований методичний підхід дає можливість визначити кількісне значення нефінансового вимірника неідентифікованих нематеріальних активів підприємства шляхом розрахунку індексу показника, що враховує рівень значущості обраних критеріїв його оцінювання на основі поєднання методів евентологічного скорингу та аналізу ієрархій. Для оцінювання можливості ефективного використання показника – «ступінь стратегічної обізнаності працівників» як інструмента формування – «культури стратегічноорієнтованої організації» (перспектива «навчання та розвиток» стратегічної карти підприємства), обрані наступні критерії оцінювання, що по суті розкривають зміст визначеного поняття «стратегічна відповідальність: 1) усвідомлення місії підприємства; 2) розуміння стратегічного бачення; 3) розуміння стратегії підприємства; 4) розуміння стратегічних компетенцій, тобто стратегічно значущих для підприємства напрямків діяльності; 5) усвідомлення ролі ефективного управління підприємством як ключового фактору зростання його цінності; 6) збалансованість стратегічних цілей підприємства з

економічними інтересами всіх зацікавлених суб'єктів; 7) усвідомлення ролі кваліфікованого, мотивованого та поєднаного загальними цінностями персоналу підприємства як ключового фактору зростання його ринкової вартості.

Визначення умовної ймовірності настання базової події для ситуації, що кваліфікується нами, як для найменш перехресних базових подій, здійснено за формулою 2.5:

$$P(s | t_s^{\cup}(X)) = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x)}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x)} = \frac{1,36}{1,36 + 3,85} = 0,261$$

З урахуванням рівнів значущості критеріїв відбору індекс стратегічної обізнаності I_{co} складе (формула 2.16):

$$I_{cc} = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{zi}}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{zi} + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x) r_{zi}} = \frac{0,8842}{0,8842 + 0,0615} = 0,298$$

Скоринг-аналіз дозволяє виявити резерви зростання цільового показника з метою уточнення CSFs і відповідних стратегічних ініціатив, що для КРІ – «ступінь стратегічної обізнаності працівників» відповідають подіям: x_1, x_2, x_3, x_5, x_6 .

За оцінками фахівців при виборі методу каскадування генеральної стратегії в умовах конкретного підприємства необхідно враховувати його залежність від конкретної ситуації та організаційного рівня реалізації стратегії [15]. Йдеться про:

- самостійне формулювання стратегії та цілей з урахуванням стратегічного об'єкту та конкретних задач з боку суб'єкта вищого рівня управління;
- використання шаблону ЗСП корпоративного рівня з адаптацією цільових показників і відповідних стратегічних ініціатив;
- комбінування стандартних та індивідуальних цілей;
- відкриту комунікацію (інформаційні заходи, круглі столи, друковані видання тощо).

Представлені в економічній літературі схеми каскадування виходять із розуміння ЗСП як інформаційного компонента або модуля цілей та вимірників стратегії в системі стратегічного управління підприємством [1; 97; 98]. Навпаки, ми виходимо з позицій представлення ЗСП як системи збалансованого управління підприємством. Це передбачає наявність так званої «петлі» зворотного зв'язку або корегування ЗСП у оперативному та довгому режимі (рис. 2.5), наприклад, через механізми зовнішньої фінансової звітності, моніторингу показників, відповідних корегувальних заходів тощо. Виходячи з цього, переважна кількість аспектів стратегічного управління підприємством не лише каскадується на нижчі рівні управління, але й підлягає уточненню, декомпозиції в процесі інтегрування ЗСП у діючу систему управління підприємством.

Фахівці визначають наявність двох альтернативних методик каскадування стратегічної карти підприємства, що ґрунтуються на урахуванні форм інтеграції підприємств металургійної компанії та відповідності між її стратегічними цілями, ресурсами та стратегічними бізнес-одинацями (СБО – підприємствами) [102]. Одна з методик орієнтована на горизонтально інтегровану структуру компанії та передбачає складання стратегічної карти окремо для кожного підприємства. Вважаємо, вона може не включати перспективу «інвестори» на відміну від корпоративної стратегічної карти. Остання орієнтована на управління інвестиційним співтовариством і фінансовою синергією, містить як правило незначний набір фінансових КРІ, достатній для оцінки ефективності внеску СБО в капіталізацію всієї компанії. Каскадування показників доповнюється їх декомпозицією: кожне з підприємств може мати цілі, що безпосередньо не пов'язані із корпоративними.

Альтернативна методика орієнтована на вертикально інтегровану структуру металургійної компанії й передбачає крізне каскадування цілей та показників на рівень СБО. Замість утворення стратегічних карт для таких СБО можливе створення так званих стратегічних тем. Вони деталізують стратегічні ролі й відносини з реалізації стратегії [102, с.72] з відповідною декомпозицією управлінських панелей показників.

На практиці вітчизняним металургійним компаніям притаманний змішаний варіант інтеграції, що передбачає застосування комбінованих методик і процедур не лише каскадування, але й декомпозиції цілей стратегічного рівня. Йдеться про декомпозицію відповідно до арифметичних складових цільових показників і процесну декомпозицію. Виважене збалансування останніх амортизує можливі протиріччя автономного їх застосування. «Арифметичний» метод може призвести до створення великої кількості «зайвих» показників, які не справляють відчутного впливу на результат або знаходяться поза зони впливу менеджерів вищої ланки управління. Відносна простота цього методу може поєднуватися із автоматизмом визначення КРІ нижчого рівня. На початкових етапах впровадження ЗСП вартісноорієнтованого підприємства автоматична декомпозиція VBM-показників на рівень підрозділів (рис. 2.7) замість традиційної орієнтації на чистий прибуток може блокувати інтегрування стратегічних ініціатив у систему бюджетування та мотивацію співробітників. При використанні «процесного» методу, складання стратегічних карт та управлінських панелей показників для нижчих рівнів управління базується на чіткому баченні їх функціональної ролі. Тобто, можна отримати якісні показники, на які в першу чергу повинні орієнтуватися «власники» ініціатив – керівники підрозділів та їх співробітники. Відповідно до цього, наприклад, на рівні підприємства стратегічна мета – «підвищення оборотності оборотних активів» декомпозується у стратегічну мету щодо – «додержання нормативу власних оборотних коштів» на рівні заступника директора з виробництва; – «підвищення ефективності використання запасів і управління матеріальними ресурсами» (коефіцієнт оборотності ТМЗ) та «підвищення оборотності дебіторської заборгованості» (оборотність дебіторської заборгованості) на рівні заступника директора з комерційних і фінансових питань металургійного підприємства. Отже, необхідний рівень збалансованості стратегічного управління підприємством на всіх його рівнях забезпечується міжфункціональністю КРІ. В межах процесного методу може використовуватися арифметична декомпозиція цільових показників, яка набуває допоміжного характеру.

При виборі методів каскадування та декомпозиції розробленої управлінської панелі ПАТ «Комінмет» було враховано, що, на відміну від більшості ІСБ, група «Приват», до складу якої входить підприємство, не прагне до створення профільно-горизонтальної або вертикально-інтегрованої структури з метою подальшого виходу на світові фондові ринки. Логіка роботи групи «Приват» тяжіє до діяльності інвестиційного фонду – купівля активів різних галузей та їх реструктуризація з метою подальшого перепродажу [22]. Для СБО, що входять до такої моделі ІСБ, характерним є автономне визначення стратегії із відповідним складанням стратегічної карти та її декомпозицію та каскадуванням на рівень структурних підрозділів. Для ПАТ «Комінмет» враховується й існуюча організаційна структура (рис. Е 1. – Додаток Е).

В результаті сегментації ССВ і каскадування й декомпозиції генеральної стратегії на основі поєднання арифметичного та процесного методів розроблено управлінські панелі КРІ для вищого менеджменту підприємства (рис. 3.4).

На цьому рівні управління підприємством збалансованість управління стратегією забезпечується збалансованістю КРІ за критеріями: стратегічної спрямованості й ефективності, функціональності та міжфункціональності показників.

Так, КРІ – «бюджет підрозділу», як складова КРІ – «бюджет заводу» управлінських панелей вищого менеджменту, арифметично входить до показника – «чистий прибуток» на рівні панелі показників директора підприємства. Директор з економічних питань управляє генеральною стратегією за допомогою специфічних показників – «своєчасність надання звітності» та «точність податкового планування». Останній показник вимірює ефективність управління податками. Отже, він декомпозує (уточнює) на рівні заступника з економічних питань показники – «ЕВІТДА / ЕВІТДА margin», що входять до управлінської панелі директора підприємства та вимірюють операційну ефективність та якість стратегічного управління. Періодичний моніторинг «ступеню стратегічної обізнаності працівників» (*Ico*) за всіма ланками топ-менеджменту забезпечує управління процесом ефективного інтегрування ЗСП у практику підприємства.

Голова Правління – директор заводу	1. EBITDA, ти. грн. / EBITDA margin, %			
	2. Чистий прибуток			
	3. Рентабельність активів			
	4. Коефіцієнт використання потужностей, %			
	5. Частка основних видів продукції (труб сталевих) у національному випуску, %			
	6. Вирібок товарної продукції на 1-го працюючого			
	7. Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн			
	8. Термін реалізації проекту удосконалення системи управління			
	↓	↓	↓	↓
Директор з виробництва	Заступник Голови правління – Головний інженер	Перший заступник Голови Правління – заступник директора з економічних питань	Член правління – заступник директора з комерційних та фінансових питань	
1. Бюджет заводу 2. Обсяг продукції у натуральному та вартісному вираженні за видами продукції, т, тис. шт., тис. грн. 3. Коефіцієнт використання потужностей, % 4. Ступінь виконання планів виробництва, відвантаження (позаказно) та реалізації продукції, % 5. Рентабельність виробництва, % 6. Рівень браку, % 7. Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн. 8. Рентабельність продукції (за видами продукції) 9. Коефіцієнт оборотних коштів, % 10. Виконання програми освоєння нових видів продукції, % 11. Вирібок товарної продукції на 1-го працюючого 12. Індекс стратегічної обізнаності працівників	1. Бюджет заводу 2. Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів, % 3. Виконання програми впровадження передових технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів 4. Термін виконання інвестиційних проектів 5. Бюджет інвестиційних проектів 6. Термін виходу на проектні потужності 7. Прибуток від нової продукції, тис. грн. 8. Виконання програми освоєння нових видів продукції, % 9. Рівень задоволеності споживачів ІТ-системою 10. Вирібок товарної продукції на 1-го працюючого 11. Індекс стратегічної обізнаності працівників	1. Бюджет заводу 2. Бюджет підрозділу 3. Коефіцієнт покриття 4. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) 5. Коефіцієнт оборотних коштів, % 6. Своєчасність надання звітності 7. Ступінь виконання планів виробництва та реалізації продукції, % 8. Точність податкового планування 9. Рівень задоволеності споживачів ІТ-системою 10. Індекс стратегічної обізнаності працівників	1. Бюджет заводу 2. Бюджет підрозділу 3. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн. 4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, % 5. Частка стратегічних видів продукції, % 6. Темпи зростання обсягів експорту, % 7. Частка замовлень, не відвантажених підприємством своєчасно внаслідок відсутності сировини, % 8. Частка поставок сировини на умовах довгострокових контрактів, % 9. Ступінь виконання планів виробництва, відвантаження та реалізації продукції, % 10. Кількість претензій за якістю 11. Індекс стратегічної обізнаності працівників	

Рис. 3.4. Управлінські панелі показників для вищого менеджменту

Щодо міжфункціональності показників, наприклад, КРІ – «виконання програми освоєння нових видів продукції» управлінських панелей топ-менеджменту спрямовує зусилля головного інженера на розробку продуктових інновацій. Це забезпечується відповідними виробничими потужностями, експертною прокаткою у запланований термін на рівні показників і стратегічних ініціатив директора з виробництва. Результатом стає амортизація можливих функціональних конфліктів в процесі управління стратегією підприємства.

На відміну від рівня підприємства, складання стратегічних карт та управлінських панелей показників для підрозділів підприємства та співробітників передбачає поєднання каскадування і декомпозиції як обов'язкового інструмента управління стратегією стратегічно орієнтованої організації, коли стратегічна відповідальність розподіляється згідно до стратегічних завдань, а не обов'язків – функцій. Так в умовах зниження внутрішнього попиту на трубну продукцію, реалізація генеральної стратегії потребує орієнтації зусиль відділу маркетингу, виробничих підрозділів ПАТ «Комінмет» на модернізацію обладнання та впровадження нових технологій з метою підвищення конкурентних переваг продукції та виходу на нові ринки.

Побудова стратегічної карти ТЕЗЦ № 1 (рис. 3.5) і відділу маркетингу (рис. 3.6) виходить з урахування їх провідної ролі в реалізації цієї стратегічної мети. У географії поставок зростаючими темпами збільшується обсяг продажу в країни далекого зарубіжжя. Відповідно визначений перелік КРІ ТЕЗЦ №1, що справляють найбільш значний вплив на реалізацію стратегії підприємства та відповідні ініціативи (табл. 3.14).

Порівняння стратегічних карт підприємства, відділу маркетингу та ТЕЗЦ №1 показує, що аспекти стратегічного управління підприємством на різних його рівнях будуть відрізнятися залежно від масштабу та функціональної ролі бізнес-одиниці. Стратегічна мета щодо збільшення вартості бізнесу на рівні підприємства декомпозується у шість функціональних цілей, далі каскадується на рівень виробничої бізнес-одиниці (ТЕЗЦ №1), фокусуючись у конкретну стратегічну мету підвищення прибутковості продукції.

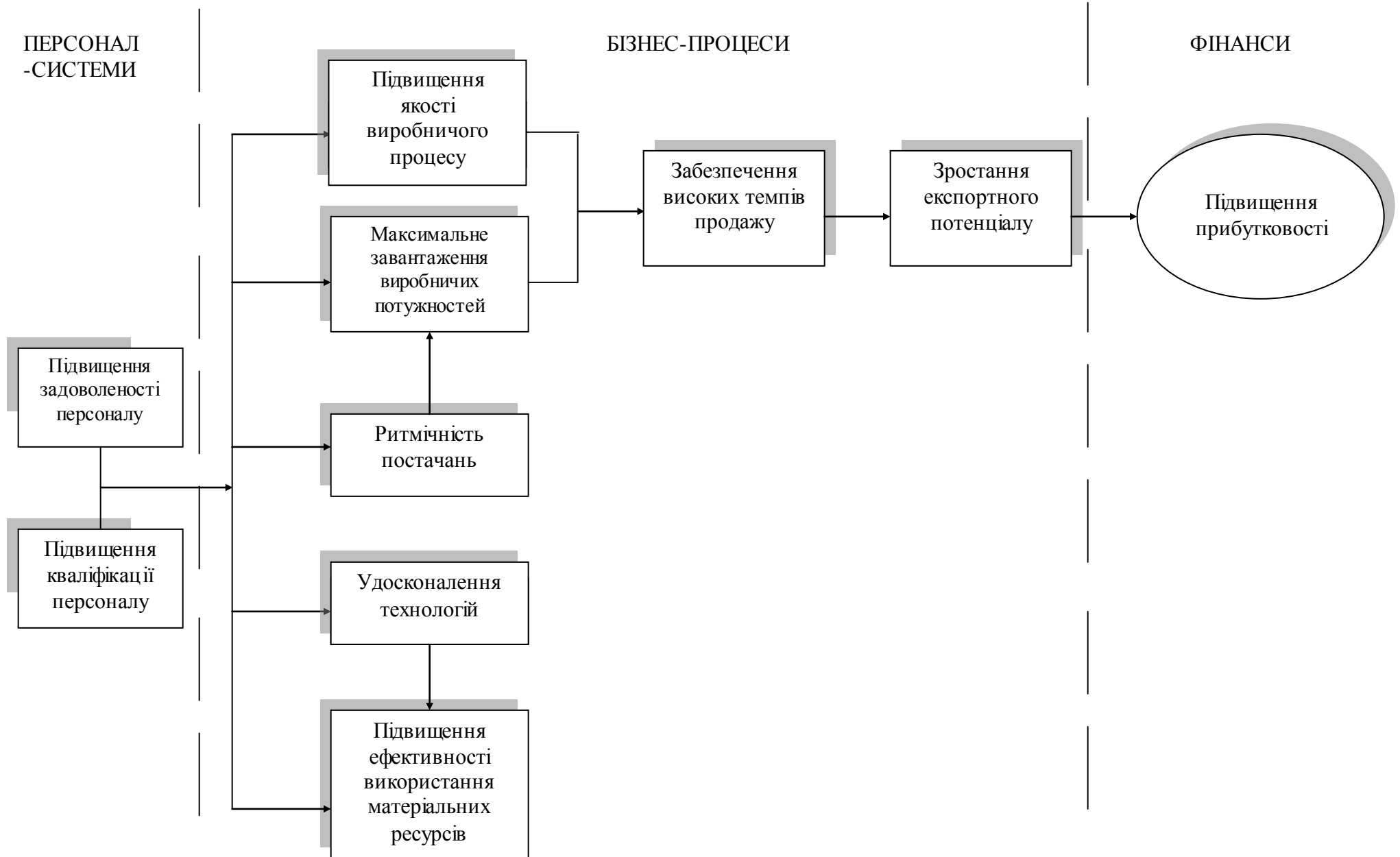


Рис. 3.5. Стратегічна карта ТЕЗЦ №1 ПАТ «Комінмет»

Стратегічні цілі



Фінанси	Виробництво
Збільшення рентабельності продажу	Максимальне завантаження виробничих потужностей за умов оптимальної прибутковості
Підвищення оборотності дебіторської заборгованості	
Клієнти	Маркетинг
Запобігання внутрішній та зовнішній монополії	Формування та удосконалення каналів просування продукції
Персонал - системи	
Підвищення професійної компетентності	

CSFs



Фінанси	Виробництво
Збільшення обсягу продажу	Впровадження прибуткових технологічних інновацій
Оптимальна оптова ціна	Відповідність асортименту та якості продукції вимогам споживачів
Зменшення дебіторської заборгованості	
Клієнти	Маркетинг
Формування довгострокових договірних відносин	Якість маркетингового планування
Оптимізація бази постачальників	Управління товарною матрицею
Розширення ринків збуту	Ефективна цінова політика
Персонал-системи	
Автоматизація інформаційної системи	
Мотивація персоналу	

KPI (курсивом виділені нефінансові показники)



Фінанси	Виробництво
Бюджет підрозділу	<i>Виконання плану впровадження прогресивних технологій</i>
Рентабельність продажу	
Оборотність дебіторської заборгованості	<i>Кількість претензій за якістю</i>
Клієнти	Маркетинг
<i>Виконання замовлень (кількість і термін)</i>	<i>Співвідношення фактичного та прогнозованого обсягу продажу</i>
<i>Частка замовлень, не відвантажених підприємством своєчасно внаслідок відсутності сировини, %</i>	<i>Кількість маркетингових заходів</i>
<i>Частка ринку</i>	<i>Відхилення оптової ціни від цін конкурентів</i>
Персонал-системи	
<i>Кількість користувачів автоматизованою базою даних</i>	
<i>Середній стаж роботи на підприємстві</i>	

Рис. 3.6. Стратегічна карта відділу маркетингу

Її успішна реалізація, насамперед, забезпечується підвищенням загальної ефективності бізнес-процесів ТЕЗЦ № 1, в тому числі за рахунок модернізації системи електроприводів механізмів ТПЕЗА №1, ТПЕЗА №2, модернізації системи управління лінії торцювання та гідровипробування труб. Додатково за «Планом по впровадженню передової технології, механізації та автоматизації виробничих процесів у 2014 р.» передбачено впровадження технологій процесу штамповки на гідравлічному пресі із зусиллям 8000 кН. Все це дозволить збільшити обсяг експорту електрозварних труб у далеке зарубіжжя за рахунок випуску продукції з поліпшеними споживчими властивостями, підвищення продуктивності праці кваліфікованого та мотивованого виконанням стратегічних показників персоналу.

Таблиця 3.14

Каскадування генеральної стратегії на рівень ТЕЗЦ- 1

Цілі	Показники	Вимірювання планових показників	Ініціативи
1	2	3	4
Фінанси			
1.Підвищення прибутковості	Прибуток від реалізації труб сталевих, в т.ч. -з покупного металу; -з давальницького металу	Темпи підвищення,%	Розробка маркетингової програми просування на нові ринки
Постачання			
2.Ритмічність поставок	<i>Поточні простой трубних станів до номінального часу внаслідок відсутності сировини,%</i>	Відхилення від 0 рівня	Автоматизація логістичних процесів
Виробництво			
3.Підвищення якості виробничого процесу	<i>Процент браку,%</i>	Темпи зниження, п.п.	Розробка та впровадження мотивації персоналу на основі ЗСП
4.Максимальне завантаження виробничих потужностей	<i>Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей</i>	Відхилення від 1	<i>Виконання плану організаційно-технічних заходів по забезпеченню виконання договірних зобов'язань, підвищенню якості продукції, продуктивності праці, економії матеріальних та енергетичних ресурсів</i>

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4
5.Поліпшення технологій	Сума річного економічного ефекту	План/факт, грн., %	Розробка програми впровадження передових технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів
6.Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів	<i>Питомі витрати сталі т/л у рулонах на виробництво труб, кг/т</i>	Абсолютне зниження	Впровадження ресурсозберігаючих технологій
Збут			
7.Забезпечення темпів зростання продажу	<i>Процент виконання договорів поставок, %</i>	Відхилення від завдання	Розробка та впровадження мотивації персоналу на основі ЗСП
1	2	3	4
8.Збільшення експортного потенціалу	<i>Питома вага експорту в загальному обсязі відвантаженої продукції, %</i>	Приріст, п.п.	Розробка маркетингової програми просування на нові ринки
Персонал-системи			
9.Підвищення задоволеності персоналу	<i>Плинність кадрів, %</i>	Темпи скорочення, %	Розробка та впровадження мотивації персоналу на основі ЗСП
10.Підвищення кваліфікації персоналу	Виробіток товарної продукції на 1-го працюючого, грн./чол.	Темпи зростання, %	Розробка програми підвищення кваліфікації працівників

Каскадування генеральної стратегії на рівень відділу маркетингу супроводжується уточненням навіть стратегічних проєкцій. З урахуванням специфічної функціональної ролі цього структурного підрозділу як ключові бізнес-процеси визначено: постачання – збут, виробництво та маркетинг. Відповідно генеральна стратегія декомпонується у 5 проєкцій: фінанси, клієнти, виробництво, маркетинг, персонал-системи.

З позицій оцінки ролі бізнес-процесів і CSFs у створенні вартості підприємства доцільним представляється відхід від спрощено-механістичного обмеження ключових показників ефективності до 3 – 4-х за кожною проєкцією. Отже, у сформованій управлінській панелі ТЕЗЦ № 1 найбільша кількість

показників припадає на проєкцію «виробництво». Для відділу маркетингу – на «клієнтські» перспективи стратегічної карти.

3.3. Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників металургійного підприємства на основі збалансованої системи показників

Дієвість механізму інтегрування ЗСП у систему управління підприємством потребує розподілу функцій та делегування стратегічної відповідальності на рівень підрозділів підприємства, які через процес бюджетування перетворюються у центри фінансової відповідальності (ЦФВ). В системі стратегічного управління підприємством на основі ЗСП бюджет виступає інструментом організаційної взаємодії центрів фінансової відповідальності (рис.2.5). Він забезпечує складання обґрунтованих бізнес-прогнозів за функціональними сферами діяльності підприємства та подальше отримання на їх основі стратегічних ініціатив. Ефективна реалізація стратегічних ініціатив має здійснюватися на основі матеріального стимулювання керівників ЦФВ, що спрямоване на реалізацію стратегії. На основі стратегічних карт на рівні топ-менеджменту та керівників підрозділів підприємства визначається персональна відповідальність менеджерів за виконання бюджетних параметрів і ухвалення рішень в межах їх власного ЦФВ. Бонусна карта топ-менеджерів і керівників підрозділів включає найбільш пріоритетні показники управлінської панелі. Відповідно до питомої ваги найбільш пріоритетних стратегічних показників у бонусній карті, топ-менеджер і керівник підрозділу розуміє, яким чином досягнення кожного з них буде його мотивувати.

Існуючий досвід мотивації персоналу на основі ЗСП виходить із необхідності її обмеження менеджментом підприємства. Проєкт впровадження ЗСП на ПАТ «Інтерпайп Ніко Тьюб» включає до розробки КРІ та збалансованої мотивації чотири рівня менеджменту: топ-менеджмент, керівники цехів і підрозділів, старші майстри та керівники участків, майстри [134]. Ми виходимо з необхідності залучення до мотивації персоналу на основі ЗСП усіх власників

ініціатив, включаючи рівень співробітників системи управління за допомогою індивідуальної стратегічної карти.

Практика свідчить про неможливість створення ідеальної мотиваційної моделі. На наш погляд концепція ЗСП недоцільна для побудови системи мотивації тих співробітників, праця яких піддається вимірюванню, справляє безпосередній вплив на основні показники ефективності підприємства, а результат є наочним: існують перевірені преміальні системи оплати праці. Підпорядкування системи мотивації персоналу стратегічним цілям на основі ЗСП перш за все стосується керівників і спеціалістів невиробничих підрозділів, коли на кінцевий результат справляють вплив численні опосередковані фактори та існують труднощі визначення внеску конкретного працівника у досягнення кінцевого результату.

Побудову мотивації персоналу на основі ЗСП доцільно розбити на три рівні:

1. Визначення сфери стратегічної відповідальності; каскадування і декомпозиція стратегічних цілей підприємства та підрозділу на рівень його співробітників.

2. Визначення ключових позицій співробітників і складання індивідуальних стратегічних карт. При цьому вважаємо за доцільне врахування «функції цінності» [83]: для кожної групи та кожного співробітника має бути побудована власна мотиваційна система цінностей, створення яких дозволяє оцінити індивідуальний внесок у досягнення стратегічних цілей вищого рівня управління. Пріоритетним у мотиваційній системі цінностей в умовах металургійного підприємства має бути використання нефінансових показників, що безпосередньо контролюються співробітниками.

3. Визначення умов і джерел матеріального стимулювання.

Запропонований методичний підхід до удосконалення системи матеріального стимулювання на основі ЗСП передбачає введення бонусної системи матеріального стимулювання співробітників підрозділів управління за рахунок фонду індивідуального преміювання, що визначений керівництвом підприємства для мотивації невиробничого персоналу за рахунок приросту

чистого прибутку. За основу прийнято використання комплексного метода вимірювання досяжності цілей, який поєднує кардинальні (кількісні) та ординальні (якісні) оцінки. Кількісна оцінка орієнтована на ключовий показник ефективності підрозділу, збалансований із КРІ всіх організаційних рівнів управління підприємством через задоволення інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу та індивідуальних інтересів. Вона визначає основну частку бонусу для кожного співробітника підрозділу, тобто, оцінює його особистий внесок у вагомість внеску підрозділу щодо досягнення генеральної стратегії. Ординальні оцінки зазвичай не мають середнього рівня, наприклад, показник – «запропонованих цінних ідей» тощо. Вони формуються на основі компетенції керівника підрозділу та враховують безпосередній індивідуальний внесок співробітника у досягнення стратегічних цілей. Окремим цілям при цьому може надаватися однакова або різна вага залежно від значення або обсягу ресурсів, що необхідні для їх досягнення. Оскільки така рейтингова оцінка може створювати загрозу концентрації співробітників лише на кілька «рентабельних» цілей з їх загального переліку, вважаємо за необхідне здійснювати формування основної частини бонусу на основі кількісної оцінки виконання ключового для відділу й колективу підрозділу показника ефективності.

З метою підвищення стратегічної відповідальності рядових власників ініціатив як необхідної умови ефективного інтегрування ЗСП у систему управління металургійного підприємства розроблена стратегічна карта спеціаліста з продажу відділу маркетингу ПАТ «Комінмет», що визначає структурно-логічні взаємозв'язки стратегічних цілей, CSFs, цінностей, що створюються, та відповідних показників у межах визначених для підрозділу стратегічних проєкцій (табл. 3.15).

Системний взаємозв'язок матеріальної мотивації працівників із реалізацією генеральної стратегії забезпечується за допомогою системи вимірювання й оцінки відповідності досягнутих результатів встановленим цілям на основі методу бюджетування за ЦФВ [175]. Бюджетне управління – це основа делегування цілей та стратегічної відповідальності власникам ініціатив. Інтеграція підсистем

бюджетування та мотивації на основі ЗСП передбачає додержання таких принципів, як: деталізація доходів і витрат; принципу кураторства (наявність відповідального за реалізацію стратегічних ініціатив на всіх стадіях бюджетного процесу); гнучкість бюджету [175]. Тобто, для підрозділів-ЦФВ роль показників стимулювання виконують показники тих параметрів господарської діяльності, які слугують базою визначення преміального фонду як підрозділів, так і їх керівників.

Таблиця 3.15

Стратегічна карта спеціаліста з продажу відділа маркетингу (курсивом виділені нефінансові показники)

Стратегічна мета	CSFs	Створені цінності	Показник
Фінанси			
Зростання обсягу продажу	Якість маркетингового аналізу	Прогноз продажу	<i>Співвідношення прогнозованого та фактичного обсягу продажу</i>
Клієнти			
Максимальне задоволення споживчого попиту	Формування конкурентних цін	Оптимальна оптова ціна за умов якості, що задовольняє споживачів	<i>Кількість укладених договорів на постачання продукції</i>
Виробництво			
Максимальне завантаження потужностей при оптимальній прибутковості	Якість маркетингового планування	Прогноз продажу	<i>Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей</i>
Маркетинг			
Збільшення обсягу продажу	Якість маркетингового аналізу	Приріст прибутку	Прибуток від реалізації
Удосконалення й формування каналів просування	Компетенції фахівців	Впроваджені інновації	<i>Частка ринку</i>
Персонал-системи			
Адекватність системи стимулювання компетентності та створеним цінностям	Компетенції у сфері маркетингового аналізу	Отримання додаткового прибутку	<i>Кількість рекомендацій по збільшенню обсягу продажу</i>
	Креативність		<i>Коефіцієнт ефективності управління ідеями*</i>

$$*EI=I/KI, \quad (3.7)$$

де I – кількість впроваджених інновацій; KI – кількість зареєстрованих інноваційних ідей.

У системі бюджетування критеріями оцінки відділу маркетингу як ЦФВ-центра доходів визначено: додержання ліміту контрольованих (прямих комерційних і операційних) витрат; виконання плану продажу (за видами продукції); додержання графіку надходжень від продажу тощо. Розмір додаткового доходу, що сплачується за підсумками планового року співробітникові відділу маркетингу, розраховується на основі оцінки за КРІ відділу, яким виступає нефінансовий показник – «співвідношення фактичного та прогнозованого обсягу продажу» (проекція «маркетинг» стратегічної карти відділу маркетингу). Він визначає ступінь достовірності прогнозу продажу. Водночас він збалансований з КРІ всіх організаційних рівнів управління підприємством через задоволення інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу та індивідуальних інтересів фахівців відділу й оцінює ступінь просування до стратегічних цілей на всіх рівнях виробничого циклу.

Розмір основної частини додаткового доходу (бонусу) співробітника відділу маркетингу розраховується за формулою 3.8:

$$ДдI = \Delta Pч \times Kпр, \quad (3.8)$$

де $\Delta Pч$ – фонд індивідуального преміювання невиробничого персоналу у розрахунку на 1 співробітника за рахунок приросту чистого прибутку; $Kпр$ – коефіцієнт результативності, що залежить від достовірності прогнозу обсяга продажу.

Відхилення обсягу фактично реалізованої продукції від прогнозованого рівня розраховується в такий спосіб:

$$N = 1 - Vр / Vпр, \quad (3.9)$$

де $Vр$ – фактичний обсяг реалізованої продукції, грн.; $Vпр$ – прогноз продажу, грн.

Встановлено (табл. 3.16; рис. 3.7) співвідношення значень та динаміки коефіцієнтів, що визначені аналітичним шляхом і використовуються у розрахунку.

Таблиця 3.16

Розрахункові коефіцієнти визначення додаткового доходу спеціаліста з продажу на основі ЗСП

N	K_{np}
$\leq 0,20$	1
0,21 – 0,50	0,9
0,51 – 0,79	0,7
$\geq 0,80$	0,3

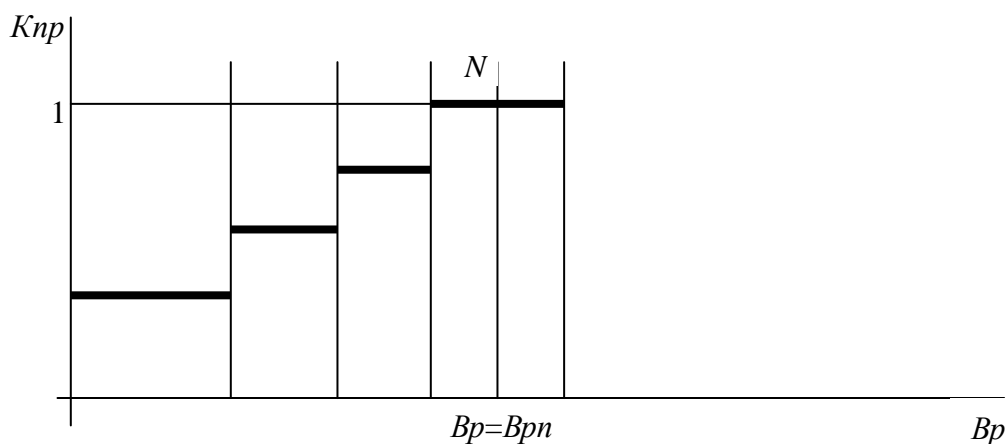


Рис. 3.7. Співвідношення розрахункових коефіцієнтів визначення додаткового доходу спеціаліста з продажу на основі ЗСП

За результатами сценарного аналізу найкраще значення показника достовірності прогнозу обсяга продажу визначає можливу величину одноразової, за підсумками року, основної частини додаткового доходу (бонусу) $Дд_1$ на рівні біля 100% середньорічної заробітної плати невиробничого персоналу. Аналогічним є алгоритм визначення основної частини бонусу за виконання стратегічних показників для всіх спеціалістів і керівників. В основі коефіцієнту результативності закладений ключовий для підрозділу або керівника показник.

Враховуючи вкрай низьку в умовах металургійних підприємств частку витрат на заробітну плату в структурі доходу від реалізації (біля 6%), вважаємо за доцільне розширити базу розрахунку індивідуальних бонусів на основі ЗСП шляхом рахунку ефективності виконання індивідуальних показників за перспективою «персонал-системи».

Якщо основна частина бонусу спеціаліста з продажу (Dd_1) враховує колективний внесок підрозділу (відділу маркетингу) у досягнення стратегічних цілей підприємства, то додаткова частина бонусу (Dd_2), яка виплачується щоквартально упродовж року, враховує ефективність індивідуальних зусиль. Вони визначаються: професійною компетенцією та креативністю, здатністю визначати ефективну виробничу номенклатуру, технічні параметри продукції, напрямки технологічних інновацій на основі професійного аналізу споживчого попиту. В процесі співбесіди керівника відділу із співробітниками узгоджуються відповідні індивідуальні цілі й показники, їх вага у загальній системі цілей, а також термін реалізації.

З метою досягнення виділених у індивідуальних стратегічних картах цілей (табл. 3.15) розроблений методичний підхід до розрахунку додаткової заробітної плати на підставі оцінки особистого внеску працівника у досягнення завдань, визначених індивідуальними стратегічними картами на основі ЗСП, та з урахуванням ваги кожного із зазначених завдань. Застосуємо метод аналізу ієрархій, що ґрунтується на ієрархічному представленні основних елементів задачі. Сформуємо математичну модель системи матеріального стимулювання працівників функціонального відділу підприємства. Згідно із стратегічною картою протягом певного періоду (місяць, квартал, рік) n працівників відділу мають вирішити k завдань (цілей), які не є рівнозначними. Крім того, кожен із працівників приймає різну участь у розв'язанні зазначених завдань, що має вплинути на рівень остаточної винагороди (премії). Керівник відділу має оцінити внесок кожного із підлеглих за шкалою переваг (табл. 3.17).

Шкала переваг ввнеску працівника відділу

Бал	Значення	Пояснення
1	Рівнозначний внесок (завдання)	Працівники вносять однаковий внесок у вирішення завдань
3	Незначна перевага	Внесок одного працівника більше за іншого, проте різниця не суттєва
5	Суттєва перевага	Внесок одного працівника суттєво перевищує внесок іншого
7	Абсолютна перевага	Внесок одного працівника перевищує внесок іншого більш ніж переконливо
2,4,6	Проміжні значення	Компромісні значення, що застосовуються у разі незначних відхилень

Перш ніж оцінити ввнесок працівників у розв'язання поставлених завдань, необхідно визначити вагу кожного з них. Для цього сформуємо матрицю парного порівняння поставлених стратегічних завдань:

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1j} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & a_{ij} \end{pmatrix}, \quad (3.10)$$

де a_{ij} – ступінь переваги завдання, визначений за шкалою, що представлена в табл. 3.16. Якщо два завдання мають однакову вагу, то $a_{ij} = 1$. Таким чином: $a_{11} = a_{22} = a_{33} = 1$.

Наступним етапом оцінки ваги завдань відділу є формування матриці B , кожен елемент якої розраховується за формулою:

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^k a_{ij}}. \quad (3.11)$$

За даними матриці B формується вектор вагових коефіцієнтів завдань відділу c_j :

$$C = \begin{pmatrix} c_1 \\ c_2 \\ \dots \\ c_j \end{pmatrix}. \quad (3.12)$$

Кожен із вагових коефіцієнтів розраховується за формулою:

$$c_j = \frac{\sum_{j=1}^k b_{ij}}{k}. \quad (3.13)$$

де $j=1,2,\dots,k$.

Аналогічно визначається внесок працівників відділу у розв'язання стратегічних завдань (d_{ij}). Наступним кроком з метою перевірки правильності формування матриць та подальших розрахунків, необхідно визначити відношення погодженості [116]:

$$ВП = \frac{I_{II}}{I_B}, \quad (3.14)$$

де I_{II} – індекс погодженості; I_B – випадковий індекс.

Випадковий індекс залежить від кількості завдань, що необхідно вирішити, та працівників відділу, внесок яких оцінюється менеджером. Індекс погодженості розраховується за формулою [116]:

$$I_{II} = \frac{III - k}{k - 1}, \quad (3.15)$$

де III – показник погодженості, що визначається за виразом:

$$ПП = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n a_{ij} \times c_j. \quad (3.16)$$

Якщо відношення погодженості менше ніж 0,1, то матриці сформовані вірно та подальші розрахунки не помилкові.

Заключним етапом розрахунку додаткової складової заробітної плати працівників є формування підсумкової таблиці, що уможливорює визначення найбільш вагомого завдання та найкращого працівника відділу, який отримає премію згідно з індивідуальним внеском (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Підсумкова рейтингова таблиця

Завдання	Вага	Оцінка внеску робітників				Зважена оцінка			
		1	2	...	<i>n</i>	1	2	...	<i>n</i>
1	<i>c</i> ₁	<i>d</i> ₁₁	<i>d</i> ₁₂	...	<i>d</i> _{1<i>n</i>}	<i>v</i> ₁₁	<i>v</i> ₁₂	...	<i>v</i> _{1<i>n</i>}
2	<i>c</i> ₂	<i>d</i> ₂₁	<i>d</i> ₂₂	...	<i>d</i> _{2<i>n</i>}	<i>v</i> ₂₁	<i>v</i> ₂₂	...	<i>v</i> _{2<i>n</i>}
...
<i>k</i>	<i>c</i> _{<i>k</i>}	<i>d</i> _{<i>k</i>1}	<i>d</i> _{<i>k</i>2}	...	<i>d</i> _{<i>k</i><i>n</i>}	<i>v</i> _{<i>k</i>1}	<i>v</i> _{<i>k</i>2}	...	<i>v</i> _{<i>k</i><i>n</i>}
Премія, %	-	-	-	-	-	<i>p</i>₁	<i>p</i>₂	...	<i>p</i>_{<i>n</i>}

Зважена оцінка внеску працівника відділу підприємства у досягнення цілей, що визначені стратегічними картами, розраховується за формулою:

$$v_{ij} = c_j \times d_{ij}. \quad (3.17)$$

де *c*_{*j*} – вага *j*-го завдання, *j*=1,2,...,*k*; *d*_{*ij*} – оцінка внеску працівника у виконання завдання, розрахована із використанням математичного інструментарію метода аналізу ієрархій.

Отже, відсоток премії, що залежить від особистого внеску працівника у вирішення кожного із стратегічних завдань підрозділу підприємства, визначається за формулою:

$$P_{ni} = \sum_{j=1}^k v_{ij} \times 100\% . \quad (3.18)$$

Річна сума додаткової частина бонусу розраховується за формулою:

$$D\delta_2 = \Delta P\text{ч} \times p_{ni}, \quad (3.19)$$

Загальна величина бонусу за підсумками року розраховується у такий спосіб:

$$B = D\delta_1 + D\delta_2 \quad (3.20)$$

В результаті апробації розробленого методичного підходу до удосконалення матеріального стимулювання працівників металургійного підприємства, спрямованого на досягнення його стратегічних цілей, здійснені розрахунок премії, що отримають працівники відділу маркетингу ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Ієрархічна структура задачі наведена на рис. 3.9.

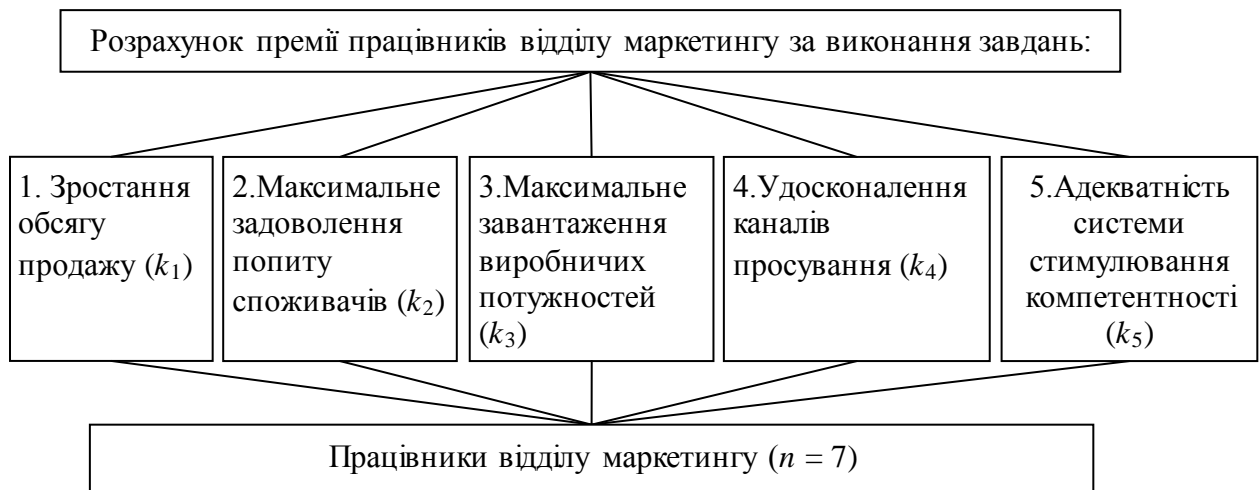


Рис. 3.8. Ієрархічна структура мотиваційної моделі працівників відділу маркетингу

Слід відзначити, що для працівників відділу маркетингу перше завдання у порівнянні з другим та третім має компромісну перевагу (між рівнозначною та

незначною), з четвертим – незначну перевагу, з п'ятим – суттєву. Друге завдання з третім має компромісну перевагу (між рівнозначною та незначною), з четвертим – компромісну (між незначною перевагою та суттєвою), з п'ятим – суттєву. Третє завдання порівняно з четвертим має незначну перевагу, а з п'ятим – компромісну (між незначною перевагою та суттєвою). Четверте завдання порівняно з п'ятим – компромісну (між незначною перевагою та суттєвою).

Виходячи з цього матриця A має вид:

$$A = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 3 & 5 \\ 0,5 & 1 & 2 & 4 & 5 \\ 0,5 & 0,5 & 1 & 3 & 4 \\ 0,33 & 0,33 & 0,33 & 1 & 4 \\ 0,2 & 0,2 & 0,2 & 0,25 & 1 \end{vmatrix}$$

Використовуючи формулу 3.8, отримуємо елементи матриці B :

$$B = \begin{vmatrix} 0,39 & 0,50 & 0,36 & 0,27 & 0,26 \\ 0,20 & 0,25 & 0,36 & 0,36 & 0,26 \\ 0,20 & 0,12 & 0,18 & 0,27 & 0,21 \\ 0,13 & 0,08 & 0,06 & 0,09 & 0,21 \\ 0,08 & 0,05 & 0,04 & 0,02 & 0,05 \end{vmatrix}$$

За формулою 3.10 визначена вага кожного із завдань відділу маркетингу: зростання обсягу продажу – 35,6%, максимальне задоволення попиту споживачів – 28,5%, максимальне завантаження виробничих потужностей – 19,6%, удосконалення каналів просування – 11,5%, адекватність системи стимулювання компетентності та створеним цінностям – 4,8%. Розрахункове відношення погодженості складає 0,075, що менше ніж визначена норма 0,1, а отже матриці сформовані безпомилково та розрахункові параметри достовірні.

Наступним етапом є визначення внеску працівників відділу маркетингу у вирішення кожного з п'яти завдань.

Порівнюючи внесок кожного працівника у збільшенні обсягу реалізації, сформовані матриці:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 0,33 & 0,2 & 0,25 & 0,5 & 0,25 & 0,5 \\ 3 & 1 & 0,33 & 0,5 & 2 & 0,33 & 2 \\ 5 & 3 & 1 & 2 & 4 & 2 & 4 \\ 4 & 2 & 0,5 & 1 & 3 & 1 & 3 \\ 2 & 0,5 & 0,25 & 0,33 & 1 & 0,33 & 1 \\ 4 & 3 & 0,5 & 1 & 3 & 1 & 3 \\ 2 & 0,5 & 0,25 & 0,33 & 1 & 0,33 & 1 \end{pmatrix}$$

$$B = \begin{pmatrix} 0,05 & 0,03 & 0,07 & 0,05 & 0,03 & 0,05 & 0,03 \\ 0,14 & 0,10 & 0,11 & 0,09 & 0,14 & 0,06 & 0,14 \\ 0,24 & 0,29 & 0,33 & 0,37 & 0,28 & 0,38 & 0,28 \\ 0,19 & 0,19 & 0,16 & 0,18 & 0,21 & 0,19 & 0,21 \\ 0,10 & 0,05 & 0,08 & 0,06 & 0,07 & 0,06 & 0,07 \\ 0,19 & 0,29 & 0,16 & 0,18 & 0,21 & 0,19 & 0,21 \\ 0,10 & 0,05 & 0,08 & 0,06 & 0,07 & 0,06 & 0,07 \end{pmatrix}$$

Зазначені матриці формують вихідні дані для розрахунку зваженої оцінки внеску робітників відділу (табл. 3.19). Аналогічно визначені зважені оцінки співробітників за кожним із вказаних вище завдань.

Таблиця 3.19

Підсумкова рейтингова таблиця відділу маркетингу

Завдання		Оцінка вкладу робітників							Зважена оцінка						
№	Вага	1	2	3	4	5	6	7	1	<u>2</u>	3	4	5	6	7
<u>1</u>	0,356	0,044	0,112	0,309	0,191	0,070	0,205	0,070	0,016	0,040	0,110	0,068	0,025	0,073	0,025
2	0,285	0,037	0,335	0,084	0,054	0,219	0,136	0,136	0,010	0,095	0,024	0,015	0,062	0,039	0,039
3	0,196	0,061	0,263	0,186	0,263	0,094	0,094	0,040	0,012	0,051	0,036	0,051	0,018	0,018	0,008
4	0,115	0,132	0,132	0,132	0,240	0,076	0,240	0,048	0,015	0,015	0,015	0,028	0,009	0,028	0,006
5	0,048	0,144	0,250	0,082	0,082	0,050	0,144	0,250	0,007	0,012	0,004	0,004	0,002	0,007	0,012
Премія, %									6,0	21,4	18,9	16,6	11,7	16,5	8,9

Оскільки розрахункові відношення погодженостей за кожним із завдань складають відповідно: 0,019; 0,022; 0,026; 0,006 та 0,007, і вони менше ніж визначена норма 0,1, то отримані зважені оцінки є достовірними.

За формулою 3.15 розрахована премія кожного із працівників відділу. Найкращим є другий працівник відділу, він отримає 21,4 % преміального фонду,

18,9 % – отримає третій працівник, 16,6 % – четвертий, 16,5 % – шостий, 11,7 % – п'ятий, 8,9 % – сьомий та найменший відсоток – 6 % – перший.

Таким чином, розроблений методичний підхід до розрахунку додаткової складової заробітної плати робітників відділів підприємства дозволяє об'єктивно визначити відсоток премії, враховуючи не тільки вагу стратегічних завдань, але й рівень особистого внеску кожного працівника щодо їх досягнення.

Підтвердженням ефективності мотивації на основі ЗСП є сценарна оцінка впливу результатів маркетингового планування та аналізу на ефективність реалізації інвестиційного проекту у ТЕЗЦ №1 з метою підвищення його експортного потенціалу та темпів зростання обсягу реалізації продукції іншого металургійного підприємства – ПАТ «Комінмет».

Розробка маркетингової програми збільшення експортного потенціалу продукції ТЕЗЦ № 1 на рівні відділу маркетингу підпорядкована стратегічній меті формування та удосконалення каналів просування продукції (перспектива «маркетинг»), розширенню частки ринку («клієнти»), збільшенню обсягу продажу та підвищенню рентабельності товарної продукції («фінанси-інвестори»). Маркетингові дослідження показали, що зростання обсягу продажу продукції металургійного підприємства на ринках далекого зарубіжжя відбудеться тільки при удосконаленні технології виробництва продукції в напрямку задоволення вимог замовників.

Програмою впровадження передових технологій, механізації та автоматизації виробничих процесів (табл. Е.7. – Додаток Е) у 2014 р. передбачено реалізацію інвестиційного проекту. Його суть полягає в модернізації системи електроприводів механізмів ТПЕЗА №1, ТПЕЗА №2, модернізації системи управління лінії торцювання та гідровипробування труб у технологічному ланцюжку виробництва продукції ТЕЗЦ №1. Ці заходи підпорядковані стратегічній меті поліпшення технологій, реалізації конкурентних переваг продукції ТЕЗЦ №1, підвищенню прибутковості роботи підрозділу та розширенню присутності підприємства на ринках далекого зарубіжжя.

Бюджетом інвестиційних витрат передбачено реалізацію заходів до кінця 2014 р. за рахунок внутрішньозаводських резервів та отримання річного економічного ефекту у розмірі 2271,7 тис. грн. Річний приріст обсягу реалізації продукції за бюджетом продажу та планом виробництва складе 4,8% від рівня реалізації продукції ТЕЗЦ №1 у 2013 р. Це дозволить підвищити продуктивність праці в цілому по підприємству за рахунок впроваджених заходів на 3,27%.

Оцінка ефективності удосконалення системи матеріального стимулювання працівників металургійного підприємства, спрямованого на досягнення його стратегічних цілей на основі запропонованого методичного підходу, базується на необхідних припущеннях. Розрахунок розміру фонду індивідуального преміювання враховує: механізм одноразової виплати наприкінці року основної частини бонусу (Dd_1) по аналогії з 13-ю заробітною платою; виходить з максимальної точності прогнозу продажу та регулярних прибуткових інноваційних пропозицій, тобто оптимістичного сценарію розвитку подій; відповідного оптимального співвідношення (1/1) темпів зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці; тотожність механізму матеріальної мотивації на основі ЗСП для кожного із невиробничого персоналу; спрощений підхід до структури невиробничого персоналу; збереження робочих місць як ознаки досягнення соціальної ефективності. За розрахунками загальна сума бонусу, що одержує за результатами року спеціаліст з продажу відділу маркетингу внаслідок розробки та реалізації маркетингової програми збільшення експортного потенціалу продукції ТЕЗЦ № 1, становитиме 1253 грн. на рік. Отже, мотивація на основі ЗСП дозволить підвищити заробітну плату співробітника відділу маркетингу максимально до 2,6 %.

У самій ідеї програми бонусів лежить принцип створення (стимулювання) у працівника необхідної моделі поведінки, яка відбиває цінності підприємства і визнається ним. Перевагою даних програм є їх гнучкість, оскільки критерії, за якими присуджуються бонуси, можна легко змінювати. Отже, запропонована для впровадження в умовах металургійного підприємства бонусна система матеріального стимулювання спеціаліста підрозділу управління спрямована на

досягнення стратегічних, оперативних та особистих цілей і залежить від створюваних ним цінностей в межах загальної стратегії та якості праці.

3.4. Оцінювання стратегічного управління підприємством на основі збалансованої системи показників

Інтегрування ЗСП у діючу систему управління підприємством має враховувати наявність його власного життєвого циклу [66, с. 261], що потребує введення в процес формування збалансованого управління підприємством періодичної оцінки та контролю стратегії (рис. 2.5). Їх основними інструментами виступає моніторинг виконання КРІ із наступним корегуванням або цільового значення показника, або стратегічних ініціатив. Результатом стає визначення ефективності ЗСП як системи стратегічного управління підприємством і відповідна корекція генеральної стратегії.

Поширеною в економічній літературі та практиці стратегічного управління підприємством є система вимірювання його ефективності на основі співвіднесення результату або ефекту діяльності підприємства та відповідних витрат. Також існує визначення порівняльної ефективності стратегічного управління підприємством шляхом компаративного аналізу альтернативних варіантів господарських рішень. В економічній літературі пропонується також використання інтегрованого показника ефективності управління підприємством [63]. Ефективність системи управління підприємством на основі ЗСП може вимірюватися коефіцієнтом загального ступеню виконання КРІ із його деталізацією за стратегічними проєкціями [82]. Втім, означені системи вимірювання ефективності стратегічного управління недостатньо враховують розвиток стратегічного управління підприємством від хаотичного, інтуїтивного – до збалансованого, що характеризується змінами якісного рівня стратегічного управління підприємством, його сутнісних характеристик. Це дає підстави для удосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі вимірювання його якісного рівня.

Головною якісною ознакою збалансованого управління підприємством визначено перетворення нематеріальних активів підприємства, його управлінського капіталу у вирішальний фактор стратегічного розвитку. Це дає підстави здійснювати кількісну оцінку якості стратегічного управління підприємством на основі розрахунку загального рейтингу КРІ управлінської панелі показників, що вимірює віддачу від використання управлінського капіталу підприємства, рівень управлінської досконалості:

$$R = \frac{\sum_{l=1}^g Y_l}{g}, \quad (3.21)$$

де Y_l – оцінка l -го показника, що визначається на основі його ранжування за кожною проекцією управлінської панелі показників, $l=1, \dots, g$.

В умовах формування збалансованого стратегічного управління підприємством головним критерієм його ефективності має бути ступінь досяжності стратегії зростання цінності підприємства з позицій всіх груп економіко-управлінського впливу на основі виконання запланованих показників-вимірників матеріальних і нематеріальних факторів створення цінності підприємства у ЗСП. Отже, рівень управлінської досконалості виступає проявом економічної, організаційної та соціальної ефективності стратегічного управління підприємством в процесі його розвитку та формування збалансованого управління підприємством.

Вимірювання ефективності стратегічного управління підприємством здійснено за розробленою рейтинговою шкалою (3.20), що відображає еволюцію системи стратегічного управління підприємством:

$R < 1$ – незадовільний рівень управління підприємством, що характеризується такими рисами: низька соціально-економічна ефективність; відсутність орієнтації планової діяльності на досягнення стратегічних цілей; ігнорування інноваційних стратегій розвитку; домінуюча роль формального планування; управління підприємством на основі хаотичного підходу.

Рейтингова оцінка ефективності системи управління підприємством

Оцінка	Рейтинг	Характеристика
3	Управлінська досконалість	Збалансоване управління на основі ЗСП. Ціннісноорієнтоване підприємство. Домінування стратегії інноваційного лідерства. Вирішальне значення фактору управління у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та зростанні його вартості. Акцент на інноваційні, інформаційні, управлінські технології. Нематеріальні активи набувають вирішального значення у реалізації стратегії розвитку. Висока соціально-економічна ефективність та потенціал цінності.
2	Висока якість управління	Стратегічне управління підприємством, трансформаційне до збалансованого. Вартісноорієнтоване підприємство. Домінування стратегії інноваційного зростання на імітаційній основі. Стратегічно орієнтована організація. Фінансово-економічний стан підприємства характеризується стійкістю. Значний потенціал цінності.
1	Задовільний рівень управління	Вартісноорієнтована корпоративна стратегія з акцентом на фінансові показники. Орієнтація на інноваційні стратегії стабілізаційного типу. Задовільний рівень соціально-економічної ефективності. Безсистемність розбудови бізнесу за стандартами світового менеджменту.
< 1	Незадовільний рівень управління	Низька ефективність корпоративного менеджменту. Відсутність орієнтації планової діяльності на досягнення стратегічних цілей. Ігнорування інноваційних стратегій розвитку. Домінуюча роль формального планування. Монопольне використання фінансових показників.

$R=1$ – задовільний рівень управління, ознаками якого визначено: задовільний рівень соціально-економічної ефективності; орієнтацію на інноваційні стратегії стабілізаційного типу; безсистемність розбудови бізнесу за стандартами світового менеджменту з акцентом на фінансові показники; управління підприємством на основі інтуїтивного підходу;

$R=2$ – висока якість управління, яку характеризують: стратегічне управління підприємством на основі корпоративного та ітеративного підходу; стійкий фінансово-економічний стан підприємства; орієнтація на стратегію інноваційного зростання імітаційного типу; культура стратегічно орієнтованої організації; значний потенціал зростання цінності.

$R=3$ – управлінська досконалість, що передбачає: збалансоване управління

підприємством на основі ЗСП; генеральна стратегія зростання цінності із акцентом на стратегії інноваційного лідерства; вирішальне значення фактору управління в підвищенні конкурентоспроможності підприємства та зростанні його ринкової вартості; акцент на інноваційні, інформаційні, управлінські технології; нематеріальні активи набувають вирішального значення в реалізації стратегії розвитку; висока соціально-економічна ефективність та потенціал зростання цінності підприємства.

На основі запропонованого методичного підходу до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством у табл. 3.21 наведені результати ранжування ЗСП за критерієм досяжності стратегічних орієнтирів в умовах ПАТ «Комінмет» за 4-х-бальною системою: < 1 (– 3) – незадовільно; 1 – задовільно; 2 – добре (висока якість управління); 3 – відмінно.

Результатом розрахунку рейтингу КРІ за кожною проекцією збалансованої системи показників стає ідентифікація проблемних зон реалізації стратегії. Як свідчать результати ранжування, у 2013 р. вони сфокусовані у таких сферах, як: управління фінансами; витратами; модернізація й оновлення матеріально-технічної бази підприємства; формування культури СОО; ІТ-підтримка стратегічного управління підприємством; його розбудова за стандартами світового менеджменту.

Отже, результати ранжування ЗСП на основі критерію досяжності стратегічних орієнтирів за 4-х-бальною системою в умовах ПАТ «Комінмет» дозволяють кваліфікувати якість стратегічного управління підприємством як задовільну (табл.3.21). Порогово-низька рейтингова оцінка ($R=1,08$) свідчить про необхідність термінової зміни акцентів у структурі стратегії вбік посилення інноваційної складової, розбудови бізнесу на основі інтегрування ЗСП у практику управління підприємством та суттєвого підвищення його конкурентних позицій. Відповідно, представлена у табл. 3.21 корекція ЗСП на 2014 р., за розрахунками дасть змогу підвищити якість стратегічного управління підприємством з 1,08 до 1,81 балів, тобто, вийти на старт траєкторії збалансованого управління підприємством.

Таблиця 3.21

Ранжування збалансованої системи показників з позицій оцінки якості стратегічного управління [44; 45; 46; 140; 141; 142]

Показник	2013 р.	Інтервали для ранжування і порядок їх рангу				Рейтинг КРІ	2014 р. (оцінка)
		-3 «незадовільн.»	1 «задовільно»	2 «добре»	3 «відмінно»		
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінанси/інвестори							
1.ЕВІТДА, тис. грн	57926	< 0	$0 \leq \text{КРІ} \leq 31036^3$	$31036^3 - 60800^2$	$> 60800^2$	2	64162
2.ЕВІТДА margin,%	4,09	< 0	$0 \leq \text{КРІ} \leq 2,51^3$	$2,51^3 - 4,45^2$	$4,45^2 - 11,89^7$	2	4,81
3.Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1301126	$\leq 720616^1$	$720616 < \text{КРІ} \leq 1028306^3$	$1028306^3 < \text{КРІ} \leq 1301126^2$	$> 1301126^2$	2	1334761
4.Чистий прибуток, тис. грн.	(5935)	$\leq (70535)^1$	$(70535^1) \leq \text{КРІ} \leq 0$	$0 - 1334^2$	$> 1334^2$	1	(3345)
5.Коефіцієнт покриття	1,07	$\leq 0,63^1$	$0,63^1 - 1,00$	$1,00 - 2,00$	> 2	2	1,21
6.Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	-0,056	$\leq -0,056^1$	$-0,056^1 - 0$	$0 - 0,5$	$> 0,5$	-3	-0,051
7.Рентабельність активів, %	-0,73	$-9,19^1 - -5,10^6$	$-5,10^6 \leq \text{КРІ} < -0,05^8$	$-0,05^8 \leq \text{КРІ} \leq 0$	> 0	1	-0,36
Всього за напрямом	задовільно					1,0	2,0
Постачання							
8.Частка замовлень, не відвантажених підприємством своєчасно внаслідок відсутності сировини, %	4,68	$\geq 27^1$	$27^1 - 10$	< 10	0	2	3,50
9.Частка поставок сировини на умовах довгострокових контрактів, %	92,3	$62^1 - 80$	$80 - 90$	$90 - 100$	100	2	95,0
Всього за напрямом	добре					2,0	2,0

Продовження таблиці 3.21

1	2	3	4	5	6	7	8
Виробництво							
10.Виробництво труб сталевих, т	222574,0	$< 159900^5$	$159900^5 \leq KPI < 181424^3$	$181424^3 \leq KPI \leq 222574^2$	$> 222574^2$	2	244831
11.Коефіцієнт використання потужностей, %	0,68	$\leq 46,3^1$	$46,3^1 - 0,65^3$	$0,65^3 - 0,74^2$	$> 0,74^2$	2	0,70
12.Ступінь виконання планів реалізації труб сталевих, %	82,0	$\leq 55,4^1$	$55,4^1 - 80^3$	$80^3 - 92,9^2$	$92,9^2 - 100$	2	90,0
13.Рентабельність виробництва, %	7,42	$\leq 2,89^1$	$2,89^1 - 9,43^2$	$9,43^2 - 17,69^6$	$> 17,69^6$	1	8,02
14.Рівень браку, %	0,14	$0,67^1 - 0,5$	$0,5 - 0,1$	$0,1 - 0,05$	0	2	0,12
15.Рентабельність продукції, %	8,52	$\leq 3,17^1$	$3,17^1 - 10,38^2$	$10,38^2 - 19,45^6$	$> 19,45^6$	1	9,10
16.Собівартість на 1 грн. реалізованої продукції, коп./грн.	92,15	$\geq 96,93^1$	$96,93^1 - 90,59^2$	$90,59^2 - 83,71^6$	$< 83,71^6$	1	91,66
17.Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів	0,65	$\geq 0,69^1$	$0,69^1 - 0,61^2$	$0,61^2 - 0,37^6$	$< 0,37^6$	1	0,63
18.Коефіцієнт оборотності запасів, обор.	5,70	$\leq 3,55^1$	$3,55^1 - 7,92^2$	$7,92^2 - 9,25^6$	$> 9,25^6$	1	5,92
Всього за напрямом	задовільно					1,44	1,56
Збут							
19.Частка труб сталевих у національному випуску, %	8,15	$\leq 3,06^1$	$3,06^1 - 7,43^3$	$7,43^3 - 10,88^2$	$> 10,88^2$	2	9,5
20.Темпи зростання обсягів експорту, %	8,4	$\leq - 35,65^1$	$- 35,65^1 - 1,00$	$1,00 - 11,21^2$	$> 11,21^2$	2	8,5

Продовження таблиці 3.21

1	2	3	4	5	6	7	8
21. Виконання програми освоєння нових видів продукції, %	98,3	≤ 52,3 ¹	52,3 ¹ –99,1 ²	99,1 ² – 100	100	1	98,5
Всього за напрямом	добре					1,67	1,67
Персонал-системи							
22. Ступінь стратегічної обвізаності працівників	0,298	≤ 0,1	0,10 – 0,50	0,50 – 0,80	0,80 – 1,00	1	0,542
23. Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн	4537	< 4394 ⁴	4394 ⁴	≥ 4438 ⁹	4438 ⁹	2	4628 ⁹
24. Виробіток товарної продукції на 1-го працюючого	958825	≤ 386389 ¹	386389 ¹ <KPI≤679488 ³	679488 ³ <KPI≤958825 ²	> 958825 ²	2	990179
25. Рівень задоволеності споживачів ІТ-системою	0,087	< 0,10	0,10 – 0,50	0,50 – 0,80	0,80 – 1,00	-3	0,527
26. Ступінь реалізації проектів по удосконаленню системи управління, %.	0	> 10	30	75	>75-	-3	50
Всього за напрямом	незадов.					-0,2	2,0
Сукупний ранг	задовільно					1,08	1,81

(Значення показника)¹ – найгірший рівень протягом 2007 – 2013 рр.;

(Значення показника)² – найкращий рівень протягом 2007 – 2013 рр.;

(Значення показника)³ – середній рівень протягом 2007 – 2013 рр.; (Значення показника)⁴ – рівень минулого року;

(Значення показника)⁵ – проектні потужності;

(Значення показника)⁶ – рівень конкурента (Інтерпайп НМТЗ);

(Значення показника)⁷ – рівень підприємств-лідерів (Інтерпайп НТЗ);

(Значення показника)⁸ – середній рівень підприємств Придніпровського регіону;

(Значення показника)⁹ – прогнозоване значення з урахуванням 1-разового співвідношення темпів зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці.

Економічний ефект від впровадження збалансованого управління підприємством на основі ЗСП для вартісноорієнтованого підприємства полягає у збільшенні його ринкової вартості. Оцінка економічного ефекту на прикладі ПАТ «Комінмет» базується на сценарному розрахунку прогнозних значень капіталізації відповідно до досягнутого рівня якості стратегічного управління підприємством. Зміна останньої відбувається внаслідок удосконалення системи управління підприємством на основі ЗСП.

Розрахунок, результати якого представлені в табл. 3.22, використовує прогнозну оцінку вартості гудвілу як невідображеної в балансі підприємства вартості його неідентифікованих нематеріальних активів, перш за все ефекту численних синергізмів управлінського капіталу [26; 85, с. 189]. Прогнозна оцінка гудвілу здійснена за існуючою методикою надприбутків. Гудвіл характеризується як надприбуток підприємства, виражений сумою синергетичних ефектів відносно середньої норми прибутку, що генерується активами підприємства. Розроблено три сценарія реформування системи управління підприємством на основі ЗСП – стартовий, проміжний та оптимістичний. Вони відповідають ступеню інтегрування ЗСП у систему управління підприємством та відповідній динаміці його якісного рівня від задовільного до високого (табл. 3.21).

Таблиця 3.22

Сценарний розрахунок економічного ефекту розробки та впровадження ЗСП у практику управління металургійним підприємством

Показник	2011р.	2012 р.	2013 р.	Середнє значення	Прогноз	Економічний ефект, <i>E</i>
1	2	3	4	5	7	8
Активи, тис. грн.	767209,5	808896,5	816756	797621	-	-
Чистий прибуток, (<i>ЧП</i>) тис. грн.	-28062	-9664	-5935	- 14554	-	-
<i>EV</i> , млн. грн	-	-	842,881	-	-	-
Стартовий сценарій – Задовільний рівень управління підприємством						
Рентабельність активів (<i>РА</i>) – рівень 2014р. (оцінка),%	-	-	-	-	-0,36	-
<i>ЧП</i> , тис. грн.	-	-	-	-13555	-	-
Гудвіл (<i>Г</i>) тис. грн.	-	-	-	-	27123,67	-

Продовження таблиці 3.22

1	2	3	4	5	7	8
<i>EV</i> , млн. грн.	-	-	842,881	-	843,880	0,999
Проміжний сценарій – Добрий рівень управління підприємством						
<i>PA</i> – середній рівень конкурентів-аналогів,%	-	-	-	-	-0,05	-
<i>ЧП</i> , тис. грн.	-	-	-	-12715	-	-
<i>Г</i> , тис. грн.	-	-	-	-	27967,21	-
<i>EV</i> , млн. грн.	-	-	842,881	-	844,723	1,843
Оптимістичний сценарій – Високий рівень управління підприємством						
<i>PA</i> – найкращий рівень протягом 2007-2013 рр., %	-	-	-	-	0,39	-
<i>ЧП</i> , тис. грн.	-	-	-	-11514	-	-
<i>Г</i> , тис. грн.	-	-	-	-	29165,12	-
<i>EV</i> , млн. грн.	-	-	842,881	-	845,921	3,041

Розрахунок гудвілу здійснено в такий спосіб:

$$G = ЧП - (A \times PA), \quad (3.22)$$

де *G* – сума гудвілу на основі оцінки за фактичною сумою прибутку підприємства; *ЧП* – середньорічна сума чистого прибутку підприємства; *A* – середньорічна вартість активів підприємства; *PA* – базова норма рентабельності активів, виражена десятковим дробом.

Для нівелювання впливу випадкових динамічних чинників аналізовані абсолютні показники в процесі оцінювання беруться середніми за останні три роки. А базова норма рентабельності активів відповідає значенню показника підприємства-аналога на фондовому ринку. Для розрахунку прогнозованих значень чистого прибутку за формулою розрахунку норми рентабельності активів використовується можливе сценарне значення вказаного показника за рангом відповідності щодо якості системи управління підприємством.

Підвищення якості управління підприємством на основі ЗСП супроводжується зростанням вартості гудвілу підприємства і відповідним зростанням його капіталізації, яка розраховується як сума балансової вартості активів і зобов'язань та вартості гудвілу:

$$EV = A + G, \quad (3.23)$$

Тоді одержаний економічний ефект розраховується за формулою:

$$E = EV_{\text{сценарн.}} - EV_{\text{факт.}} \quad (3.24)$$

Внаслідок наявності численних факторів кон'юнктурного впливу на ринкову вартість, існують об'єктивні розбіжності вартості капіталізації підприємства за різними методами оцінки. Водночас, за результатами сценарного аналізу, створення системи реалізації стратегії на основі ЗСП та результуюче підвищення рівня якості системи управління підприємством від задовільного до середнього дасть змогу отримати економічний ефект вже на старті проекту підготовки системи реалізації стратегії на основі ЗСП у вигляді приросту капіталізації підприємства у розмірі 0,999 млн. грн.

Необхідною умовою ефективного формування збалансованого управління підприємством є адекватний рівень стратегічного потенціалу підприємства, його інтелектуального капіталу як головного джерела зростання ринкової вартості. Існуючий рівень стратегічного потенціалу може бути цілком достатнім для реалізації одного типу вартісноорієнтованої стратегії та недостатнім – для іншого. Це потребує самодіагностики стратегічного потенціалу. На відміну від контролінгу, самодіагностика передбачає залучення персоналу, кожного працівника підприємства до процесу управління стратегією на основі розробленого методичного підходу до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, що передбачає визначення індексу інтелектуального потенціалу, що враховує рівень значущості критеріїв оцінювання стратегічного потенціалу на основі поєднання методів евентологічного скорингу та аналізу ієрархій.

Питання сформованої анкети е-скорингового аналізу стратегічного потенціалу підприємства (табл. 3.23) охоплюють різноманітні аспекти якісного рівня інтелектуального капіталу підприємства (рис.1.2), як основи його стратегічного потенціалу. Оцінювання здійснюють визначені експерт-респонденти виробничих та управлінських підрозділів підприємства чисельністю 100 осіб. Оцінюється умовна ймовірність настання базової події s – «необхідність

та можливість становлення збалансованого управління підприємством», тобто, інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління підприємством. Базові події $x_i \subseteq \omega$ – події, що сформульовані у питаннях анкети, згруповані відповідно до структури інтелектуального капіталу підприємства як основи його стратегічного потенціалу. Розрахунок умовної ймовірності цільової події s в ситуації найменш перехресних базових подій дав можливість визначити індекс інтелектуального потенціалу I_{in} , що враховує рівень значущості критеріїв оцінки за формулою:

$$I_{in} = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{zi}}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{zi} + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x) r_{zi}}, \quad (3.25)$$

де ω – простір елементарних цільових подій s ; x – множина обраних факторів, що характеризують стан об'єкта аналізу та відображаються в анкетних запитаннях; X – множина основних критеріїв збалансованості, що відображено в анкетних запитаннях; $\omega(s \cap x)$ – результати інтерпретації анкетних подій-відповідей як позитивних, що сприяють цільовій події; $\omega(s^c \cap x)$ – результати інтерпретації анкетних подій-відповідей як негативних; s^c – доповнення цільової події s ; r_{zi} – ваговий коефіцієнт або рівень значущості i -го критерію оцінки інтелектуального капіталу підприємства відповідно до його характеристик/структурних складових, $i=1,2,\dots,50$.

Стратегічний потенціал підприємства вважається достатнім для реалізації збалансованого управління підприємством в інтервалі значення індексу інтелектуального потенціалу: $I_{in} = \{0,5; 1\}$ (за методикою скорингового аналізу для статистичної обробки та відповідної інтерпретації результатів анкетування за «правилом більшості» використовується параметр: $\alpha = 0,5$).

Розрахунок здійснюється для ситуації найменш перехресних базових подій і дає такі результати: за даними ПАТ «Інтерпайп НТЗ» стратегічний потенціал знаходиться на задовільному рівні ($I_{in} = 0,626$), тобто, формування збалансованого стратегічного управління підприємством забезпечується впровадженням ЗСП із

ймовірністю 0,626, а для ПАТ «Комінмет» він є недостатнім ($I_{in} = 0,413$) для корекції генеральної стратегії в напрямку стратегії імітаційного типу.

Таблиця 3.23

Анкета е-скорингового аналізу самодіагностики інтелектуального потенціалу підприємства (фрагмент)

x_i	Базова подія $x_i \subseteq \omega$
Управлінський капітал	
x_1	Показники річних бюджетів реальні й спрямовані на досягнення оперативних фінансових цілей
x_2	Ми відчуваємо ефективність управлінських рішень
x_3	Ми знаємо наші конкурентні переваги
x_4	Наша оперативна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей
x_5	Організаційна структура управління дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища
x_6	Здійснюється регулярний аналіз виконання планів
x_7	Ми позитивно оцінюємо стиль керівництва вищого менеджменту
x_8	Менеджмент підприємства має необхідний рівень професійності та креативності
x_9	На підприємстві багато рівнів управління, які гальмують надходження інформації на нижчі рівні управління вчасно і достовірно
x_{10}	Ми оперативно реагуємо на проблеми, що виникають у клієнтів
x_{11}	Ми скрупульозно аналізуємо результати виконання поточних планів упродовж усього року
x_{12}	Ми чітко уявляємо власне місце у системі управління підприємством
x_{13}	Ми ставимо перед собою лише реальні цілі
x_{14}	Плани нашого керівництва завжди між собою збалансовані
x_{15}	Наша матеріальна винагорода залежить від досягнення стратегічних цілей
Інформаційний капітал x_i ($i = 16, \dots, 25$)	
x_{16}	Інформаційна система підприємства орієнтована лише на бухгалтерію, а не на конкретного споживача інформації
Людський капітал x_i ($i = 26, \dots, 40$)	
x_{26}	Ми усвідомлюємо, що існує реальна можливість проявити себе та просунутися угору по службових сходах
Організаційний капітал x_i ($i = 41, \dots, 50$)	
x_{41}	Досягнення стратегічних результатів – наша пріоритетна задача

Водночас у процесі самодіагностики стратегічного потенціалу за результатами аналізу анкетних подій були виявлені його «проблемні зони», що в умовах ПАТ «Комінмет» відповідають подіям $\{x_2, x_5, x_9, x_{12}, x_{15}\}$ – «управлінський капітал»; $\{x_{16}, x_{19}, x_{20}\}$ – «інформаційний капітал»; x_{41} – «організаційний капітал». Серед таких:

– недостатня ефективність та відсутність системності та збалансованості процедур стратегічного та оперативного управління;

– стратегічна діагностика носить безсистемний характер, не входить до зони стратегічної відповідальності конкретного структурного підрозділу управління, що не забезпечує своєчасної ідентифікації «слабких» імпульсів;

– аморфна інфраструктура стратегічного управління, наявність чисельної кількості заступників генерального директора із розпорошеними і нечітко визначеними зонами стратегічної відповідальності, відсутність структурного підрозділу, що здійснює координацію управлінських функцій;

– відсутність механізмів залучення працівників у систему управління стратегією;

– відсутність стратегічної спрямованості системи матеріального стимулювання працівників;

– інформаційні системи підприємства орієнтовані лише на фінансовий менеджмент і не відповідають потребам збалансованого управління підприємством;

– інформаційна база даних не демонструє споживачам інформації перспективи зростання цінності підприємства;

– відсутність сучасних інформаційних систем;

– стратегічне мислення персоналу має неусвідомлений характер.

Отже, удосконалення системи управління підприємством на основі ЗСП можливе лише шляхом планового поетапного нарощування стратегічного потенціалу та його основи – інтелектуального капіталу, етапи якого представлені в табл. 3.24.

За різними оцінками оптимальний термін формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП може становити два та більше років [112, сс. 56-57; 134]. Враховуючи необхідність додержуватися системного підходу до реалізації управлінських інновацій, в межах запропонованої програми розроблено графік удосконалення системи управління в умовах ПАТ «Інтерпайп НТЗ» (табл. Ж. 1. – Додаток Ж). Він включає три обов'язкові етапи. Перший передбачає реалізацію «проекту підготовки інтегрування ЗСП у систему управління підприємством». Головним змістом цього етапу виступає розробка

стартової моделі ЗСП і проведення комплексу організаційних заходів щодо адаптації методики її інтегрування у діючу систему управління підприємством. Паралельно проведені розрахунки в умовах ПАТ «Комінмет» (табл. 3.22) демонструють можливість отримання економічного ефекту вже на першому етапі удосконалення системи управління підприємством на основі ЗСП навіть при відсутності цільового фінансування та частковому виконанні графіку ініціатив.

Таблиця 3. 24

Програма удосконалення системи управління підприємством на основі ЗСП
[15; 90; 91; 94; 100; 134; 160]

Рівень еволюції управління на основі ЗСП	Характеристика етапів виконання	Термін виконання, місяців	Власник ініціатив
1	2	3	4
Задовільн.	<i>Проект підготовки інтегрування ЗСП у систему управління підприємством</i>	1 - 6	Голова Правління – директор заводу
	1. Розробка стартової моделі ЗСП	1 – 2	Топ-менеджмент
	2. Організаційно-підготовчий етап впровадження ЗСП	3 – 5	Топ-менеджмент
	3. Стратегічний вибір на бізнес-рівні	5 – 6	Топ-менеджмент
Добрий	<i>Проект створення системи реалізації стратегії на основі ЗСП</i>	6 - 12	Голова Правління – директор заводу
	4. Реалізація стратегії на рівні бюджетів	6 – 12	Заступник директора з економічних питань Керівники підрозділів
	5. Адаптація облікової документації та процедур	6	Заступник директора з економічних питань
	6. ІТ-супроводження ЗСП	6 – 12	Головний інженер
	7. Побудова мотивації персоналу на основі ЗСП	9 - 12	Заступник директора по кадрам Заступник директора з економічних питань
	8. Періодична оцінка і контроль виконання стратегії на основі ЗСП	12	Топ-менеджмент Керівники підрозділів
Високий	<i>Проект створення системи управління стратегіями на основі ЗСП</i>	12 - 25	Голова Правління – директор заводу
	9. Впровадження системи управління стратегіями на основі ЗСП.	12 - 25	Підрозділ стратегічного розвитку.

Він є наслідком навігації мислення стратегічно орієнтованого підприємства у корпоративну культуру через процедури: ідентифікації й формалізації стратегії підприємства на рівні топ-менеджменту; виявлення найбільш ефективних факторів створення ринкової вартості підприємства в процесі розробки управлінських панелей показників; синергізму отриманих менеджерами теоретичних знань в удосконалення системи мотивації, бюджетування, системи управлінського обліку тощо. Водночас підвищення якісного рівня управлінського капіталу ПАТ «Комінмет» від задовільного до оцінки «добре» (табл. 3.22) потребує повного і у встановлений термін виконання стандартних процедур проекту підготовки системи реалізації стратегії на основі ЗСП (додаток Ж).

Термін реалізації другого етапу формування стратегічного управління на основі ЗСП становить біля 12 місяців. В умовах металургійного підприємства «проект створення системи реалізації стратегії на основі ЗСП» передбачає реалізацію стратегії на рівні бюджетів, відповідну адаптацію облікової документації та процедур, впровадження ІТ-супроводження ЗСП, побудову мотивації персоналу на основі ЗСП і періодичну оцінку та контроль виконання стратегії на основі збалансованої системи показників.

Змістом третього етапу формування збалансованого управління підприємством визначено реалізацію «проекту створення системи управління стратегіями на основі ЗСП». Актуальним стає пошук ефективної системи делегування повноважень та створення функціонального підрозділу стратегічного розвитку з функціями комітету зі стратегічних питань.

За прогнозним розрахунком, що припускає «виключення» проблемних зон ($s \subseteq \omega = s^c = \omega - s$) за кожною з подій самодіагностики стратегічного потенціалу $x = \{x_2, x_5, x_9, x_{12}, x_{15}, \dots, x_{16}, x_{19}, x_{20}, \dots, x_{41}\}$, цільове значення «індексу стратегічного потенціалу» I_{sn} в умовах ПАТ «Комінмет» повинно становити 0,724. Тобто, реалізація запропонованих заходів щодо впровадження ЗСП дозволить активізувати інтелектуальні фактори досягнення стратегії і на цій основі розпочати корекцію стратегічного розвитку підприємства вбік інноваційної стратегії імітаційного типу.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі розвинуто науково-методичні засади удосконалення системи матеріального стимулювання працівників металургійного підприємства на основі ЗСП, удосконалено методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП, здійснено апробацію одержаних наукових положень та практичних рекомендацій в умовах металургійних підприємств України. А саме:

1. На основі обґрунтованого методичного підходу до ідентифікації генеральної стратегії металургійного підприємства визначені типи стратегій металургійних підприємств Придніпровського регіону. При апробації методики в умовах металургійних підприємств встановлена слабка конкурентна позиція на фінансовому ринку ПАТ «Комінмет», що обумовило визначення захисного класу його інноваційної стратегії та ідентифікацію генеральної стратегії стабілізаційного типу. За даними ПАТ «Інтерпайп НТЗ» ідентифікована стратегія інноваційного зростання імітаційного типу.

2. Сформована управлінська панель показників ПАТ «Комінмет», стратегія якого була ідентифікована як стабілізаційна. На основі запропонованого методичного підходу до відбору, збалансування та структурування управлінських панелей показників визначений індекс збалансованості кожного із показників системи з врахуванням рівня значущості критеріїв, що застосовані при відборі показників до ЗСП.

На основі методики визначення функціональних зон стратегічної відповідальності складено паспорти КРІ управлінської панелі.

3. За допомогою побудови стратегічних карт / збалансованої системи показників підприємства, виробничого підрозділу, відділу маркетингу та індивідуальних стратегічних карт менеджерів і спеціалістів здійснені декомпозиція та каскадування стратегії на рівень власників ініціатив.

4. Встановлено, що формування збалансованого управління підприємством обумовлює необхідність і можливість поширення сфери стратегічної

відповідальності на рядових власників ініціатив шляхом удосконалення системи матеріального стимулювання. Розроблений методичний підхід до визначення додаткової заробітної плати на підставі оцінки особистого внеску працівника у досягнення завдань, визначених індивідуальними стратегічними картами на основі ЗСП, та з урахуванням ваги кожного із зазначених завдань. Результатом застосування запропонованого методичного підходу до визначення додаткової заробітної плати в умовах відділу маркетингу ПАТ «Інтерпайп НТЗ» стало визначення найбільш вагомого стратегічного завдання та найкращого працівника відділу підприємства, який отримує і найбільшу частку преміального фонду.

5. Запропоновано здійснювати оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі вимірювання якості стратегічного управління підприємством. Кількісною оцінкою якості стратегічного управління підприємством визначено загальний рейтинг КРІ, що вимірює віддачу від використання управлінського капіталу підприємства, як найважливішої складової його нематеріальних активів. Вимірювання ефективності стратегічного управління підприємством здійснено за розробленою рейтинговою шкалою, що відображає еволюцію системи стратегічного управління підприємством: $R < 1$ – незадовільний рівень управління; $R = 1$ – задовільний рівень; $R = 2$ – висока якість управління; $R = 3$ – управлінська досконалість, що передбачає: збалансоване управління підприємством на основі ЗСП; генеральну стратегію зростання цінності з акцентом на стратегії інноваційного лідерства; вирішальне значення фактору управління в підвищенні конкурентоспроможності підприємства та зростанні його вартості; акцент на інноваційні, інформаційні, управлінські технології; нематеріальні активи набувають вирішального значення у реалізації стратегії розвитку; високу соціально-економічну ефективність та потенціал зростання цінності підприємства.

6. За результатами сценарного розрахунку прогнозних значень капіталізації щодо досягнутого рівня якості стратегічного управління підприємством, здійснено оцінку економічного ефекту удосконалення управління підприємством на основі збалансованої системи показників. Розрахунок, що використовує

прогнозну оцінку вартості гудвілу за існуючою методикою надприбутків, має результатом приріст капіталізації у розмірі 0,999 млн.грн. вже на старті проекту підготовки системи стратегічного управління підприємством на основі збалансованої системи показників.

7. Опрацьовано методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі оцінювання його найважливішої складової – інтелектуального потенціалу, що передбачає визначення індексу інтелектуального потенціалу, що враховує рівень значущості критеріїв оцінювання інтелектуального потенціалу на основі поєднання методів евентологічного скорингу та аналізу ієрархій. Виявлені напрямки підвищення стратегічного потенціалу підприємства для корекції його генеральної стратегії в процесі формування збалансованого стратегічного управління підприємством та розроблена програма удосконалення системи управління підприємством на основі збалансованої системи показників в умовах металургійного підприємства.

8. Виконана апробація одержаних наукових положень та практичних рекомендацій в умовах металургійних підприємств України (Додаток І). Опрацьована методика ідентифікації генеральної стратегії металургійного підприємства, формування управлінської панелі ЗСП, збалансування та структурування КРІ, оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП, самодіагностики стратегічного потенціалу підприємства а також щодо удосконалення матеріального стимулювання працівників.

Результати дослідження опубліковані в роботах автора [146; 147; 149].

ВИСНОВКИ

У дисертації, що є завершеною науковою працею, вирішено актуальне науково-практичне завдання з узагальнення та розвитку науково-методичних основ, розробки інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування стратегічного управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу. За результатами дослідження одержані такі висновки:

1. Встановлено, що перетворення нематеріальних активів, управлінського капіталу підприємства у довгостроковий фактор його конкурентоспроможності супроводжується еволюцією стратегічного управління підприємством у збалансоване управління. На основі узагальнення існуючих науково-методичних підходів до формування збалансованого управління промисловими підприємствами обґрунтовано необхідність збалансованого підходу, що інтегрує базові підходи в управлінні – інтуїтивний, корпоративний, ітеративний та передбачає перехід до управління всіма аспектами діяльності підприємства на основі їх збалансування. В результаті дослідження трансформаційної природи ЗСП доведена її основоположна роль у формуванні збалансованого управління підприємством.

2. На основі аналізу передумов формування збалансованого управління підприємствами ГМК України обґрунтовано необхідність та можливість його формування через активізацію інноваційного розвитку підприємств, активне впровадження інноваційних стратегій, зокрема управлінських, розбудову бізнесу за стандартами світового менеджменту. Встановлено, що запорукою ефективного інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління підприємством виступає забезпечення стратегічної відповідальності, яка трактується як сукупність довгострокових зобов'язань працівників підприємства стосовно сприяння розвитку бізнесу на основі реалізації відповідних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства у визначений термін з мінімальними витратами ресурсів.

3. На основі критичного аналізу методичного інструментарію формування ЗСП металургійного підприємства аргументовано доцільність його удосконалення шляхом розрахунку індекса загальної збалансованості системи як середньої величини індексів збалансованості кожного із показників, що мають бути включені до ЗСП. Це дає можливість встановлювати рівень збалансованості кожного показника та обгрунтованість його включення до ЗСП: високий ($I_{33} \geq 0,7$), середній ($0,5 \leq I_{33} < 0,7$) та низький ($I_{33} < 0,5$).

4. На основі аналізу наукових підходів до побудови ЗСП в процесі формування збалансованого управління підприємством, удосконалений методичний підхід до збалансування та структурування КРІ, що враховує рівень збалансування, значущості та взаємозалежності кожного із показників при побудові управлінської панелі ЗСП вищого рівня управління та базується на поетапній моделі відбору, структурування та збалансування КРІ із застосуванням методу евентологічного скорингу та методу аналізу ієрархій.

5. За результатами дослідження етапів формування збалансованого управління металургійним підприємством встановлена необхідність обгрунтованого вибору стратегії підприємства та запропоновано методичний підхід до її ідентифікації. Він уможливорює оцінку стратегії зростання ринкової вартості підприємства залежно від його конкурентної позиції та класу інноваційних стратегій, що визначаються на основі ЗСП.

6. Встановлено, що формування збалансованого управління підприємством обумовлює необхідність і можливість підвищення стратегічної відповідальності рядових власників ініціатив із відповідним удосконаленням системи матеріального стимулювання. Розроблений методичний підхід до визначення додаткової заробітної плати на підставі оцінки особистого внеску працівника у досягнення завдань, визначених індивідуальними стратегічними картами на основі ЗСП. Підхід передбачає врахування ваги кожного із зазначених завдань та уможливорює оцінювання співробітників за їх внеском у досягнення цілей

компанії, підвищення ефективності стратегічного управління підприємством за рахунок збалансованості інтересів всіх груп економіко-управлінського впливу.

7. Обґрунтовано, що формування стратегічного управління металургійними підприємствами на основі ЗСП передбачає оцінювання ефективності такого управління. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП, що базується на результатах вимірювання загального рейтингу КРІ та передбачає ранжування показників за кожною проекцією управлінської панелі за критерієм досяжності стратегічних орієнтирів, а також визначення якості стратегічного управління підприємством за розробленою рейтинговою шкалою, яка відбиває еволюцію системи стратегічного управління підприємством. Це дозволяє визначати стратегічні напрями розвитку підприємства з урахуванням встановленого рівня стратегічного управління.

8. На прикладі ПАТ «Комінмет» і ПАТ «Інтерпайп НТЗ» підтверджена доцільність реалізації розроблених науково-методичних положень та рекомендацій у практичній діяльності металургійних підприємств. Зокрема, методичні рекомендації щодо формування управлінської панелі ЗСП, ідентифікації генеральної стратегії металургійного підприємства, збалансування та структурування КРІ, оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП, а також щодо удосконалення матеріального стимулювання працівників схвалені та використані ПАТ «Інтерпайп НТЗ» для удосконалення стратегічного управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н.Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://dis.ru/library/560/26791/>.
2. Анализ горно-металлургического комплекса Украины 2012 / ООО «Группа компаний «Pro Capital Group» / Электронный ресурс. Режим доступа: www.pro-capital.com.ua.
3. Аналитический отчет: «Горнометаллургический комплекс: анализ пяти лет развития» / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.standardrating.com>.
4. Ананін В.І., Бондар О.А. Методи управління підприємством в умовах ринку (за принципом поточкорозподілу): монографія. – К.: Наук. світ, 2010. – 135 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
6. Антропова Т., Сухов П. Панацея Роберта Каплана: Как использовать Balanced Scorecard / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://balanced-scorecard.ru>.
7. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Пер. с англ. / Под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – 783 с.
8. Білопольський М.Г., Щепкіна Н.М., Лисаченко О.І., Філіпішин І.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дом», 2010. – 164 с.
9. Бобкова Е.В. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://roman.by/r-78211.html>.
10. Большой экономический словарь / Под ред. Азриляна. – 2-е изд., доп. и перераб.. – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – 864 с.
11. Бузгалин А., Колганов А. Человек, рынок и капитал в экономике XXI века // Вопросы экономики. – 2006. – № 3. – С. 125-141.
12. Вагонова О. Г. Економічні стратегії гірничих підприємств як похідна

раціональності природокористування в системі суспільних відносин / О. Г. Вагонова, В. В. Волошенюк // Науковий вісник НГУ. – 2012. – № 2 (128). – С. 127-134. / Електронний ресурс. Режим доступу: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.

13. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инноваций: учебное пособие для студентов и преподавателей / В.С. Валдайцев. – М.: Филинь, 2006. – 486 с.

14. Варава Л.М. Особливості сучасних інноваційних стратегій провідних гірничорудних підприємств Кривбасу / Л.М. Варава, А.Р. Арутюнян, А.А. Варава // Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія. – Кривий Ріг: Видавничий центр КНУ, 2015. – С. 103-115.

15. Внедрение сбалансированной системы показателей: Пер. с нем. / Horvath & Partners. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.

16. Волков Д.Л. Показатели результатов деятельности организации в рамках VBM // Российский журнал менеджмента. – СПбГУ.: 2005. – Т. 3 / Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/finance/valman/performance_measures_vbm.sht.

17. Воробьев О.Ю. Введение в эвентологию: учебное пособие. – Красноярск: ИВМ СО РАН, КрасГУ, 2006. – 466 с.

18. Воробьев О.Ю. Эвентологические структуры и эвентологический скоринг // е-записки ФАМ семинара. – Красноярск: ИВМСОРАН, 2004. – №8. – С. 73-113.

19. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 409 с.

20. Горский М., Гершун А. Вступление к книге Золотые страницы ССП / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://balanced-scorecard.ru>.

21. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. – Х.: ХДЕУ, 2003. – 324 с.

22. Група «Приват» / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.privatbank.ua>.
23. Дані виробників / Електронний ресурс. Режим доступу: emchezgia.ru.
24. Дедов Д.И. Конфликт интересов. – М.: Волтер Клувер, 2004. – 288 с.
25. Державна програма активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2013 р. № 187. – 365 с. / Електронний ресурс. Режим доступу: PO187 – 00.
26. Дмитрук Є.В. Методи оцінки репутації підприємства / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua/Portal>.
27. Довбня С.Б. Методичні основи й напрямки реструктуризації підприємств у промисловості: монографія. – Д.: Наука й утворення, 2002. – 312 с.
28. Довбня С.Б., Охлопкова Т.Л. Методичні засади формування інвестиційної привабливості підприємства // Економічний вісник НГУ. – 2007. – №6. – С. 43-50.
29. Економічна енциклопедія у трьох томах. – Т. I / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Академія, 2000. – 864 с.
30. Економіка України за 2013 р. Урядовий Кур'єр, 14 липня 2014 р. / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/ekonomika-ukrayini-za-2012-rik-02-02-13/>.
31. Ерохина А.В. Создание эффективной системы финансового контроллинга в обществах с ограниченной ответственностью / Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит». – Санкт-Петербург, 2013. – 174 с.
32. Ефименко Г. 20 лет спустя / Г. Ефименко, В. Нецадим // Металл. – 2006. – №11. – С. 8-9.
33. Жилин Д.М. Теория систем. – М.: УРСС, 2004. – 183 с.
34. Жилінська Л.О. Основні напрямки та перспективи стратегічного управління промисловими підприємствами: монографія АЕНУ. «Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми»: монографія / О.М. Алимов,

О.І. Амоша та ін.; за заг. ред. В.І. Ляшенка; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя: КПУ, 2014. – С. 394-400.

35. Журавлев П.В., Кулаков М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников, 1998 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.i.u.ru>.

36. За даними річної звітності підприємств / Электронный ресурс (Ugmk.Info/Металл Украины, СНГ, мира). Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com>.

37. Зозулев А., Нестерова Ю. Бренд как нематериальный актив в постиндустриальном обществе // Экономика Украины. К.: «Преса України», 2008. – № 3(548). – С. 4-11.

38. Івакіна І. Збалансована система показників. – Х.: Фактор, 2007. – 176 с.

39. Иванов И.Н., Бельгольский Б.П., Соломахин И.С. и др. Технико-экономические расчеты по организации, планированию и управлению металлургическим предприятием / Под ред. Иванова И.Н. – М.: Металлургия, 1993. – 443 с.

40. Івлєв В., Попова Т. Balanced Scorecard - альтернативные модели // Банки и технологии. – 2002. – №4. – С. 35-36.

41. Інноваційний розвиток економіки та напрямки його прискорення: наук. доповідь / За ред. д.е.н., проф. В. П. Александрової. – К.: ІЕП НАНУ, 2002. – 77 с.

42. Інтерпайп. Офіційний сайт / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://interpipe.biz/ru/investment/figures/highlights>.

43. Інформаційно-методическі матеріали по побудові систем управління, приклади бізнес-моделей, процесів і КРІ організацій. Інформаційний портал Vetec.Ru. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://betec.ru/secure>.

44. Інформація виробника / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://nikopol.net.ua>.

45. Інформація виробника / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://nmpp.interpipe.biz/ru/company>.

46. Інформація ПАТ «Комінмет» / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.kominmet.com.ua/line1.php?lng=ru&news=7>.
47. Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей: учебн. пособие / В.Г. Кандалинцев. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010. – 168 с.
48. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005. – 294 с.
49. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегии / Р. Каплан, Д. Нортон: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.
50. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон: Пер. с англ. – 2-е изд., исп. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
51. Каплан Р.С. Стратегические карты: превращение нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С., Нортон Девид П.: – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес, 2005. – 512 с.
52. Кармазін В.Я. Особливості управління металургійними підприємствами у процесі їх реструктуризації / Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) . – Дніпропетровськ, 2008. – 184 с.
53. Кизим Н.А. Оценка и прогнозирование платежеспособности предприятий: монография / Н.А. Кизим, И.С. Благун, Ю.С. Кончак. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 144 с.
54. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
55. Кіндзерський Ю.В. Деструктиви промислової політики в Україні та можливості їх подолання // Економіка України. – 2012. – № 12. – С. 4-17.

56. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 44–57.

57. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: монографія / Ковтун О.І. – Львів: вид-во Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.

58. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/bsc>.

59. Козенков Д.Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством // Академічний огляд. – 2011. – №1(34). – С. 83-88.

60. Колпаков В.М. Методы управления: учеб. пособие. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.

61. Корн Г. Справочник по математике для научных работников и инженеров / Г. Корн, Т. Корн. – М.: Наука, 1968. – 720 с.

62. Крылов С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 152 с.

63. Крюкова Е.М. Оценка эффективности систем управления на основе BSC / Научное издание ФГОУ ВПО РГУТиС, журнал «Сервис plus». – 2007. – №2 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.m-bo.ru/publikacii/194/>.

64. Кузьмін О.Є. Індикатори діяльності підприємства: європейський вектор / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Фінансово-економічні системи: трансформація та євроінтеграція (Збірник наукових праць) / НАН України, Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2007. – Вип. 1 (63). – С. 475 – 483.

65. Кузьмін О.Є., Дідик А.М., Мельник О.Г., Мукан О.В. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Львів: «Тріада плюс», 2008. – 239 с.

66. Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я., Дорошкевич К.О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монографія. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.

67. Кукин С. Провальная пятилетка металлургов / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://minprom.ua>.

68. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с фр. / Общ. ред. Н.И. Хрусталёвой. – М.: АО изд. Группа «Прогресс»; «Универс», 1993. – 192 с.

69. Леденёв Е. BSC и EVA – конкуренты или союзники? / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.finexpert.ru>.

70. Маграт Рита Гюнтер, Мак-Миллан Я.С. Акулы рынка: сорок стратегических ходов для ускорения роста бизнеса: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 256 с.

71. Мазур В. Металлургия Украины: состояние, конкурентоспособность, перспективы / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://gazeta.zn.ua/ECONOMICS>.

72. Мазур В.Л., Тимошенко М.В. Аналіз урядових програм підтримки металургії України // Економіка України. – 2013. – № 8. – С. 22–33.

73. Малярець Л.М., Штереверя А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.

74. Мартин Джон Д., Петти Вильям Дж. VBM – управление, основанное на стоимости. Корпоративный ответ революции акционеров: Пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 272 с.

75. Маршал В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса: Пер. с англ. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.

76. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): монографія / Мельник О.Г. – Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2008. – 240 с.

77. Металлургический комплекс Украины и УССР. Материк Евразия от 15 октября 2012 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://zet.in.ua/state/upadok>.

78. Металлургия-2013: Не без оптимизма. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://for-ua.com/analytics>.

79. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Затв. Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству № 22 від 23.11.1998 р. // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1998. – №7. – С.18-28.

80. Мних Є.В. Аналіз і контроль в системі управління капіталом підприємства: монографія / Є. В. Мних, А. Д. Бутко, О. Ю. Большакова, Г. О. Кравченко, Г. І. Никонович. – К., 2005. – 231 с.

81. Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Изд-во Питер, 2001. – 567 с.

82. Миссия и стратегия МКК / Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.mmk.ru/upload/iblock/78a/Annual_Report_2010_ММК.pdf.

83. Мицкевич А.А., Ухова О.А. Роль функции ценности при использовании сбалансированной системы показателей для мотивации // Экономические стратегии – Центральная Азия. – 2006. – №3. – С. 126-131.

84. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія.– Х.: ХНАМГ, 2006.– 380 с.

85. Момот Т.В. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології. – Х.: Фактор, 2007. – 224 с.

86. Москаленко В.П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия. – Сумы: Изд-во «Довкілля», 2003. – 176 с.

87. Наказ Міністерства фінансів України і ФДМ України від 26 січня 2001 р. за №49/21. «Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>.

88. Наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170 «Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки» // Українська інвестиційна газета. – 2006. – № 14 від 11.04.2006.

89. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1440 / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

90. Недосекин А.О. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard): плюсы, минусы, проблемы внедрения / Електронний ресурс. Режим доступу: balanced-scorecard.ru/bsc.

91. Нильс –Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой. Баланс между стратегией и контролем. – СПб:Питер, 2005. – 320 с.

92. Новейший философский словарь / Под ред. А.А. Грицанова. – Изд. третье, исправл. – М.: Книжный дом, 2003. – 544 с.

93. Новые мощности. Промышленное развитие Украины в 2012 году / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://polemika.com.ua>.

94. Нортон Д. Управление стратегией – управление преобразованием / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc881.htm#UP>.

95. Огнер Т., Рагман Дж., Спайсер Л. Настоящая стоимость капитала: Практическое руководство по принятию финансовых решений: Пер. с англ. / Под научн. ред. О.В. Ватченко. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.

96. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Ин-т новой экономики, 1997. – 900 с.

97. Озеров Г.М. 7М // Вестник BSC: CIS. – 2007. – № 2 / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.iprnpou.ru/print/004481/>.

98. Озеров Г. Стратегические карты открывают новые возможности: [Интервью с Г. Озеровым] // Рынок ценных бумаг: Профессиональный журнал / Издательский дом «РЦБ». – М., 2008. – №9(360). / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.rcb.ru/rcb/2008-09/13860/>.

99. Олексів І.Б Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі оціночних рівнянь // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Вид-во НУ «ЛП», 2006. – №567. – С. 132-138.

100. Панацея Роберта Каплана: Как использовать Balanced Scorecard (Т. Антропова, П. Сухов) / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://balanced-scorecard.ru>.
101. Панюшкина С. Знание стоимости торговой марки даёт предприятию неоспоримые преимущества / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.investgazeta.net>.
102. Пилипенко А.А., Ярошенко І.В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.
103. Податковий кодекс України, прийнятий Верховною Радою України від 2 грудня 2010 року № 2756-IV, зі змінами та доповненнями / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2756-17>.
104. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 238 с.
105. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
106. Правила допуску (лістингу) цінних паперів, котирування та вилучення їх з обігу на українській міжбанківській валютній біржі / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://uazakon.com/document>.
107. Правила лістингу та делістингу першої фондової торговельної системи / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.uazakon.com/documents>.
108. Принципи корпоративного управління ПАТ «Комінмет» / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kominmet.com.ua>.
109. Производство труб в Украине сократилось на 20% / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://ukrnews24.net #ixzz373pТОКQh>.
110. Промисловість України у 2007- 2010 рр. Статистичний збірник. – Київ, 2011 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/783509/>.
111. Птащенко Л.О. Збалансованість економічних інтересів: інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління: монографія. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 296 с.

112. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд. расшир. / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005. – 128 с.

113. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced scorecard и Tableau de Bord / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.finexpert.ru>.

114. Рейтинговый журнал «Гвардия». Рейтинг самых богатых компаний Украины / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.webcitation.org/61AIdkHtx>.

115. Ружанская А.С. Факторы повышения рыночной стоимости уральских компаний: проблемы практики и политики / А.С. Ружанская, Д.В. Крутиков. – М.: Московский общественный научный фонд, 2006. – 160 с.

116. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати: Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993. – 278 с.

117. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. – К.: Издательский дом «Максимум», 2001. – 600 с.

118. Сайт компанії «УГМК» / Электронный ресурс. Режим доступа: www.ugmk.info.

119. Сайт об'єднання «Укррудпром» / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.ukrrudprom.com>.

120. Сайт УкрІНТЕІ. Державне агенство з питань науки, інновацій та інформатизації України. Реалізація інноваційної продукції / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.uintei.kiev.ua>.

121. Сацук Т.П. Построение системы управления финансами организаций на основе контроллинга (на примере торговых сетевых компаний). Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Санкт-Петербург, 2010. – 42 с. / Электронный ресурс. Режим доступа: oldvak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/files/.../2010/.../SatsukTP.do.

122. Свидерский В. И., О диалектике элементов и структуры в объективном мире и в познании. – М., 1962. – 275 с.
123. Семенов А.Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах: монографія. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2006. – 376 с.
124. Сердюк І. Державне регулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання / І. Сердюк // Економіка АПК. – 2003. – №10. – С. 39-45.
125. Симионова Н.Е. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / Н.Е. Симионова., Р.Ю. Симионов. – М. – Ростов н/Д.: Изд. Центр «МарТ», 2004. – 464 с.
126. Сковородко А. Подходы к классификации инновационных стратегий развития предприятия / А. Сковородко // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2006. – № 1(9). – С. 100-108.
127. Слиньков В.И. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации: Теория и практика, К.: КНТ, 2007. – 292 с.
128. Собственность и хозяйственный механизм в условиях обновления экономики / Под ред. В.С. Мочерного. – Львов: Свит, 1993. – 176 с.
129. Соколова М.И. Корпоративная стратегия и корпоративное управление // Управление корпоративными финансами. – 2006. – №4 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gaap.ru/biblio/management/curp/044.asp>.
130. СРПП (ГОСТ Р 15). Система разработки и постановки продукции на производство. – 2011 / Электронный ресурс. Режим доступа: URL: <http://www.standards.ru>.
131. Стасовский Ю. Мировая трубная промышленность. XXI век // Экономика Украины. – 2008. – №6 (551). – С. 58-65.
132. Степанов Д. Value based management и показатели стоимости / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://iteam.ru>.
133. Стефанішин В. Збалансована система показників – інструмент стратегічного управління підприємством // Маркетинг в Україні.– 2010. – №2. – С. 4-10.

134. Стратегическая картография – процесс идет: Проект ССП в ИНТЕРПАЙП «Трубная вертикаль», Корпоративный журнал Компании ИНТЕРПАЙП, декабрь 2007 г. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://interpipe.biz>.

135. Структура виробництва трубної продукції підприємствами України у 2012 р. (за даними товаровиробників) / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://economics.unian.net/rus/news>.

136. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

137. Теория случайных событий и ее применение / Ю. Воробьев, Е. Голденко и др. – Красноярск: ИВМ СО РАН, 2003. – 502 с.

138. Тимошук М.Р., Кузьмін О.Є., Фещур Р.В., Шуляр Р.В., Подольчак Н.Ю., Олексів І.Б. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: монографія. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с.

139. Третьяк С. Чем полезен процессный подход для использования сбалансированной системы показателей? – 2013 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://samsebestrateg.ru>.

140. Украина-2013: Макроэкономический и отраслевой обзор и прогноз. По материалам еженедельника «Инвестгазета» ТОП-100. Рейтинг лучших компаний. Киев, январь 2013 г. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kreditprombank.com>.

141. Україна у цифрах 2011. Статистичний збірник. Київ, 2012 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://library.oneu.edu.ua/files/StatSchorichnyk%20Ukrainy%202012.pdf>.

142. Україна у цифрах 2012. Статистичний збірник. Київ, 2013 / Электронный ресурс. Режим доступа: http://library.oneu.edu.ua/files/StatSchorichnyk_Ukrainy_2013.pdf.

143. Фаїзова С.О. Адаптація BSC до практики управління металургійного підприємства / Д.Є. Козенков, С.О. Фаїзова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : 2012. – Вип. № 722. – С. 362-368.

144. Фаїзова С.О. Еволюція методології BSC в структурі ціннісноорієнтованого менеджменту / С.О. Фаїзова // Сучасні тенденції в оцінці ефективності управління, плануванні та обліку діяльності суб'єктів господарювання : міжнародна колективна : монографія / Під заг. ред. К.Ф. Ковальчука. – Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2013. – С. 123-132.

145. Фаїзова С.О. Методика ідентифікації ціннісноорієнтованої стратегії підприємства на основі збалансованої системи показників / С.О. Фаїзова // Сборник научных трудов SWorld. – Вып. 3. – Том 35. – Иваново : МАРКОВААД, 2013. – С. 19-25.

146. Фаїзова С.О. Мотиваційна складова збалансованої системи показників промислового підприємства / С.О. Фаїзова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2012. – № 2. – С. 112-120.

147. Фаїзова С.О. Обґрунтування моделі мотивації персоналу на основі збалансованої системи показників / С.О. Фаїзова // Академічний огляд. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2012. – №1(36). – С. 147-154.

148. Фаїзова С.О. Передумови формування збалансованого управління підприємством в металургійній промисловості України / С.О. Фаїзова // Економічний вісник Національного гірничого університету. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (41). – С. – 124-133.

149. Фаїзова С.О. Предметне поле удосконалення методології bsc на основі евентологічних методів / С.О. Фаїзова // Проблеми науки. Міжгалузевий науково-практичний журнал. – 2014. – № 7-8 (163-164). – С. 91-94.

150. Фаїзова С.О. Принципи та методика побудови загальної моделі збалансованої системи показників вітчизняного металургійного підприємства / С.О. Фаїзова // Інформаційні складові сучасних підходів до управління економікою : монографія / Під заг. ред. Л.М. Савчук. – Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2013. – С. 144-154.

151. Фаїзова С.О. Стратегічне управління на основі збалансованої системи показників: діалектика концептуальних підходів / С.О. Фаїзова // Теоретичні та

прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: монографія / за ред. О.А. Паршиной. – У 4 т. – Д. : «Герда», 2013. – Т. 5. – С. 124-133.

152. Фаїзова С.О. Управлінський капітал як ключовий фактор становлення моделі збалансованого управління / С.О. Фаїзова // Економіка. Фінанси. Право. Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. – 2013. – № 4/1. – С. 13-16.

153. Фаїзова С.О. Організаційне забезпечення стратегічного управління на підприємствах / С.О. Фаїзова // Економічний вісник Національного гірничого університету. Науковий журнал. – 2015. – №1 (49). – С. 133-138.

154. Файоль А. Принципы управления // Научная организация труда и управления. Под ред. А.Н. Щербаня. – М.: Экономика, 1966. – 326 с.

155. Федулова Л.І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України // Економіка України. – 2013. – № 4. – С. 15-24. – № 5. – С. 30-38.

156. Фелпс Боб. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента: Пер. с англ. – Дн-ск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.

157. Феррис К., Пешеро Б.П. Оценка стоимости компаний: как избежать ошибок при приобретении: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 256 с.

158. Фетхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А.Фетхутдинов. – 2-е изд., доп. – М.: Бизнес – Школа «Интел – Синтез», 1998. – 272 с.

159. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают: Пер. с англ. – М., «Прогресс», 1987. – 272 с.

160. Фридаг, Хервиг Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: Руководство по внедрению. – М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.

161. Функциональные стандарты Balanced Scorecard, версия 1,0a Functional Standards. Realeas1,0a. 2000, Balanced Scorecard Collaborative / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.bscol.com>.

162. Харахулах. В. Процесс консолидации горно-металлургической отрасли в Украине завершился / Електронний ресурс. Режим доступу: <http://economics.unian.net/rus/news>.

163. Хаустова В.Є., Курочкіна І.Г. Оцінка вартості бізнесу суб'єктів господарювання (на прикладі металургійної галузі України): монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 268 с.

164. Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт. Сбалансированная система показателей. – М.: Омега-Л, 2006. – 144 с.

165. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А.Толмачёв. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 224 с.

166. Хьюберт К.Р. Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес, 2005. – 176 с.

167. Хьюберт К. Рамперсад. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

168. Царёв В.В. Оценка стоимости бизнеса: теория и методология / В.В. Царёв, А.А. Канторович. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 576 с.

169. Цопа Н.В. Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы: монография / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк – Симферополь, ИТ «АРИАЛ», 2010. – 320 с.

170. Шевченко Н. Ввозврат. БИЗНЕС №18-19 (953-954) от 09.05.2011 / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.ugmk.ua/ru/press/smi/info-1398.html>.

171. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности промышленного предприятия (объединения). – М.: Экономика, 1980. – 232 с.

172. Шерыкалова М.И. Метод эвентологического скоринга для случая нечеткого события, интерпретирующего анкетное // Труды IX международной ФАМЭТ'2010 конференции / Под ред. О.Ю. Воробьева. – Красноярск: КГТЭИ, СФУ, 2010. – С. 329-334.

173. Эванс Френк Ч., Бишоп Дэвид М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес букс, 2004. – 332 с.

174. Эшуорт Г., Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 190 с.

175. Якутина О.К. Система бюджетного управления // ЭКО. – 2004. – №2. – С. 138-140.

176. Ankinson A.A., Waterhous J.H., Wells R.B. (1997). A Stakeholder Approach to Stratedgic Performans Measurement. Sloan Management Review, 38. – P. 25-37.

177. Copeland T., Koller T., Murrin J. 1995. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. John Wiley & Sons: N. Y. – 565 p.

178. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. N. Y., 1999. – 207 p.

179. ISO 9000 - Quality management // ISO - Management and leadership standards. – 2011 / Электронный ресурс. Режим доступа: URL: <http://www.iso.org>.

180. Management Tools and Trends 2003 Slide Presentation // Дослідження консалтингової компанії Bain&Company / Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupcode=2.

181. Myers R. 1996. Metric wars. CFO Magazine 12 (10) – P. 41–47.

182. PCF - Process Classification Framework // APQC. – 2011 / Электронный ресурс. Режим доступа: URL: <http://www.apqc.org>.

183. Richardson B., Richardson R. Business Planning. Art Aproach to Strategic Management. – Pitman, London, 1992. –258 p.

184. Stewart B. 1999. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. Harper Business: N. Y. – 204 p.

185. The Strategy-Focused Organization, Harvard Business Press, 2001– 400 p.

186. Oleksiv, I. (2006). Stakeholder Analysis as a Factor of Company Sustainable Development. The 4th International Conference «Citizens and Governance for Sustainable Development» (Vilnius, 28-30 September 2006). Vilnius: Vilnius Gediminas

Technical University Press «Technica» / Электронный ресурс. Режим доступа:
http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/953/1/1896_Garbes_daktarai_Brauers_WEB.pdf.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА
ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПІДХОДУ

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Трактування категорії ЗСП у літературних джерелах*

Ідентифікація визначення	Автори	Характерні особливості ідентифікації
1	2	3
Система обліку і контролю	Птащенко Л.О.	<u>Система</u> збалансованих показників як система управлінського обліку і контролінгу, елемент системи контролінгу [111, с.207]
Система оцінки ефективності бізнесу	Кармазін В.Я.	BSC – інтегрована система оцінки, що включає фінансові та нефінансові показники [52]
Система вимірювання ефективності бізнесу	Фелпс Боб	Збалансована система показників є найбільш відомою системою вимірювання ефективності [156, с.49]
Система стратегічного вимірювання	Редченко К.	BSC може бути прекрасною системою стратегічного вимірювання, тобто, виконувати функцію моніторингу ключових показників вкрай необхідних для управління і контролю за реалізацією стратегії [113]
Інструмент менеджменту	Эшуорт Г., Джеймс П.	<u>Система</u> збалансованих показників використовується в якості інструмента управління, який дозволяє формалізувати стратегію бізнесу [174, с.105]
Інструмент реалізації технології стратегічного планування	Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я., Дорошкевич К.О.	Фактично ототожнюють ЗСП і стратегічні карти, зводячи ЗСП до інструмента стратегічного планування [66, с.45] Протиставляють ЗСП як особливу систему звітності на підприємстві та стратегічні карти. Вважають, що ЗСП мають доповнювати стратегічні карти, що виступають інструментами реалізації стратегії [66, с.47]
Інструмент стратегічного управління	Крилов С.І.	ЗСП як інструмент стратегічного управління може бути охарактеризована як сукупність параметрів, що всебічно характеризує діяльність організації в умовах сучасної ринкової економіки [62, с.5]
Інструмент управління	Нильс –Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой	ЗСП як інструмент, що розвивається в управлінській практиці [91, с.14]
Інструмент оцінювання / управління	Кузьмін О.Є., Дідик А.М., Мельник О.Г., Муқан О.В.	<u>Система</u> взаємопов'язаних показників (збалансована система показників) виступає інструментом оцінювання ефективності системи корпоративного управління [65, с. 273], вимірювання та управління [65, с.283]
Чітко не визначена	Фридаг, Хервіг Р., Шмідт В.	Збалансована система показників – <u>інструмент управління</u> [160, с.24]. Збалансована система показників – це <u>метод розробки</u> місії, бачення та стратегій підприємства [160, с.233]

Продовження таблиці А. 1

1	2	3
Чітко не визначена	Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А.	ЗСП є <u>одним з інструментів</u> конкретизації, представлення та реалізації стратегії [54, с.12] ЗСП – це <u>модель стратегії</u> , а не підприємства [54, с.22]
Чітко не визначена	Федулова Л.І.	<u>Методика</u> збалансованих показників сьогодні є найефективнішим <u>інструментом</u> стратегічного управління. Він заснований на трансформації стратегії в терміни чітких завдань і показників, що вимірюють ефективність рішення даних завдань [136, с.390]
Метод управління	Малярець Л.М., Штереверя А.В.	ЗСП методологічно і практично сформована як метод управління, що забезпечує виконання таких управлінських функцій, як планування, організація, регулювання, стимулювання, координація і контроль [73, с.14]
Чітко не визначена	Кандалінцев В.Г.	ЗСП – <u>методика</u> стратегічного планування [47, с.38]. Ця методика включає такі інструменти як декомпозиція, каскадирування, що впроваджуються в управління з використанням певної технології. <u>Технологія ЗСП</u> по декомпозиції цілей – показників – задач – ініціатив – може використовуватися в процесі управління [47, с.59]
Чітко не визначена	Гершун А., Горський М.	ЗСП – це <u>механізм</u> перетворення стратегії компанії у послідовність дій, спрямованих на досягнення певних цілей на всіх рівнях управління [19, с.191] Збалансована система показників представляє <u>способи управління</u> бізнесом, інформування щодо стратегії та <u>методів</u> її втілення [19, с.231]
Технологія оцінки вартості бізнесу	Момот Т.	ЗСП як технологія оцінки вартості бізнесу забезпечує менеджмент універсальним механізмом реалізації стратегії [85, с.47]
Управлінська технологія	Хруцький В.Є., Толмачов Р.А.	<u>Система</u> збалансованих показників – дійсно сучасна управлінська технологія, що довела власну ефективність в різних країнах і галузях [165, с.7]
Чітко не визначена	Слиньков В.І.	ЗСП слід розглядати як нову <u>систему управління</u> , бо її побудова спрямована не на розробку стратегії, а на її реалізацію [136, с.59] ЗСП – <u>механізм</u> перетворення стратегії компанії у послідовність дій, спрямованих на досягнення певних цілей на всіх рівнях управління. [127, с.99]

Продовження таблиці А. 1

1	2	3
Чітко не визначена	Івакіна І.	ЗСП як нова <u>система стратегічного управління</u> перетворилась у загальноприйнятну стратегічну концепцію [38, сс.42, 150]. Збалансована система показників стала <u>інструментом</u> оцінки та реалізації стратегії [38, с.31]. Практично будь-яка система обліку і контролю повинна включати ЗСП [38, с.32]. Водночас заперечує, що ЗСП – це не система звітності, навпаки, вона включає останню до свого складу [38, с.103] ЗСП можна розглядати як довгостроковий <u>інструмент управління</u> [38, с.45]
Механізм управління	Пилипенко А.А., Ярошенко І.В.	Збалансована система показників як механізм стратегічного управління інтегрованими структурами бізнесу [102,с.76]
Модель управління	Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт	Модель динамічного управління (менеджменту) Фридага – Шмідта включає збалансовані системи показників як управління, так і звітності.[164, с.34]
Модель управління	Птащенко Л.О.	Доцільність запровадження в управлінні інноваційної за своєю логікою і технологією моделі управління – Збалансованої системи показників – пояснюється її філософією, яка дозволяє збалансувати інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи зворотний зв'язок [111, с.102]
Система управління	Тимошук М.Р., Кузьмін О.Є., Фещур Р.В., Шуляр Р.В., Подольчак Н.Ю., Олексів І.Б.	ЗСП – це широка управлінська система, в якій експерти вбачають відображення всього процесу управління (стратегічного, поточного, оперативного) [138, с.100] ЗСП – базовий підхід для збалансованої системи оцінки фінансово-економічного стану підприємства [138, с.103]
Система управління показниками	Гершун А.М. Нефедьєва Ю.С.	ЗСП розглядається як система управління показниками, яка сприяє реалізації стратегічних задач [112, с.87]

* [19; 38; 47; 52; 54; 62; 66; 73; 85; 91; 102; 111; 112;113; 127; 136; 138; 156; 160; 164; 174]

Додаток Б

Таблиця.Б.1

Вимірники процесу створення вартості підприємства за Міжнародними стандартами фінансової звітності, IFRS*

Показник	Формула розрахунку	Характерні ознаки
1	2	3
Традиційні вимірники		
Доходність інвестованого (залученого) капіталу (ROIC – Return on Invested Capital)	$(\text{NOPAT} / \text{інвестований капітал}) \times 100\%$	Вимірює прибутковість порівняно із величиною інвестованого капіталу
Доходність акції (EPS – Earnings per Share)	Чистий прибуток у розпорядженні власників акцій / Середня кількість акцій в обігу упродовж року	Міститься у річній звітності та розраховується щоквартально Визначає розмір доходу, що забезпечений акціонеру з однієї акції у формі прибутку, або дивіденду
Норма дивідендів на акцію (DPS)	Дивіденди/Ринкова ціна акції	Норма доходності, яку акціонери отримують у формі дивідендів порівняно із поточною ринковою цінністю
P/E Співвідношення ціни до доходності	$\frac{\text{Ринкова ціна акції}}{\text{Доходність акції}}$	Виступає мультиплікатором доходності акцій
Форвардне P/E	Поточна ціна акції / Прогнозна доходність акції	Дає можливість порівняльного аналізу однопрофільних підприємств протягом декількох років
Прибуток до сплати відсотків, податків, амортизації матеріальних нематеріальних активів (EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Чистий прибуток + Витрати по податку на прибуток - Відшкодований податок на прибуток (+ Надзвичайні витрати) (- Надзвичайні доходи) + Відсотки сплачені - Відсотки отримані = EBIT + Амортизація матеріальних нематеріальних активів + Переоцінка активів = EBITDA	Інформація щодо обсягу коштів, які підприємство може теоретично спрямувати на обслуговування боргових зобов'язань
Маржинальна EBITDA	$(\text{EBITDA} / \text{обсяг продажів}) \times 100\%$	Характеризує ефективність основної (операційної) діяльності незалежно від фінансових операцій та національних норм фіскального регулювання
Цінність підприємства, (оцінка) (EV – enterprise value)	Поточна ринкова капіталізація акцій + ринкова оцінка боргу компанії	Повна ринкова оцінка бізнесу, що не залежить від структури його капіталу

Продовження таблиці Б. 1

1	2	3
EV / EBITDA	EV / EBITDA	Вимірює взаємозв'язок між цінністю компанії та її прибутком, вираженим через EBITDA
Зростання EPS	EPS_t / EPS_{t-1}	Вимірює очікуване зростання прибутку
Приріст ціни і доходності (PEG,)	(P/E)/Прогнозне зростання EPS	Визначає рейтинги компаній щодо прогнозованого зростання
Основані на техніці дисконтованого грошового потоку		
Економічна додана цінність, (EVA – economic value added)	$NOPAT - (WACC \times \text{Інвестований капітал})$ $(ROIC - WACC) \times \text{Інвестований капітал}$	Відображає додатковий прибуток, що заробляє компанія за межами необхідної порогової норми доходності Історичний, внутрішній вимірник
Середньозважена вартість залучення капіталу (WACC – Weighed Average Cost of Capital)	Вартість залученого капіталу x частка залученого капіталу + вартість власного капіталу x частка власного капіталу в структурі капіталу	Ефективність фінансової діяльності підприємства
Сумарна доходність акціонерів, (TSR–total shareholder value)	Процентне підвищення ціни акції за аналізований період (ціна акції на кінець періоду / початкова ціна акції) + норма дивіденда (виплачений дивіденд наприкінці року / початкова ціна акції)	Відображає історичну доходність інвесторів-акціонерів Зовнішній, тобто спрямований на ринок вимірник
Вільний грошовий потік, (FCF – альтернатива дивідендному потоку)	Прибуток після сплати відсотка і податків + Амортизація – Збільшення оборотного капіталу (запаси, дебітори, кредитори) – Капітальні витрати або $NOPAT + \text{амортизація} - \text{чисті інвестиції}$	Вимірює надлишок грошових коштів, що генерується всередині компанії, до урахування видатків на реінвестування або фінансування
Доходність грошового потоку на одиницю інвестицій, (CFROI – Cash Flow Return on Investment)	Відкореговані грошові припливи (cash in) в поточних цінах / відкореговані грошові витрати (cash out) в поточних цінах	Визначення внутрішньої ставки доходності бізнесу
Цінність, додана на підприємстві, (EV+, interprize value+)	Ринкова вартість капіталу – Балансова вартість капіталу	Вимірює для інвесторів і аналітиків доходність від «справжньої» вартості бізнесу Діагностує невірну оцінку акцій

* [16; 19; 117; 132; 174]

Додаток В

Таблиця В. 1

Система спеціалізованих стратегій ціннісноорієнтованої металургійної компанії*

Стратегія	Опис стратегії	Умови реалізації стратегії
1	2	3
Стратегії концентрованого зростання		
Зміцнення позиції на ринку	Пошук можливостей поліпшення власного становища на існуючому ринку	Значні маркетингові витрати Здійснення горизонтальної інтеграції, при якій компанія
Розвиток ринку	Пошук нових ринків для традиційної для компанії продукції	намагається встановити контроль над конкурентами або поглинути їх
Розвиток продукту	Збільшення обсягу реалізації шляхом удосконалення або модифікація профільної продукції	
Стратегії інтегрованого зростання		
Обернена вертикальна інтеграція	Використання конкурентних переваг доступу до ресурсів. Упровадження власної мережі постачання шляхом створення або придбання підприємств-постачальників, перетворення постачачань з центру витрат в центр доходів	Наявність фінансових джерел для реалізації інвестиційних проектів Здійснення вертикальної інтеграції при якій компанія намагається встановити контроль над постачальниками або поглинути їх
Випереджальна вертикальна інтеграція	Створення власних структур розподілу і продажів, дистрибуторських центрів	Розширення посередницьких послуг Відсутність посередників з якісним рівнем роботи
Стратегії диверсифікованого зростання		
Центрована диверсифікація та перетворення у галузеву корпорацію	Збільшення попиту шляхом освоєння нових видів продукції при збереженні існуючого бізнес-напрямку та відмові від частини непрофільних активів	Насиченість традиційних ринків та падіння попиту Наявність вільних коштів за рахунок розвитку традиційних бізнесових напрямків Нова продукція відкриває можливості виходу на світові ринки
Горизонтальна диверсифікація	Розширення галузевого діапазону діяльності за рахунок диференціації асортиментного ряду, паралельного освоєння нових видів продукції на базі нових технологій для задоволення потреб споживача основної продукції підприємства	Попередня оцінка власної компетенції у виробництві нового продукту

Продовження таблиці В. 1

1	2	3
Конгломеративна диверсифікація, стратегія перетворення у інвестиційний фонд	Освоєння нових бізнес-напрямків та вихід на нові ринки	Компетентність наявного персоналу і особливо менеджерів Наявність вільних фінансових ресурсів
Стратегії скорочення		
Скорочення витрат	Економія витрат за рахунок скорочення або припинення виробництва нерентабельних продуктів та бізнес-напрямків	Перегрупування сил після зростання або у зв'язку із необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни у зовнішньому середовищі
Стратегії інвестиційного розвитку		
Підвищення інвестиційної привабливості	Залучення капіталу шляхом довгострокового управління фінансами	Доступність кредитних ресурсів Ефективна кредитна історія Концентрація внутрішніх фінансових ресурсів Наявність ефективної системи корпоративного контролінгу Наявність ефективного управління ризиками
Вихід на IPO	Орієнтація на іноземних інвесторів шляхом виходу на світові фінансові ринки	Значний розмір активів та капіталізації Успішна фінансово-економічна діяльність, зростання показників ліквідності й частки ринку Рентабельність не нижча за середню у галузі при високих випереджальних темпах розвитку Кваліфікований менеджмент та позитивний управлінський імідж Стійка ринкова позиція у праваблій сфері бізнесу з ефективною кредитною історією Формування консолідованої фінансової звітності, підтвердженої провідними аудиторськими компаніями, створення інституту незалежних директорів Повна прозорість через розкриття інформації про акціонерів, поділ власності та особливості управління

Продовження таблиці В. 1

1	2	3
Стратегії інноваційного розвитку		
Розвиток технологічних інновацій	Створення конкурентних переваг за рахунок опанування нових технологічних процесів, маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних технологій	Високий попит на продукцію Наявність необхідних фінансових ресурсів Кваліфікована робоча сила Інноваційний потенціал управлінського персоналу
Розвиток продуктових інновацій	Виробництво наукоємної продукції інноваційного характеру, нової для підприємства або для ринку	Максимальне ресурсне забезпечення Маркетингові дослідження Власна науково-дослідна база Ефективні бізнес-процеси Ефективний інноваційний менеджмент
Модифікація виробництва	Збільшення прибутку за рахунок імітації продуктових та технологічних інновацій, удосконалення якості та споживчих властивостей існуючої продукції, існуючих технологій, техніки та процесу управління	Незадовільний рівень рентабельності Наявність ринкового попиту на продукцію
Розбудова бізнесу відповідно до стандартів світового менеджменту	Впровадження організаційних та управлінських інновацій	Організація ІСБ Формування консолідованої фінансової звітності, підтвердженої провідними аудиторськими компаніями, створення інституту незалежних директорів
Модернізація виробництва	Опанування нових технологій для традиційних продуктів, впровадження інноваційних машин, устаткування, приладів	Бізнес перебуває на межі кризи Погіршення ринкової кон'юнктури Наявність джерел фінансування
Конкурентні стратегії		
Лідерство за витратами/ціною	Розширення ринкової ніши та вихід на нові географічні ринки за рахунок створення найдешевшого порівняно з конкурентами продукту	Ефективні бізнес-процеси Інвестування у виробництво Виробництво продукції великими партіями Сучасна технологія і розвинена інженерно-конструкторська база Наявність системи управління собівартістю й витратами Широкий асортиментний ряд Можливим є недостатній рівень маркетингу

Продовження таблиці В. 1

1	2	3
Диференціація або лідерство за продуктом	Підвищення рентабельності за рахунок високої якості спеціалізованої продукції	Високий рівень маркетингу Кваліфікований персонал Наявність системи забезпечення якості продукції Високий рівень спеціалізації виробництва та присутність у багатьох ринкових сегментах
Фокусування	Відповідність вимогам конкретного споживача	Високий рівень маркетингу Ефективне управління постачанням Наявність системи забезпечення якості продукції Ефективна інноваційно-інвестиційна політика
Розширення експортної діяльності	Розширення експортної діяльності за рахунок фокусування виробництва на задоволення потреб іноземних споживачів	Наявність попиту на продукцію на світовому ринку Високий рівень маркетингу Кваліфікований персонал Наявність системи забезпечення якості продукції
Підвищення індивідуального іміджу	Створення конкурентних переваг за рахунок їх позиціонування	Наявність публічної звітності Розвинений екологічний менеджмент Ефективна система управління персоналом

* [8, сс. 74, 103-106; 21, сс. 200-207; 56; 57, с. 186; 59; 66, сс. 182-184; 102, сс. 18, 56; 123, сс. 38-51; 129]

Додаток Д

Шаблони збалансованої системи показників вартісноорієнтованої металургійної компанії [8, сс. 132-134; 39; 43; 46; 64, сс. 475-483; 66, сс. 104-108, 142; 76; 80; 102, сс. 104-105, 142-149; 134; 158]

Таблиця Д.1

Збалансована система показників вартісноорієнтованої компанії ГМК за моделлю інноваційного розвороту

Стратегічні цілі	Цінності, що створюються	Ключові фактори успіху	Показник
1	2	3	4
Фінанси/інвестори			
1.Зростання ринкової вартості	Ринкова вартість Потенціал майбутньої вартості	Ефективність стратегічного управління	$EBITDA = \text{операційний прибуток} + \text{амортизація матеріальних і нематеріальних активів} - \text{Переоцінка активів}$ (Операційний прибуток=виручка від реалізації без ПДВ-адміністративні витрати на збут-інші операційні витрати)
2.Динамічне зростання продажів та доходів у цільовому сегменті ринку	Інвестиційна привабливість в очах власників і кредиторів	Ефективність операційної діяльності Продуктові та технологічні інновації Розширення маржі на прибуток	Рентабельність операційної діяльності= $\frac{\text{прибуток від операційної діяльності}}{\text{валовий дохід (виручка) підприємства отриманий в звітному періоді}}$ (Маржинальна $EBITDA = EBITDA \times 100\% / \text{виручка від реалізації}$)
3.Зростання прибутку	Потенціал інноваційного розвитку	Ефективність операційної діяльності Ефективність фінансової діяльності Ефективність інвестиційної діяльності	Чистий прибуток (NOPAT) = Валовий прибуток — податки, штрафи, пені, відсотки по кредитах — операційні витрати.
4.Підвищення ефективності інвестиційної діяльності	Інвестиційний потенціал	Збільшення вартості активів Підвищення інвестиційної привабливості	Рентабельність чистих активів (ROIC)= $\frac{NOPAT}{\text{інвестований капітал}} \times 100\%$
5.Підвищення ефективності фінансової діяльності	Фінансовий потенціал	Оптимізація співвідношення власного та запозиченого капіталу Залучення більш дешевих позикових коштів	Рентабельність активів (ROA)= $\frac{NOPAT}{\text{активи}} \times 100\%$
Клієнти			
1.Вихід на нові перспективні ринки	Нові канали збуту	Бюджет та якість маркетингових досліджень	1.1.Рівень залучення нових партнерів: $= \frac{\text{кількість нових партнерів} \times 100\%}{\text{загальна кількість партнерів}}$ 1.2.Внесок стратегічних партнерів (% від обсягу реалізації)

Продовження таблиці Д. 1

1	2	3	4
2.Зростання присутності компанії у стратегічному сегменті бізнесу	Клієнтська база Продажі й доходи	Відповідність інвестиційного, виробничого та ресурсного потенціалу підприємства потребам інноваційного розвитку	Частка ринку за стратегічними зонами господарювання (%)=обсяг продажу підприємства на конкретному ринку ×100% / сумарний обсяг продажу цього товару усіма його учасниками
3. Створення доброї ділової репутації за стратегічними зонами господарювання	Портфель продуктів, адекватний вимогам споживачів	Ефективність маркетингу	3.1.Адекватність портфеля продуктів і послуг компанії потребам клієнтів (опитування) 3.2.Рівень обізнаності щодо компанії у стратегічних зонах господарювання (опитування)
4.Максимальне задоволення клієнтів	Задоволені клієнти	Лояльність до клієнтів та впровадження стандартів клієнтоорієнтованості. Затребуваний асортимент. Конкурентна якість. Конкурентні ціни.	4.1.Рівень задоволеності споживачів продукції (за номенклатурою), % (за результатами опитування) 4.1.Оцінка надійності й зручності (опитування)
Бізнес-процеси			
1.Перетворення у динамічну інноваційну компанію	Масштаби бізнесу Доходи і прибутки Потенціал розвитку Бренд	Відповідність виробничого потенціалу вимогам інноваційного розвороту Освоєння нових видів продукції з орієнтацією на продукцію із високою доданою вартістю	1.1.Темпи зростання валового доходу= реалізована продукція у звітному періоді / реалізована продукція у базовому періоді; ≥1×(темпи росту галузевого ринку) 1.2. Внесок інноваційних продуктів=обсяг продажу інноваційної продукції×100% / загальний обсяг продажу
2.Забезпечення ефективності інноваційних процесів	Інновації	Ефективний інноваційний менеджмент	2.1.Ступінь впровадження інноваційної продукції/технологій=кількість неефективних інновацій×100% / загальна кількість інновацій. 2.2.Норма прибутку на НДДКР, %
3.Повне використання виробничих потужностей	Товарна продукція Доходи	Ефективний операційний менеджмент Управління виробничими ризиками	Коефіцієнт використання потужностей=% часу продуктивної роботи обладнання по відношенню до номінального (календарний час-час на капітальні ремонти і святкові дні)

Продовження таблиці Д. 1

1	2	3	4
4. Економія витрат	Конкурентна ціна Прибутковість	Ефективна система управління витратами	4.1. Собівартість одиниці продукції, в т.ч. за номенклатурою 4.2. Витрати на 1 грн. товарної продукції
5. Забезпечити виробництво високоякісної продукції	Висока якість продукції Задоволені клієнти	Ефективність управління якістю продукції Розробка і впровадження інноваційних технологій Система мотивації за показниками якості	5.1. Якість з першого пред'явлення (%) = обсяг продукції, що відвантажена споживачеві з першого пред'явлення × 100% / загальний обсяг реалізованої продукції
6. Забезпечити ефективність процесу виробництва	Конкурентна продукція Доходи і прибуток Ділова репутація	Ефективний операційний менеджмент. Управління виробничими ризиками.	Виконання плану по відвантаженню продукції (позаказно) = сумарна кількість днів затримки відвантаження заказів / кількість заказів
7. Підвищення ефективності використання запасів.	Економія витрат Додатковий прибуток	Прискорення оборотності ТМЗ Удосконалення логістичних процесів Розвиток партнерства із постачальниками	Оборотність запасів = собівартість реалізованої продукції × 2 / (запаси на початок періоду + запаси на кінець періоду)
8. Створити високий рівень якості й ефективності взаємодії із споживачами	Ділова репутація	Ритмічність виробництва Додержання договірної дисципліни	8.1. Рівень порушення договірної дисципліни = частка несвоєчасно виконаних замовлень (%) 8.2. Кількість рекламаций, тис. грн.
Навчання і розвиток			
1. Підтримка та розвиток корпоративної культури стратегічноорієнтованої організації	Корпоративна культура стратегічноорієнтованої організації	Усвідомлення та сприйняття персоналом стратегічних імператив розвитку компанії	1.1. % обізнаності працівників у місії і баченні компанії 1.2. Рівень плинності персоналу = (кількість працівників, що звільнилися у звітному періоді за власним бажанням, чол. + кількість працівників, яких звільнено у звітному періоді за ініціативою адміністрації) × 100% / середньоспискова кількість працівників
2. Підвищення рівня науково-технічного потенціалу	Інновації	Інноваційні стратегії Наявність джерел фінансування	Рівень фінансування НДДКР, % = сумарні витрати з НДДКР × 100% / обсяг продажу нової продукції

Продовження таблиці Д. 1

1	2	3	4
3.Покращувати компетенції у сфері інноваційного розвитку	Креативність персоналу Інновації	Фінансування внутрішніх НДДКР. Кваліфікований і мотивований персонал	Кількість зареєстрованих патентів на власні інноваційні розробки, а також кількість отриманих ліцензій на застосування новітніх технологій
4.Розбудова бізнесу відповідно до стандартів світового менеджменту	Висока якість корпоративного управління Організація, що постійно навчається Оптимальна структура системи управління Організаційна дисципліна Лідерство персоналу Ефективні бізнес-процеси	Професійний і мотивований вищий менеджмент Воля й бажання власників і вищого керівництва Формалізація й регламентація процесів, що відбивають логіку стратегічної діяльності Ефективні коімунікації на всіх рівнях управління Впровадження найкращих міжнародних практик корпоративного управління	4.1.Рейтинг КРІ $R = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$ де: Y _i – оцінка і-го показника, n – кількість показників 4.2. Частка посад по яких розроблені КРІ і система мотивації
5.Підвищення якості трудового потенціалу	Висококваліфікований персонал Ділові знання, навички та вміння Можливість кар'єрного і професійного зростання	Кадровий менеджмент Навчання стратегічно важливим професіям	5.1. Обсяг та динаміка витрат на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів. 5.2.Коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних робіт=середній тарифний розряд робітників / середній тарифний розряд робіт
6.Підвищення ефективності управління персоналом	Продукція і доходи	Кваліфікований і мотивований персонал	Продуктивність праці
7.Підвищення мотивації персоналу	Мотивований та задоволений персонал Ефективність процесів	Ефективна система бюджетування Кадровий менеджмент Мотивація за збалансованою системою показників	Рівень задоволеності персоналу (опитування)

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2

Збалансована система показників вартісноорієнтованої компанії ГМК за моделлю інноваційного розвитку на імітаційній основі

Стратегічні цілі	Цінності, що створюються	Ключові фактори успіху	Показник
1	2	3	4
Інвестори			
1.Зростання капіталізації або ринкової вартості	Ринкова вартість Потенціал майбутньої вартості	Ефективність стратегічного управління	Ринкова капіталізація (EV) = поточна ринкова капіталізація акцій + ринкова оцінка боргу компанії
2.1.Підвищення інвестиційної привабливості	Інвестиційна привабливість в очах фондового ринку	Підвищення ринкової ціни акції	P/E = ринкова ціна акції / доходність акції
або			
2.2.Залучення ресурсів фондових ринків та вихід на IPO	Залучені фінансові ресурси	Підвищення цінності компанії	$EV / EBITDA$
3.Підвищення ефективності корпоративного управління	Прибутковість та інтелектуальна досконалість	Збільшення дивідендного потоку Альтернативні стратегії підвищення прибутковості Приріст інвестиційного капіталу	Сумарна доходність акціонерів (TSR) = процентне підвищення ціни акції за аналізований період (ціна акції на кінець періоду / початкова ціна акції) + норма дивіденда (виплачений дивіденд наприкінці року / початкова ціна акції)
Фінанси			
1.Підвищення фінансово-економічної ефективності	Додана вартість	Ефективність операційної діяльності Ефективність фінансової діяльності Ефективність інвестиційної діяльності	Економічна додана цінність (EVA) = NOPAT – (WACC x інвестований капітал); (ROIC - WACC) x інвестований капітал

Продовження таблиці Д. 2

1	2	3	4
2.Підвищення ефективності операційної діяльності	Продукція та доходи Виробничий потенціал	Зростання продажу та масштабів діяльності Зростання маржі на прибуток Ефективність управління податками	2.1.Прибуток до оподаткування, витрат на амортизацію та сплати відсотків за кредитами (ЕВІТДА)=операційний прибуток + амортизація матеріальних нематеріальних активів – Переоцінка активів 2.2.Маржинальна ЕВІТДА=(ЕВІТДА/ виручка від реалізації) x 100%
3.Підвищення ефективності інвестиційної діяльності	Інвестиційний потенціал	Збільшення вартості активів Оптимізація перерозподілу інвестиційних ресурсів відносно центрів створення цінності Управління інвестиційними ризиками	Рентабельність чистих активів (ROIC)= (NOPAT/ інвестований капітал) x 100%
4.Підвищення ефективності фінансової діяльності	Фінансовий потенціал	Оптимізація співвідношення власного та запозиченого капіталу Залучення більш дешевих запозичених коштів Управління фінансовими ризиками	Рентабельність активів (ROA)= (NOPAT / активи)×100%
Клієнти			
1.Бути визнаним лідером галузевого ринку	Бренд Клієнтська база	Наявність стрижневої компетентності та стійкої конкурентної переваги	Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції=індекс споживчих параметрів (індекс якості) / індекс економічних параметрів (індекс цін споживання) ²
2.Зростання присутності компанії у стратегічному сегменті бізнесу	Клієнтська база Продажі й доходи Бренд	Відповідність інвестиційного, виробничого та ресурсного потенціалу підприємства потребам ринку	Частка ринку за стратегічними зонами господарювання (%)=обсяг продажу підприємства на конкретному ринку ×100% / сумарний обсяг продажу цього товару усіма його учасниками 2.2. Рівень обізнаності у стратегічних сегментах (опитування)

² Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності менший за 1, то оцінюваний товар неконкурентоспроможний за базою оцінювання

Продовження таблиці Д. 2

1	2	3	4
3.Розширення масштабів діяльності за рахунок виходу на світові ринки	Нові ринки збуту	Виробництво конкурентоспроможної на світових ринках продукції Ефективний маркетинг.	Темпи зростання обсягів експорту, в тому числі у стратегічних сегментах та за географією ринку, %
4.Максимальне задоволення клієнтів	Задоволені клієнти	Лояльність до клієнтів та впровадження стандартів клієнтоорієнтованості. Затребуваний асортимент. Конкурентна якість. Конкурентні ціни.	4.1.Рівень задоволеності споживачів продукції (за номенклатурою), % (за результатами опитування) 4.1.Оцінка надійності й зручності (опитування)
Бізнес-процеси			
1.Підвищення ефективності управління асортиментом продукції	Асортимент Цінність пропозиції Масштаб ринку	Модернізація обладнання і оновлення технологій Ефективний маркетинг	1.1.Темпи зростання валового доходу за рахунок нової продукції= реалізована продукція у звітному періоді / реалізована продукція у базовому періоді; $\geq 1 \times$ (темпи росту галузевого ринку) 1.2.Виконання програми освоєння нових видів продукції
2.Розвиток та оптимізація портфелю продукції і послуг	Додана вартість	Збільшення доданої вартості у виробництві профільної продукції.	2.1.Обсяг та частка (%) стратегічної продукції у загальному обсязі реалізації 2.2.Маржа по портфелю
3. Виробництво продукції за світовими стандартами якості	Якість продукції	Ефективне управління якістю Ефективне впровадження прогресивних технологій і модернізація виробництва Ефективна система мотивації	3.1.Якість з першого пред'явлення (%)= обсяг продукції, що відвантажена споживачеві з першого пред'явлення $\times 100\%$ / загальний обсяг реалізованої продукції 3.2.Вихід годної продукції
4.Повне використання виробничих потужностей	Товарна продукція Масштаб бізнесу Доходи	Ефективний операційний менеджмент Управління виробничими ризиками	Коефіцієнт використання потужностей=% часу продуктивної роботи обладнання по відношенню до номінального (календарний час-час на капітальні ремонти і святкові дні)

Продовження таблиці Д. 2

1	2	3	4
6.Лідерство за витратами	Конкурентна ціна. Продажі й доходи.	Ефективна система управління витратами. Наявність власної сировинної бази Використання перспективних видів сировини і технологій Можливість впливати на вартість сировини і матеріалів, що постачаються	6.1.Собівартість одиниці продукції (в тому числі за номенклатурою) 6.2. Витрати на 1 грн. товарної продукції
7.Підвищення ефективності виробництва	Конкурентна продукція Доходи і прибуток	Ефективний операційний менеджмент. Управління виробничими ризиками.	7.1.Виконання плану по відвантаженню продукції (позаказно)=сумарна кількість днів затримки відвантаження заказів / кількість заказів. 7.2. Ступінь травматизму на виробництві= кількість травм та нещасних випадків×100% / середнестискова чисельність працівників 7.3.Рівень браку, %
8. Підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами	Економія матеріальних ресурсів Доступ до ресурсів	Прискорення оборотності ТМЗ Удосконалення логістичних процесів Розвиток партнерства із постачальниками та здійснення аутсорсинга операцій Реалізація інтеграційної стратегії щодо постачальників	Оборотність запасів= собівартість реалізованої продукції × 2 / (запаси на початок періоду + запаси на кінець періоду)
9. Створити високий рівень якості й ефективності взаємодії із споживачами	Ділова репутація	Ритмічність виробництва Додержання договірної дисципліни	9.1.Рівень порушення договірної дисципліни=частка несвоечасно виконаних замовлень (%) 9.2.Кількість рекламаций, тис.грн.
10.Мінімізація впливу виробничих та переробних технологій на зовнішнє середовище	Екологічно чисте виробництво Екологічна безпека Соціальний імідж	Дотримання вимог природоохоронного законодавства. Упровадження практики господарювання стандартів екологічної безпеки. Система управління екологічним ризиком.	10.1.Питомі викиди (кг/т) 10.2.Дружність процесів із захистом середовища=обсяг виробництва продукції, що наносить шкоду середовищу / загальний обсяг виробництва

Продовження таблиці Д.2

1	2	3	4
Наавчання і розвиток			
1. Підтримка та розвиток корпоративної культури стратегічноорієнтованої організації	Корпоративна культура стратегічноорієнтованої організації	Усвідомлення та сприйняття персоналом стратегічних імператив розвитку компанії	1.1. % обзнаності працівників у місії і баченні компанії 1.2. Рівень плинності персоналу = (кількість працівників, що звільнилися у звітному періоді за власним бажанням, чол. + кількість працівників, яких звільнено у звітному періоді за ініціативою адміністрації) × 100% / середньоспискова кількість працівників
2. Підвищення науково-технічного потенціалу	Виробничі потужності Прогресивні технології Операційна досконалість	Здійснення програм по модернізації виробництва та впровадженню прогресивних технологій Фінансові ресурси	2.1. Виконання плану реконструкції та модернізації виробництва 2.2. Темп зростання нових або удосконалених технологічних процесів 2.3. Виконання плану по освоєнню маловідходних, безвідходних та ресурсозберігаючих технологій
3. Розвиток коопераційних та інтеграційних зв'язків	Ефективні канали просування продукції Доступ до ресурсів	Фінансові ресурси Ефективність інтеграційних стратегій	3.1. Кількість знов створених або придбаних підприємств замкненого технологічного ланцюга 3.2. Частка та динаміка обсягу реалізованої продукції через власну дилерську мережу та металотрейдерів
4. Покращувати компетенції у сфері інноваційного розвитку	Креативність персоналу Інновації	Кваліфікований і мотивований персонал	Залученість співробітників = кількість раціоналізаторських пропозицій, поданих співробітниками × 100% / середня кількість співробітників підприємства
5. Розбудова бізнесу відповідно до стандартів світового менеджменту	Висока якість управління Корпоративна культура СОО Оптимальна структура системи управління Організаційна дисципліна Лідерство персоналу Ефективні бізнес-процеси	Висококваліфікований і мотивований вищий менеджмент Воля й бажання власників і вищого керівництва Ефективні коімунікації на всіх рівнях управління Впровадження найкращих міжнародних практик корпоративного управління	5.1. Рейтинг KPI $R = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$ де: Y_i – оцінка i -го показника, n – кількість показників 5.2. Рівень досяжності стратегій = кількість досягнутих за певний період стратегій / загальна кількість стратегій у стратегічному портфелі

Продовження таблиці Д. 2

1	2	3	4
6.Підвищення якості трудового потенціалу	Висококваліфікований персонал Ділові знання, навички та вміння Організація, що постійно навчається Можливість кар'єрного і професійного зростання	Кадровий менеджмент Навчання стратегічно важливим професіям	6.1.Кількість постійно діючих програм підвищення кваліфікації і розвитку кар'єрних здібностей і сума витрат на відповідні цілі. 6.2.Коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних робіт=середній тарифний розряд робітників / середній тарифний розряд робіт
7.Підвищення ефективності управління персоналом	Продукція і доходи	Кваліфікований і мотивований персонал	Продуктивність праці
8.Створення системи збалансованої мотивації персоналу	Мотивований та задоволений персонал Ефективність процесів	Ефективна система бюджетування Кадровий менеджмент Збалансована система показників	8.1.Частка посад по яких розроблені КРІ і система мотивації 8.2. Рівень задоволеності персоналу (опитування) 8.3.Середня заробітна плата по підприємству
9. Створення ІТ-супроводження збалансованого управління	Інформаційні системи Достовірна інформація Єдине інформаційне середовище	Моніторинг вимог бізнесу до ІТ Наявність системи постійного інформування про можливості ІТ Наявність підсистеми збору інформації Структурованість завдань зі збору інформації Відповідність кадрового забезпечення збору інформації вимогам стратегічного управління Прямий доступ керівництва до зібраної інформації	9.1.Виконання плану розвитку ІТ-системи 9.2.Частка документованих процесів і процедур
10.Підвищення соціального іміджу	Соціальний імідж Соціальна відповідальність Можливість лобювання власних інтересів у державних і місцевих органах влади	Фінансування соціальних програм, в тому числі локального і регіонального рівня. Ефективні форми комунікації із місцевими та регіональними органами влади, спільнотою.	10.1.Обсяг соціальних інвестицій 10.2. Кількість знов створених робочих місць 10.3.Рейтинг щодо виконання соціальних і екологічних програм

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3

Збалансована система показників вартісноорієнтованої компанії ГМК за стабілізаційною моделлю

Стратегічні цілі	Цінності, що створюються	Ключові фактори успіху	Показник
1	2	3	4
Фінанси/інвестори			
1.Зростання капіталізації або ринкової вартості	Ринкова вартість Потенціал майбутньої вартості	Ефективність стратегічного управління	Ринкова капіталізація (EV) = поточна ринкова капіталізація акцій + ринкова оцінка боргу компанії
2.Динамічне зростання продажів і доходів	Продукція і доходи	Фінансово-економічна стабілізація роботи підприємства	Темпи приросту продажів= валовий дохід (виручка) підприємства отриманий в звітному періоді / валовий дохід отриманий в базовому періоді
3.Стабілізація фінансово-економічного становища	Інвестиційна привабливість в очах власників і кредиторів	Ефективність операційної діяльності Розширення маржі на прибуток та масштабів діяльності	3.1.Операційний прибуток=виручка від реалізації без ПДВ-адміністративні витрати-витрати на збут-інші операційні витрати 3.2. Рентабельність операційної діяльності= прибуток від операційної діяльності / валовий дохід (виручка) підприємства отриманий в звітному періоді
4.Зростання чистого прибутку	Потенціал стійкого інноваційно-інвестиційного розвитку	Ефективність операційної діяльності Ефективність фінансової діяльності Ефективність інвестиційної діяльності	Чистий прибуток (NOPAT) = Валовий прибуток — податки, штрафи, пені, відсотки по кредитах — операційні витрати.
5.Підвищення ефективності фінансової діяльності	Фінансовий потенціал	Оптимізація співвідношення власного та запозиченого капіталу Залучення більш дешевих запозичених коштів	Рентабельність активів (ROA)= (NOPAT / активи)×100%

Продовження таблиці Д.3

1	2	3	4
Клієнти			
1. Утримання та зміцнення позицій на традиційних ринках	Постійні клієнти Бренд	Удосконалення якості та споживчих властивостей існуючої продукції, технологій, техніки та процесу управління	Частка ринку за стратегічними зонами господарювання, %
2. Розширення клієнтської бази за рахунок освоєння нових видів із високою доданою вартістю	Нові ринки збуту Додана вартість	Відповідність виробничого і ресурсного потенціалу компанії тенденціям зміни ринкової кон'юнктури	Частка стратегічних (високомаржинальних) продуктів, %
3. Максимальне задоволення клієнтів	Задоволені клієнти	Лояльність до клієнтів та впровадження стандартів клієнтоорієнтованості. Затребуваний асортимент. Конкурентна якість. Конкурентні ціни.	3.1. Рівень задоволеності споживачів продукції (за номенклатурою), % (за результатами опитування) 3.2. Оцінка надійності й зручності (опитування)
4. Налагодження ефективного довгострокового партнерства із локальними і глобальними клієнтами	Економія комерційних витрат	Підвищення довірливої дисципліни Ефективні комунікації із споживачами	4.1. Рівень дисциплінованості споживачів=кількість своєчасних оплат споживачами×100% / загальна кількість виставлених рахунків. 4.2. Обсяг поставчань у межах довгострокових угод
Бізнес-процеси			
1. Повне використання виробничих потужностей	Товарна продукція Масштаб бізнесу Доходи	Ефективний операційний менеджмент Управління виробничими ризиками	Коефіцієнт використання потужностей=% часу продуктивної роботи обладнання по відношенню до номінального (календарний час-час на капітальні ремонти і святкові дні)
2. Підвищити ефективність управління витратами	Економія матеріальних ресурсів Конкурентна ціна Продажі й доходи	Впровадження маловідходних, безвідходних та ресурсозберігаючих технологій і удосконалення виробництва. Виористання перспективних видів сировини.	2.1. Собівартість одиниці продукції 2.2. Витрати на 1 грн. товарної продукції 2.3. Рівень цін порівняно до середнього по галузі

Продовження таблиці Д.3

1	2	3	4
3. Підвищити ефективність управління якістю	Якість продукції	Система управління якістю продукції Система мотивації за показниками якості	3.1. Якість з першого пред'явлення (%) = $\frac{\text{обсяг продукції, що відвантажена споживачеві з першого пред'явлення}}{\text{загальний обсяг реалізованої продукції}} \times 100\%$ 3.2. Вихід годної продукції
4. Підвищити ефективність управління асортиментом продукції	Асортимент	Освоєння продуктових та технологічних інновацій, удосконалення якості та споживчих властивостей існуючої продукції, існуючих технологій, техніки та процесу управління. Ефективний маркетинг	4.1. Прибуток від нової продукції. 4.2. Виконання програми освоєння нових видів продукції
5. Підвищення ефективності процесу виробництва	Конкурентна продукція Доходи і прибуток	Ефективний операційний менеджмент. Управління виробничими ризиками.	5.1. Виконання плану по відвантаженню продукції (позаказно) = $\frac{\text{сумарна кількість днів затримки відвантаження заказів}}{\text{кількість заказів}}$ 5.2. Ступінь травматизму на виробництві = $\frac{\text{кількість травм та нещасних випадків}}{\text{чисельність працівників}} \times 100\%$ 5.3. Рівень браку, %
6. Підвищити ефективність використання запасів й управління матеріальними ресурсами	Економія витрат Додатковий прибуток	Прискорення оборотності ТМЗ	Оборотність запасів = $\frac{\text{собоартість реалізованої продукції} \times 2}{\text{запаси на початок періоду} + \text{запаси на кінець періоду}}$
7. Підвищити ефективність збутової діяльності	Ділова репутація	Ритмічність виробництва Додержання договірної дисципліни	7.1. Рівень порушення договірної дисципліни = $\frac{\text{частка несвоєчасно виконаних замовлень}}{\text{загальна кількість замовлень}} \times 100\%$ 7.2. Кількість рекламаций, тис. грн.
8. Мінімізація впливу виробничих та переробних технологій на зовнішнє середовище	Екологічна безпека Екологічно чисте виробництво Соціальний імідж	Дотримання вимог природоохоронного законодавства.	Обсяг витрат на підтримку належного рівня екологічної безпеки виробництва (грн./т)

Продовження таблиці Д.3

1	2	3	4
Наавчання і розвиток			
1. Підтримка та розвиток корпоративної культури стратегічноорієнтованої організації	Корпоративна культура стратегічноорієнтованої організації	Усвідомлення та сприйняття персоналом стратегічних імперативів розвитку компанії	1.1. % обізнаності працівників у місії і баченні компанії 1.2. Рівень плинності персоналу = (кількість працівників, що звільнилися у звітному періоді за власним бажанням, чол. + кількість працівників, яких звільнено у звітному періоді за ініціативою адміністрації) × 100% / середньоспискова кількість працівників
2. Підвищення науково-технічного потенціалу	Виробничі потужності Прогресивні технології Операційна досконалість	Здійснення програм підвищення технічного рівня виробництва та впровадження прогресивних технологій Фінансові ресурси	2.1. Виконання плану по впровадженню нових технологічних процесів, прогресивних технологій та видів техніки 2.2. Темп зростання механізації та автоматизації основного виробництва
3. Покращувати компетенції у сфері інноваційного розвитку	Креативність персоналу Інновації та удосконалення	Кваліфікований і мотивований персонал	Залученість співробітників = кількість раціоналізаторських пропозицій, поданих співробітниками × 100% / середня кількість співробітників підприємства
4. Розбудова бізнесу відповідно до стандартів світового менеджменту	Висока якість корпоративного управління Корпоративна культура стратегічноорієнтованої організації Оптимальна структура системи управління Організаційна дисципліна Лідерство персоналу Ефективні бізнес-процеси	Висококваліфікований і мотивований вищий менеджмент Воля й бажання власників і вищого керівництва Ефективні комунікації на всіх рівнях управління Впровадження найкращих міжнародних практик корпоративного управління	Рейтинг КРІ $R = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n}$ де: Y_i – оцінка i -го показника, n – кількість показників

Продовження таблиці Д.3

1	2	3	4
5.Підвищення якості трудового потенціалу	Висококваліфікований персонал Ділові знання, навички та вміння Організація, що постійно навчається Можливість кар'єрного і професійного зростання	Кадровий менеджмент Навчання стратегічно важливим професіям	5.1.Кількість постійно діючих програм підвищення кваліфікації і розвитку кар'єрних здібностей і сума витрат на відповідні цілі. 5.2.Коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних робіт=середній тарифний розряд робітників / середній тарифний розряд робіт
6.Підвищення ефективності управління персоналом	Продукція і доходи	Кваліфікований і мотивований персонал	Продуктивність праці
7.Створення системи збалансованої мотивації персоналу	Мотивований та задоволений персонал Ефективність процесів	Ефективна система бюджетування Кадровий менеджмент Збалансована система показників	7.1.Частка посад по яких розроблені КРІ і система мотивації 7.2. Рівень задоволеності персоналу (опитування) 7.3.Середня заробітна плата по підприємству

Додаток Е

Допоміжні розрахунки при апробації одержаних наукових положень та практичних рекомендацій в умовах металургійного підприємства

Таблиця Е. 1

Основні ТЕП ПАТ «Комінмет» за 2007-2013 рр.*

Найменування показника	Значення показника							Індекс ТЕП
	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід, тис.грн.	720616	977486	696168	939931	1296303	1266509	1301126	1,81
Ланцюговий темп приросту, %	-	35,65	-40,41	35,0	37,92	-2,35	2,73	-
Виробництво труб сталевих, т	161101,4	181174,6	184998,4	155651,6	173369	191100,8	222574,0	1,38
Ланцюговий темп приросту, %	-	12,46	2,11	-15,86	11,38	10,23	16,47	-
Частка у загальному обсязі виробництва сталевих труб в Україні, %	5,75	7,25	10,88	8,19	3,06	8,75	8,15	-
Собівартість реалізованої продукції	681896	947414	655912	892725	1174366	1170499	1199025	1,76
Ланцюговий темп приросту, %	-	38,94	-44,44	36,1	31,55	-0,3	2,44	-
Матеріальні витрати, тис. грн.	618631	866061	573639	810489	1164939	1077940	1100356	1,78
Собівартість одиниці товарної продукції, коп./грн.	94,6 3	96,9 3	94,2 2	94,9 8	90,59	92,42	92,15	0,97
Ланцюговий темп приросту, %	-	2,43	-2,88	0,81	-4,85	2,02	-0,30	-
Прибуток від реалізації, тис. грн.	3874 7	3007 2	4025 6	4720 6	121937	96010	102101	2,64
Ланцюговий темп приросту, %	-	-22,39	33,87	17,26	158,31	-27,0	6,34	-
Рентабельність продукції, %	5,68	3,17	6,14	5,29	10,38	8,2	8,52	-
Рентабельність виробництва, %	6,28	2,89	3,16	3,74	9,43	7,47	7,42	-

Продовження таблиці Е. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ЕВІТДА	25716	-17395	24111	14648	51444	60800	57926	2,25
Середня чисельність працюючих, чол.	1865	1964	1595	1437	1430	1382	1357	0,73
Продуктивність праці, грн.	386389	497702	436469	654093	906506	916432	958825	2,48
Ланцюговий темп приросту, %	-	28,81	-12,3	49,86	38,59	1,1	1,05	
Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн.	2147	2399	2326	2840	3643	4394	4537	2,11
Ланцюговий темп приросту, %	-	11,74	-3,04	22,10	28,27	20,62	3,25	-
Співвідношення темпів зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці, разів	-	0,41	0,25	0,44	0,73	18,74	3,10	-
Балансова вартість основних фондів, тис. грн.	505000	735711,5	769807	773766	830525	879265,5	865111,5	1,71
Амортизація, тис. грн.	24111	43434	38299	32912	27980	30778	29203	1,21
Ланцюговий темп приросту, %	-	80,14	-11,82	-16,37	-15,00	10,00	-5,12	-
Частка амортизації у структурі собівартості тов. прод., %	3,53	4,58	5,83	3,69	2,38	2,62	2,44	-
Фондоозброєність тис. грн./чол.	270,78	374,60	482,64	538,46	580,79	636,23	637,52	2,35
Коефіцієнт оборотності основних фондів (за чистим доходом), грн./грн.	1,43	1,33	0,90	1,22	1,56	1,44	1,50	1,05

Продовження таблиці Е. 1

Фондоємність, грн./грн.	0,70	0,75	1,11	0,82	0,64	0,69	0,67	0,95
Оборотні кошти, тис.грн., в т.ч.	111904,5	303227,5	503566,5	488348,5	461979,5	406147	510113	4,56
виробничі запаси	25147,5	41754,5	169001,5	183506	178750,5	91482,5	140315	5,58
незавершене виробництво	16811	20155,5	23883	27901	44925	55764	54585,5	3,25
Коеф-т оборотності оборотних коштів (за чистим доходом), обор.	6,44	3,22	1,38	1,92	2,81	3,12	2,55	0,40
Тривалість обороту оборотних коштів, днів	55,90	111,80	260,87	187,50	128,11	115,38	141,18	2,53
Чистий прибуток/збиток	1334	-27803	-55298	-70535	-28062	-9664	-5935	-

*[46]

Продовження додатку Е

Таблиця Е. 2

Динаміка та структура капіталу ПАТ «Комінмет» за 2007-2013 рр.*

Найменування показника	Значення показників на 01.01.200-р.							31.12.2013
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Усього власний та залучений капітал	272297	411605	795423	808355	727262	806817	810976	822537
Ланцюговий темп приросту, %	-	51,16	93,25	1,63	-10,03	10,94	0,52	1,43
Власний та порівняний до нього капітал, в т.ч.	31659	100336	102117	86872	14369	(13852)	(38347)	(47182)
Частка власного та порівняного до нього капіталу у структурі капіталу, %	11,63	24,38	12,64	10,75	1,98	0	0	0
Власний капітал:	29325	97150	98324	83822	14369	(15610)	(41723)	(50242)
- статутний капітал	32200	40057	77066	117863	117863	117863	117863	117863
- додатковий капітал	130349	187012	185857	185646	172820	171893	165130	165016
- непокритий збиток	133224	129919	164599	219687	276314	305366	324716	330121
Ланцюговий темп приросту статутного капіталу, %	-	24,40	92,39	52,94	0	0	0	0
Ланцюговий темп приросту непокритого збитку, %	-	-2,48	26,69	33,47	25,78	10,51	6,34	1,66
Статутний капітал у структурі власного та порівняного до нього капіталу	-	39,92	75,47	-	-	-	-	-
Забезпечення наступних виплат і платежів, в т.ч.	2334	3186	3793	3050	-	1758	3376	3060
- забезпечення виплат персоналу	2334	3186	3793	3050	-	1758	3376	3060
Залучений капітал, тис.грн., в т.ч.	240638	311239	693306	721483	712893	820669	849322	869719
Ланцюговий темп приросту, %	-	29,34	122,76	4,06	-1,25	15,12	3,49	2,40
Частка залученого капіталу у структурі капіталу, %	88,37	75,62	87,16	89,25	98,02	100	100	100

Продовження таблиці Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Довгострокові зобов'язання, з них:	97097	99965	301742	311046	368111	459984	358566	408071
довгострокові кредити банків	94168	94069	40009	36115	35711	35631	38366	71937
інші довгострокові зобов'язання			250000	269800	332400	424353	320200	336134
відстрочені податкові зобов'язання	2929	5926	11733	5131	-	-	-	-
Ланцюговий темп приросту довгострокових зобов'язань, %	-	2,95	201,85	3,08	18,35	24,96	-22,05	13,81
Частка довгострокових зобов'язань у структурі залученого капіталу, %	40,35	32,12	43,52	43,11	51,64	56,05	42,22	46,92
Поточні зобов'язання, з них:	143541	211274	391564	410437	344782	360685	490756	461648
Векселі видані	-	-	-	95740	63261	16056	-	-
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	92907	137931	25091	146501	181934	191201	178106	185544
поточні зобов'язання за розрахунками: з одержаних авансів	8034	14409	298433	29500	37696	11105	89970	86864
з бюджетом	559	936	1342	1591	2254	1206	2255	680
з позабюджетних платежів	35	48	31	58	84	-	-	
зі страхування	788	1029	713	982	1458	1683	1832	1564
з оплати праці	1855	2504	1613	2269	3192	3171	3572	2992
Інші поточні зобов'язання	39363	54417	64341	133796	54903	81932	215022	184004
Ланцюговий темп приросту поточних зобов'язань, %	-	47,19	85,34	4,82	16,00	4,61	36,06	-5,93
Частка поточних зобов'язань у структурі залученого капіталу, %	59,65	67,88	56,48	56,89	48,36	43,95	57,78	53,08
Частка кредиторської заборгованості у структурі поточних зобов'язань, %	64,73	65,29	6,41	35,69	52,77	53,01	36,29	40,19

*[46]

Продовження додатку Е

Таблиця Е. 3

Показники фінансово-економічного стану ПАТ «Комінмет» у 2007-2013
рр.*

Найменування показника	Тенденція зміни / Нормативне значення	Фактичне значення показників						
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013-р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показники майнового стану								
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,61	0,63	0,65	0,69	0,67	0,64	0,65
Коефіцієнт оновлення основних фондів	збільшення	0,57	0,08	0,01	0,02	0,15	0,02	0,018
Коефіцієнт вибуття основних фондів	повинен бути меншим за коефіцієнт оновлення основних фондів	0,006	0,008	0,001	0,017	0,018	0,03	0,013
Показники фінансової стійкості								
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,19	0,16	0,11	0,06	0,001	-0,035	-0,056
Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел	>0,85	0,47	0,49	0,50	0,51	0,54	0,47	0,41
Коефіцієнт маневреності	>0,2 - 0,5.	-1,03	-1,02	1,09	2,23	177,48	-1,35	-0,67
Показники ліквідності та платоспроможності								
Коефіцієнт покриття	> 2	0,63	1,01	1,26	1,29	1,31	1,14	1,07
Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	>1	0,39	0,80	0,82	0,46	0,66	0,79	0,66
Показники рентабельності								
Маржинальна на ЕВІТДА,%	>0, збільшення	2,98	-1,49	2,89	1,31	3,31	4,09	4,45
Рентабельність активів,%	>0, збільшення	0,39	-4,61	-6,90	-9,19	-3,66	-1,19	-0,73
Рентабельність власного капіталу,%	>0, збільшення	2,11	-28,45	-60,72	-143,67	-45,22	33,71	12,91

Продовження таблиці Е.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показники ділової активності								
Коефіцієнт оборотності активів (віддача всіх активів), грн./грн.	збільшення	2,52	1,93	1,04	1,46	2,02	1,84	1,59
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обор.	збільшення	5,36	10,63	6,69	4,94	6,24	5,84	7,16
Період виплати кредиторській заборгованості, днів	зменшення	68,10	34,34	54,56	73,89	58,49	62,50	50,28
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обор.	збільшення	12,49	4,78	2,69	6,50	6,63	5,75	4,31
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	29,22	76,36	135,69	56,15	55,05	63,48	83,53
Коефіцієнт оборотності ТМЗ, обор.	збільшення	20,19	18,65	4,31	3,55	6,82	10,05	6,66
Період обороту запасів, днів	зменшення	18,08	19,57	84,69	102,82	53,52	36,32	54,05
Рентабельність основних фондів (фондовіддача по прибутку),%	>0, збільшення	0,26	-3,78	-7,18	-9,12	-3,38	-1,10	-0,68
Рентабельність оборотних коштів, %	>0, збільшення	1,19	-9,17	-10,98	-14,44	-6,07	-2,38	-1,16
Показники ринкової привабливості								
Доходність акції	>0, збільшення	0,0083	-0,0902	-0,1173	-0,1496	-0,0595	-0,0205	-0,01259

*[46]

Продовження додатку Е

Таблиця Е. 4

Експертна вибірка системи оціночних показників визначення інвестиційної привабливості ПАТ «Комінмет» за методикою комплексної порівняльної оцінки фінансово-економічного стану підприємства на основі збалансованої системи показників*

№ №	Показник	Експертна оцінка	Можливість «+»/неможл. «-» отримання інформації у відкритому доступі
1	2	3	4
Фінанси / інвестори			
1.	Темпи приросту реалізованої продукції	19	+
2.	ЕВІТДА	16	+
3.	Чистий прибуток/збиток	20	+
4.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	20	+
5.	Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел	16	+
6.	Коефіцієнт маневреності	16	+
7.	Коефіцієнт покриття	19	+
8.	Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	16	+
9.	Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності	16	+
10.	ЕВІТДА margin, %	20	+
11.	Рентабельність активів,%	20	+
12.	Рентабельність власного капіталу,%	20	+
13.	Коефіцієнт оборотності активів (віддача всіх активів), грн./грн.	15	+
14.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обор	15	+
15.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обор.	15	+
16.	Термін фінансового циклу, днів	10	+
17.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), грн./грн.	14	+
18.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обор.	19	+
19.	Рентабельність основних фондів (фондовіддача по прибутку),%	14	+
20.	Рентабельність оборотних коштів, %	14	+
21.	Дивідендний дохід	15	+
22.	Доходність акції	17	+

Продовження таблиці Е.4

1	2	3	4
Клієнти			
23.	Частка стратегічних видів продукції у національному випуску, %	18	–
24.	Темпи зростання обсягів експорту, %	19	–
25.	Кількість рекламацій, тис.грн	10	–
Внутрішні процеси			
26.	Обсяг виробництва стратегічних видів продукції	10	–
27.	Рівень виконання плану відвантаження стратегічної продукції	12	–
28.	Коефіцієнт використання потужностей	15	–
29.	Рентабельність продукції, %	20	+
30.	Рентабельність виробництва, %	18	+
31.	Коефіцієнт зносу основних засобів	18	+
32.	Коефіцієнт оновлення основних фондів	15	+
33.	Коефіцієнт вибуття основних фондів	10	+
34.	Витрати на 1грн. реалізованої продукції, коп./грн.	18	+
35.	Матеріалоемність продукції, коп./грн.	5	+
36.	Коефіцієнт оборотності запасів, обор.	16	+
Навчання і розвиток			
37.	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	10	+
38.	Продуктивність праці, грн./чол.	16	+
39.	Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн.	18	–
40.	Наявність публічної звітності	18	+

*[46; 79].

Продовження додатку Е

Таблиця Е.5

Результати розрахунку відносної значущості показників визначення інвестиційної привабливості ПАТ «Комінмет»

	Експертна оцінка, Оі	Відносна значущість, лі
Фінанси/інвестори		
Темпи приросту реалізованої продукції	19	0,056
<i>EBITDA margin</i>	20	0,059
<i>Чистий прибуток/збиток</i>	20	0,059
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	20	0,059
Коефіцієнт покриття	19	0,056
<i>Рентабельність активів, %</i>	20	0,059
Рентабельність власного капіталу, %	20	0,059
Доходність акцій	17	0,052
Клієнти		
<i>Частка труб сталевих у національному випуску, %</i>	18	0,053
<i>Темпи зростання обсягів експорту, %</i>	19	0,056
Внутрішні процеси		
Коефіцієнт зносу основних засобів	18	0,053
Рентабельність продукції, %	20	0,059
Рентабельність виробництва, %	18	0,053
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп./грн.	18	0,053
Коефіцієнт оборотності запасів, обор.	16	0,054
Персонал/розвиток		
Продуктивність праці, грн./чол.	16	0,054
<i>Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн.</i>	18	0,053
<i>Рівень публічності, %</i>	18	0,053
Разом	334	1

Таблиця Е.6

Результати розрахунку відносної значущості показників оцінки інноваційної діяльності ПАТ «Комінмет»

Показник	Експертна оцінка, Оі	Відносна значущість, лі
Обсяг реалізації продукції, тис т.	20	0,32
Частка ринку, %	17	0,27
Прибуток на 1 грн. інвестиційного капіталу	13	0,21
Впровадження інноваційних розробок	13	0,2
Загальна оцінка	63	1

Продовження додатку Е

Таблиця Е. 7

Система спеціалізованих стратегій ПАТ «Комінмет»*

Стратегія	Ознаки застосування стратегії	Фактичні заходи щодо реалізації стратегії [45]
1	2	3
Стратегії концентрованого зростання		
Зміцнення позиції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – Постійне нарощування обсягів випуску та реалізації трубної продукції. – Значна частка національного (біля 9% у 2013 р.) і регіонального випуску трубної продукції. 	<p>1. Реалізація політики щодо розширення асортименту продукції за умов збереження ядра традиційної продуктової структури: труби сталеві електрозварювальні водогазопровідні ДОСТ 3262; труби сталеві електрозварювальні прямошовні ДОСТ 10704/10705; труби сталеві прямокутові та квадратні електрозварювальні ДОСТ 8639/8645; прокат тонколистовий освінцевальний; лопати одинадцяти видів ДОСТ 19596; посуд оцинкований.</p> <p>2. Виробництво продукції за вимогами ДОСТів, сертифікованої Державним комітетом України (УкрСЕПРО), а також за сертифікатами Товариства технічного нагляду TUV NORD (Німеччина).</p> <p>3. Постійний моніторинг якості продукції на базі центральної заводської лабораторії, оснащеної спеціалізованими стендами випробування продукції та якості вхідної сировини</p>
Розвиток ринку	Зростання обсягів експорту та розширення географії ринку	<p>1. Зростання маркетингових витрат</p> <p>2. Упровадження технологій та обладнання, що дозволяють виробляти продукцію згідно німецьких стандартів DIN EN №10219; DIN EN №10240; DIN EN № 10255.</p>
Стратегії інвестиційного розвитку		
Підвищення інвестиційної привабливості	<ul style="list-style-type: none"> – Декларація в якості стратегічної мети у «Принципах стратегічного управління». – Наявність інформації емітента у загальнодоступній інформаційній базі даних НКЦПФР за 2009 – 2013 рр. 	<p>1. Підвищення ефективності корпоративного менеджменту згідно затверджених 19.04.2013 р. Принципів корпоративного управління</p> <p>2. Підготовка річної звітності з 2012 р. за стандартами МСФЗ</p> <p>3. Регулярний незалежний аудит за міжнародними стандартами аудиту</p>

Продовження таблиці Е 7

1	2	3
Стратегії інноваційного розвитку		
Модифікація виробництва	<p>– Регулярне здійснення інвестиційних проєктів, спрямованих на підвищення технічного рівня виробництва.</p> <p>– Постійне удосконалення технологій виробництва.</p>	<p>1. Виконання у повному обсязі «Плану по впровадженню передової технології, механізації та автоматизації виробничих процесів (плану нової техніки)», саме за:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 2009 р. власними силами виготовлено станок гнучки кліпси (цех товарів народного споживання) 49,9 тис.грн.; власними силами виготовлено кран консульний (РМЦ№1) 127,7 тис.грн.; придбано Градірня Мита (ТЕЗЦ №1) вартістю 156,0 тис.грн, та до нього обладнання на суму 68,3 тис.грн.; власними силами виготовлено 2 комплекта клещів (ТЕЗЦ №1) 295,0 тис.грн; власними силами виготовлено для РМЦ№ 1 кран вартістю 57,7 тис.грн.; – 2010 р.: придбано систему ударно-кабельного маркування (ТЕЗЦ №1) 98,1 тис.грн.; власними силами зроблено тележку-перевізник (ТЕЗЦ №2) 118,2 тис.грн. введено установку обробки торців труб на механічній лінії гідровипробування (ТЕЗЦ №2) 995,9 тис.грн.; придбано обладнання 4497,2 тис.грн. Продано Стан №3 - 6926,6 тис.грн.; – 2011 р.: введено в експлуатацію пристрій барботажу,профілегибочний комплекс та пресс потужністю 800 т. – у 2012 – 2013 рр. не здійснювалося капітальне будівництво об'єктів та модернізація існуючого обладнання. <p>2.Упродовж 2009 – 2013 рр. втілено понад 25 заходів по впровадженню нових технологій:</p> <ul style="list-style-type: none"> –технології виробництва труб із застосуванням високочастотних зварювальних апаратів виробництва Норвегії на 3 станах; – впроваджена нова технологія виробництва труб із застосуванням охолоджуючих індукторів; – модернізована система управління АПР на ТЕЗЦ №1 на сучасній елементній базі "Simatic"; – закінчено перехід всіх систем енергозабезпечення виробничих підрозділів ПАТ "Комінмет" на локальні системи тепловодогазозабезпечення; – впровадження автоматизованої системи управління підприємством; – організація замкненого циклу оцінювання металоконструкцій.
Розбудова бізнесу відповідно до стандартів світового менеджменту	– Удосконалення системи корпоративного управління	<p>1. Затвердження 19.04.2013 р. Принципів корпоративного управління.</p> <p>2.Підготовка річної фінансової звітності 2012 -2013 рр. за МСФЗ.</p> <p>3. Регулярний незалежний аудит за стандартами міжнародного аудиту.</p> <p>4. Публічне розкриття інформації емігента цінних паперів.</p>

Продовження таблиці Е. 7

1	2	3
Конкурентні стратегії		
Лідерство за витратами/ціною	<p>– Стійка протягом 2007 – 2013 рр. тенденція скорочення витрат на одиницю товарної продукції та підвищення рентабельності основних видів продукції</p>	<p>1. Виконання «Плану організаційно-технічних заходів по забезпеченню договірних зобов'язань, підвищенню якості продукції, продуктивності праці, економії матеріальних та енергетичних ресурсів»</p> <p>2. Посилення вимог по вхідному контролю отриманої сировини, матеріалів та напівфабрикатів, а також по контролю якості відвантажуваної продукції, вдосконалення організації і планування виробництва.</p>
Диференціація або лідерство за продуктом	<p>– Декларація в якості стратегічної мети у річній інформації емітента цінних паперів за 2013 р.</p>	<p>Постійний моніторинг якості продукції на базі центральної заводської лабораторії, оснащеної спеціалізованими стендами випробування продукції та якості вхідної сировини</p>
Фокусування	<p>– Постійне нарощування обсягів випуску та реалізації стратегічної продукції.</p> <p>– Імідж монопольного в Україні виробника тонколистового холоднокатаного освинцювального прокату для виробництва бензобаків та інших деталей автомобілів тракторів підприємств автомобільної промисловості</p>	<p>1. Зростання маркетингових витрат</p> <p>2. Упровадження технологій та обладнання, що дозволяють виробляти продукцію згідно німецьких стандартів DIN EN №10219; DIN EN №10240; DIN EN № 10255.</p> <p>3. У 2012 р. забезпечення нарощування випуску оцинкованих труб у 2 – 2,5 рази для виконання експортних замовлень на оцинковані металоконструкції, попит на які здатний забезпечити 100% завантаження цинкувальних потужностей</p> <p>4. Орієнтація збутової політики на питання якості упаковки і розміру партій продукції.</p> <p>5. Укладення контрактів з основними клієнтами, що передбачають довгострокове співробітництво у частині поставки та обслуговування продукції підприємства впродовж всього терміну її експлуатації.</p>

Продовження таблиці Е. 7

1	2	3
Розширення експортної діяльності	– Зростання протягом 2011 – 2013 рр. на 20% частки виробничих потужностей, що забезпечені виконанням експортних замовлень	Підтвердження високої якості продукції сертифікатами міжнародного зразку.
Підвищення індивідуального іміджу	– ПАТ Комінмет виступає постійним об'єктом аналітичних оглядів провідних рейтингових агенцій України	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позиціонування конкурентних переваг у ЗМІ. 2. Підготовка річної фінансової звітності 2012 – 2013 рр. за МСФЗ. 3. Регулярний незалежний аудит за стандартами міжнародного аудиту. 4. Публічне розкриття інформації емігента цінних паперів.

*[46; 108]

Продовження додатку Е

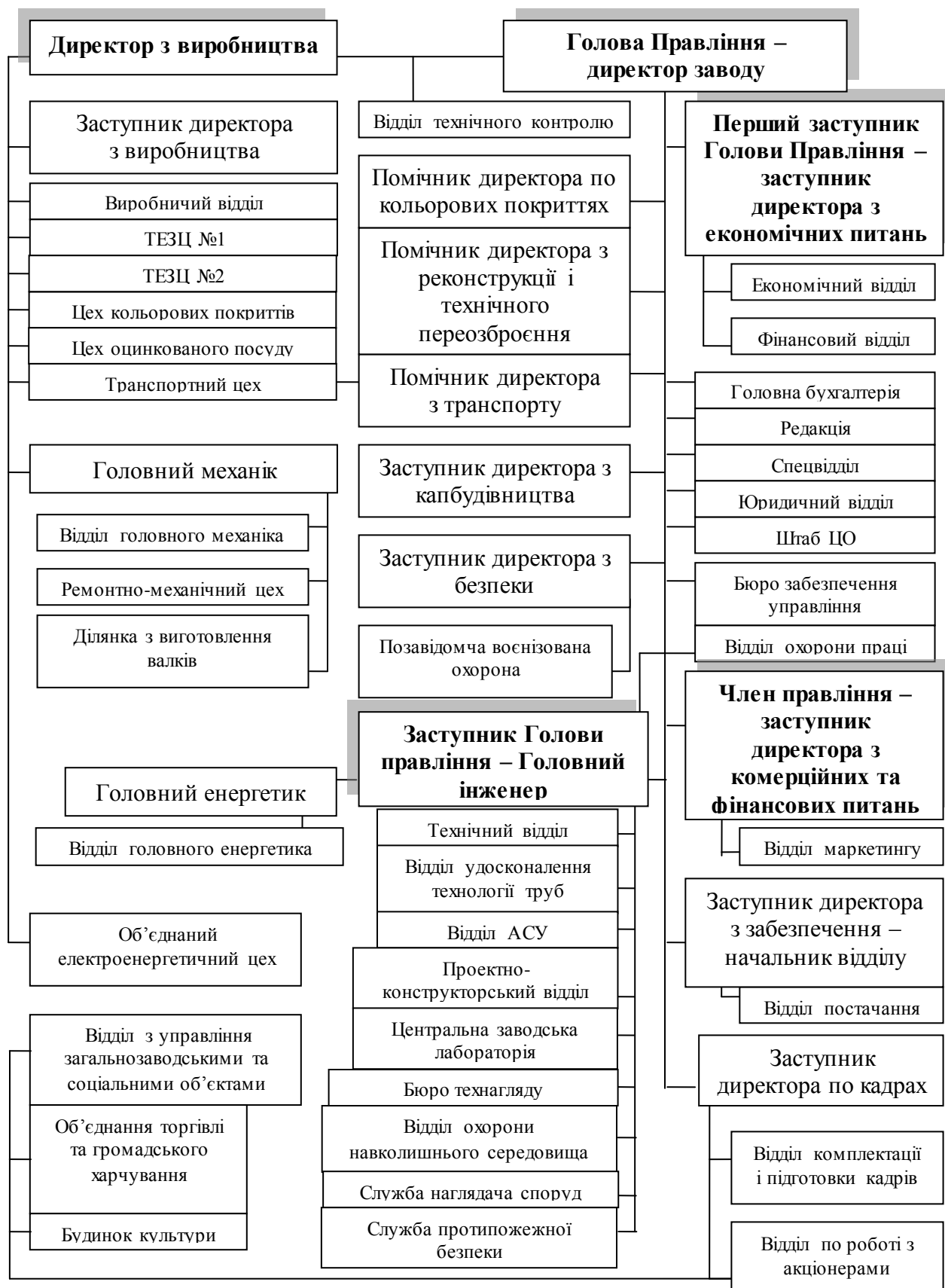


Рис. Е 1. Схема організаційної структури ПАТ «Комінмет» [46]

Додаток Ж

Таблиця Ж. 1

Дорожня карта реалізації програми удосконалення системи управління підприємством на основі збалансованої системи показників в умовах ПАТ

«Інтерпайп НТЗ» [15; 90; 91; 94; 100; 112; 134; 160]

Рівень еволюції управління на основі ЗСП	Характеристика етапів виконання та стандартні процедури	Термін виконання, місяців	Виконавці	Результати-
1	2	3	4	5
Задовільний	Проект підготовки інтеграції збалансованої системи показників у систему управління підприємством	1 - 6	Голова Правління – директор заводу	Розпочато виконання
	<i>1. Розробка стартової моделі збалансованої системи показників</i>	1 – 2	Топ-менеджмент /незалежний консультант	виконано
	1.1. Фінансово-економічна діагностика і стратегічний аналіз			виконано
	1.2. Ідентифікація стратегії підприємства			виконано
	1.3. Формалізація місії, бачення, корпоративної та бізнес-стратегій			виконано
	1.4. Визначення ключових для підприємства бізнес-процесів			виконано
	1.5. Ідентифікація ключових факторів успіху			виконано
	1.6. Розробка стратегічної карти підприємства			виконано
	<i>2. Організаційно-підготовчий етап впровадження збалансованої системи показників</i>	3 – 5	Голова Правління – директор заводу	виконано частково
	2.1. Підготовка та проведення стратегічних зборів		Голова Правління – директор заводу	розпочато виконання
	2.2. Розробка стартової збалансованої системи показників підприємства		Топ-менеджмент /незалежний консультант	виконано
	2.3. Формування стратегічного комітету. Офіційне затвердження їх складу. Проведення інструктажу.		Голова Правління – директор заводу	виконано

Продовження таблиці Ж. 1

1	2	3	4	5
	2.4. Розробка та затвердження плану-графіку організаційних заходів		Голова Правління – директор заводу	-
	2.5. Оптимізація організаційної структури управління підприємством		Заступник Голови правління – Головний інженер	-
	2.6. Розробка управлінських панелей ключових показників ефективності на рівні топ-менеджменту		Топ-менеджмент /незалежний консультант	виконано
	<i>3. Етап стратегічного вибору на бізнес-рівні</i>	5 – 6	Топ-менеджмент /незалежний консультант	виконано частково
	3.1. Проведення ввідного семінару для керівників підрозділів по стратегічному управлінню на основі збалансованої системи показників		Топ-менеджмент /незалежний консультант	виконано частково
	3.2. Аналіз діяльності взаємопов'язаних структурних підрозділів		Топ-менеджмент /незалежний консультант	виконано частково
	3.3. Розробка стратегічних карт ключових підрозділів підприємства		Керівник підрозділу/незалежний консультант	виконано частково
	3.4. Розробка збалансованої системи показників для ключових підрозділів підприємства		Керівник підрозділу/незалежний консультант	виконано частково
Добрий	Проект створення системи реалізації стратегії на основі збалансованої системи показників	6 - 12	Голова Правління – директор заводу	Розпочато виконання
	<i>4. Реалізація стратегії на рівні бюджетів</i>	6 – 12	Голова Правління – директор заводу	розпочато виконання
	4.1. Розробка маркетингової програми збільшення експортного потенціалу продукції виробничого підрозділу		Заступник директора з комерційних та фінансових питань Директор з виробництва	розпочато виконання

Продовження таблиці Ж. 1

1	2	3	4	5
	4.2.Розробка та затвердження Бізнес-плану реалізації інвестиційного проекту у виробничому підрозділі		Заступник Голови правління – Головний інженер Директор з виробництва	розпочато виконання
	4.3. Розробка функціональних бюджетів та бюджетів підрозділів на основі збалансованої системи показників.		Перший заступник Голови Правління – заступник директора з економічних питань	-
	4.4. Побудова зведеного стратегічного бюджету та виключення нестратегічних інвестицій		Перший заступник Голови Правління – заступник директора з економічних питань	-
	5. Адаптація облікової документації та процедур	6	Перший заступник Голови Правління – заступник директора з економічних питань	-
	6.Впровадження ІТ-супроводження збалансованої системи показників	6 – 12	Заступник Голови правління – Головний інженер	-
	6.1. Впровадження автоматизованої системи управління підприємством «ІС – Підприємство»			розпочато виконання
	6.2. Розробка інструкції по введенню інформації.. Організація введення інформації			-
	7. Побудова мотивації на основі збалансованої системи показників	9 - 12	Голова Правління – директор заводу	розпочато виконання

Продовження таблиці Ж. 1

1	2	3	4	5
	7.1. Розробка Положення про мотивацію персоналу на основі збалансованої системи показників		Перший заступник Голови Правління – заступник директора з економічних питань	-
	7.2. Побудова бонусних карт топ-менеджерів та керівників підрозділів		Топ-менеджмент	-
	7.3. Розробка індивідуальних стратегічних карт власників ініціатив ключових підрозділів підприємства		Власник ініціатив	розпочато виконання
	7.4. Розробка Посадових інструкцій персоналу та Положень про відділи (підрозділи) підприємства на основі збалансованої системи показників		Заступник директора по кадрах	-
	7.5. Корегування Штатного розкладу відповідно до принципів мотивації персоналу на основі збалансованої системи показників		Заступник директора по кадрах	-
	7.6. Інформація та навчання персоналу		Топ-менеджмент	-
	7.7. Побудова мотивації рядових власників ініціатив на основі ЗСП.		Перший заступник Голови Правління – заступник директора з економічних питань	-
	8. <i>Періодична оцінка і контроль виконання стратегії на основі ЗСП.</i>	12	Голова Правління – директор заводу	розпочато виконання
	8.1. Контроль виконання стратегічних ініціатив		Топ-менеджмент/власники ініціатив	-
	8.2. Періодичне розкриття інформації про стратегію у публічній звітності		Перший заступник Голови Правління – заступник директора з економічних питань	розпочато виконання
	8.3. Анкетування персоналу		Заступник директора по кадрах	розпочато виконання
	8.3. Стратегічні збори		Топ-менеджмент	-
	8.4. Корекція стратегічних ініціатив		Топ-менеджмент	-
	8.5. Перегляд та уточнення ключових показників ефективності		Топ-менеджмент	-

Продовження таблиці Ж. 1

1	2	3	4	5
	8.6. Анкетування керівників підрозділів		Заступник директора по кадрах	-
	8.7. Перегляд стратегії раз у 3 місяці		Голова Правління – директор заводу	-
Високий	Проект створення системи управління стратегіями на основі збалансованої системи показників	12 - 25	Голова Правління – директор заводу	-
	9. Впровадження системи управління стратегіями на основі ЗСП.	12 - 25	Підрозділ стратегічного розвитку	-
	9.1. Створення функціонального підрозділу стратегічного розвитку		Голова Правління – директор заводу	-
	9.2. Корегування довгострокового плану і бюджету		Підрозділ стратегічного розвитку	-
	9.3. Постановка регулярної процедури корегування стратегії		Підрозділ стратегічного розвитку	-
	9.4. Розробка та впровадження моніторингу вимог бізнесу до ІТ-системи		Заступник Голови правління – Головний інженер	-
	9.5. Розробка та впровадження програми постійного інформування про потенціал ІТ-системи		Заступник Голови правління – Головний інженер	-
	9.6. Створення та реалізація програми клієнтоорієнтованості		Член правління – заступник директора з комерційних та фінансових питань	-
	9.7. Розробка індивідуальних стратегічних карт для всіх власників ініціатив		Власники ініціатив/керівники підрозділів	-
	9.8. Впровадження додаткових інструментів оцінки у систему залучення персоналу		Заступник директора по кадрах	-
	9.9. Створення та впровадження центру стратегічної освіти персоналу		Підрозділ стратегічного розвитку	-
	9.10. Розробка та впровадження програми цільової корпоративної культури		Заступник директора по кадрах	-

Додаток 3

Довідка про впровадження
результатів дисертаційної роботи у навчальному процесі

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор
Національної металургійної
академії України
проф. В.П. Гващенко

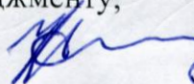
_____ 2015 р.

№ 01-08-187 від «19» 05 2015 р.**ДОВІДКА**впровадження результатів дисертаційної роботи
у навчальному процесі


Результати дисертаційної роботи Фаїзової Світлани Олександрівни за темою «Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу» використовуються у Національній металургійній академії України при викладанні студентам економічних спеціальностей наступних дисциплін:

- дисципліна «Стратегія підприємства» для студентів напряму 6.030601 - менеджмент;
- дисципліна «Стратегічне управління інноваційною діяльністю» для студентів спеціальності 7(8).03060101 – менеджмент організацій і адміністрування.

Декан факультету економіки і менеджменту,
д.е.н., професор

 К.Ф. Ковальчук

Завідувач кафедри менеджменту,
к.е.н., доцент

 Д.С. Козенков

Додаток И

Акт впровадження результатів дисертаційної роботи
в умовах ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова правління

ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

В.І.Горнштейн

0-5-----2014 р.

АКТ

Впровадження результатів дисертаційної роботи
Фаізової Світлани Олександрівни
«Стратегічне управління металургійним підприємством
на основі збалансованого підходу»

Комісія у складі:

від ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Насильник фінансового управління
Кузьменко С.В.

від НМетАУ доц.к.е.н. Козенков Д.Є., доц.к.е.н. Шатохін О.Г.,

цим актом засвідчує, що концептуальні та методико-технологічні напрацювання у сфері стратегічного управління, викладені у дисертаційній роботі Фаізової С.О. «Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу» використано в діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ».

Одержані результати дисертаційної роботи підготовлені автором до практичного використання і застосовуються у діяльності ПАТ «Інтерпайп НТЗ» у формі методичних вказівок для:

- визначення напрямків та механізмів удосконалення системи управління в напрямку становлення збалансованого управління на основі збалансованої системи показників;
- для ідентифікації стратегії за критеріями класу інноваційних стратегій і конкурентних позицій підприємства на фондовому ринку, що дозволяє удосконалити методологію планування стратегії;
- для оцінки стратегічного (інтелектуального) потенціалу за методикою е-скорингу, що дозволяє активізувати інтелектуальні фактори досягнення стратегії і на цій основі розпочати її корекцію в процесі розвитку стратегічного управління.

Від ПАТ «Інтерпайп НТЗ»

Кузьменко С.В.

Від НМетАУ

Козенков Д.Є.

Шатохін О.Г.