

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. 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. Проблемі 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 і задачі 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, факторий 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 ГК 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.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, що викладені на 194 сторінках. Дисертація містить 39 таблиць та 22 рисунки, що розташовані на 36 сторінках, список використаних джерел з 186 найменувань на 18 сторінках, 8 додатків на 47 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, об'єкт, предмет, завдання дослідження, представлено елементи наукової новизни, розкрито теоретичну та практичну значимість одержаних результатів.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні засади стратегічного управління промисловим підприємством на основі збалансованого підходу»** 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.

Зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства супроводжуються еволюцією системи стратегічного управління підприємством. За результатами дослідження факторів стратегічного розвитку промислових підприємств встановлено, що на рубежі ХХ-ХХІ ст. відбувається перетворення нематеріальних активів, інтелектуального капіталу підприємства у вирішальний фактор його конкурентоспроможності. Результатом стає еволюція стратегічного управління підприємством у збалансоване управління.

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.

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.

Визначені сприятливі передумови інтеграції ЗСП у практику вітчизняних металургійних підприємств, що уможливорює формування збалансованого управління підприємством, основними з яких є: активна участь металургійних підприємств у міжнародному поділі праці, який перебуває під впливом глобальної тенденції інноваційного розвитку; завершення процесу консолідації металургійної галузі України із утворенням виробництва повного циклу та інтегрованих структур бізнесу; інтернаціоналізація та глобалізація фінансових ринків. Незважаючи на наявність несприятливих передумов формування збалансованого управління металургійними підприємствами (відсутність загальнонаціональної програми комплексного інноваційного реформування ГМК та інноваційної спрямованості стратегічного розвитку вітчизняних металургійних підприємств, низький відсоток нематеріальних активів у загальній вартості вітчизняного бізнесу та їх суттєва недооціненість потенційними інвесторами, недосконалість науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством на основі ЗСП тощо), обґрунтовано необхідність та можливість формування збалансованого управління підприємством через активізацію його інноваційного розвитку, активне впровадження інноваційних стратегій, зокрема управлінських, розбудову бізнесу за стандартами світового менеджменту.

У другому розділі **«Розробка методичних основ інтегрування збалансованої системи показників у систему стратегічного управління металургійним підприємством»** 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.

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.

Запорукою ефективного інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління підприємством виступає забезпечення стратегічної відповідальності, 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.

Необхідним етапом формування збалансованого управління металургійним підприємством визначено обґрунтований вибір стратегії.

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.

За рівнем конкурентної позиції металургійного підприємства матриця ідентифікації стратегії (рис. 1) 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.

Клас інноваційних стратегій підприємства	наступальні	0,5	1. Стратегія інноваційного розвороту	2. Стратегія інноваційного лідерства
	захисні	0	4. Стабілізаційна стратегія	3. Стратегія інноваційного зростання імітаційного типу
		-0,5		
		-0,5	0	0,5
		слабка		сильна
		Конкурентна позиція підприємства		

Рис. 1. Матриця ідентифікації стратегії металургійного підприємства

Таким чином матриця ідентифікації стратегії металургійного підприємства розподілена на чотири сектори відповідно типам стратегії зростання ринкової вартості: 1 – стратегія інноваційного розвороту підприємства від неперспективних стратегічних напрямків розвитку; 2 – наступальна стратегія інноваційного лідерства; 3 – стратегія інноваційного зростання імітаційного типу; 4 – стабілізаційна стратегія, яку використовують підприємства зі слабкою конкурентною позицією. Встановлена залежність управлінської панелі показників від типу стратегії підприємства та розроблені відповідні шаблони ЗСП для металургійного підприємства.

З метою ефективного інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління металургійним підприємством удосконалено методичний підхід до збалансування та структурування КРІ, на основі якого визначена наступна послідовність створення управлінської панелі показників: формування вимог та

критеріїв ЗСП; визначення зони стратегічної відповідальності та переліку власників ініціативи (менеджери вищої та середньої ланки, які забезпечують стратегічну відповідальність) за стратегічною метою – «розбудова бізнесу за стандартами світового менеджменту» (з проекції «навчання і розвиток» управлінської панелі показників вартісноорієнтованого металургійного підприємства), що забезпечується на основі ключового фактору успіху – «формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП»; перевірка КРІ, визначених експертним шляхом, на відповідність вимогам за стартовими критеріями відбору; перевірка КРІ на відповідність основним критеріям відбору; визначення рівня значущості критеріїв відбору показників і перевірка погодженості думок експертів; відбір КРІ та розрахунок індексу загальної збалансованості системи показників. 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.

Е-скоринг дозволяє визначити інтегральну оцінку здійснення цільової події – «стратегічний показник, в цілому, збалансований із показниками управлінської панелі» на основі ймовірнісної множини розподілу анкетних запитань. Розроблена анкета закритого типу із бінарними відповідями е-скорингового аналізу збалансованості КРІ (табл. 1).

Таблиця 1

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
7	Економічність	Чи існує інформаційна база розрахунку показника

На основі критичного аналізу методичного інструментарію формування управлінської панелі металургійного підприємства визначено його недоліки: спрощено-механістичний поділ показників на фінансові та нефінансові без аргументованої методики їх збалансування; ігнорування необхідності визначення КРІ найвищого пріоритету для фокусування ключових факторів успіху та стратегічних ініціатив на досягнення генеральної стратегії; непридатність для опису складних нелінійних залежностей стратегічних цілей, ключових факторів успіху та КРІ в умовах зростаючого впливу на стратегічне управління підприємством випадкових, різноспрямованих і зовнішньо не пов'язаних одне з одним факторів.

Для кількісної оцінки збалансованості при формуванні управлінської панелі ЗСП запропонований індекс збалансованості показника (I_{33}) за формулою

$$I_{33} = \frac{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{3i}}{\sum_{x \in X} \omega(s \cap x) r_{3i} + \sum_{x \in X^c} \omega(s^c \cap x) r_{3i}}, \quad (1)$$

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_{3i} – ваговий коефіцієнт або рівень значущості i -го критерію відбору показників до збалансованої системи.

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 та вкладених. 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.

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). Отже,

розрахований I_{33} дає можливість визначити рівень збалансованості кожного показника й обґрунтованість його включення до ЗСП: високий ($I_{33} \geq 0,7$), середній ($0,5 \leq I_{33} < 0,7$) та низький ($I_{33} < 0,5$).

Індекс загальної збалансованості системи показників визначається як середня величина індексів збалансованості кожного з обраних показників.

Предметне поле використання е-скорингу поширено на процедуру визначення числового значення нефінансових показників, вимірювачів неідентифікованих нематеріальних активів, в процесі побудови ЗСП.

У третьому розділі «Впровадження й оцінка ефективності збалансованого управління металургійним підприємством» 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.

На основі обґрунтованого методичного підходу до ідентифікації генеральної стратегії металургійного підприємства визначені типи стратегій металургійних підприємств Придніпровського регіону. Сформована управлінська панель показників ПАТ «Комінмет», стратегія якого була ідентифікована як стабілізаційна.

У табл. 2 наведені результати статистичної обробки анкет е-скорингового аналізу збалансованості КРІ 18 експертів, що оцінювали стан об'єкту дослідження в процесі формування управлінської панелі показників, та результати розрахунку індекса збалансованості I_{33} в ситуації найменш перехресних базових подій на прикладі показника «Рентабельність активів».

Таблиця 2

Результати статистичної обробки анкети е-скорингового аналізу збалансованості КРІ та розрахунку I_{33} за показником «Рентабельність активів»

питання	Номер експерта (1,2...18)				Кількість відповідей на j -те запитання		Експертні ваги		Ваговий коефіцієнт r_{zi}
	1		2		позитивних	негативних	$\omega(s \cap x)$	$\omega(s^c \cap x)$	
	«скоріше так»	«скоріше ні»	«скоріше так»	«скоріше ні»					
1	x			x	17	1	0,94	-	0,23
2		x	x		15	3	0,84	-	0,05
3		x	x		17	1	0,96	-	0,10
4	x			x	4	14	-	0,77	0,03
5	x			x	18	0	1,00	-	0,32
6		x	x		7	11	-	0,64	0,06
7	x			x	18	0	1,00	-	0,21
Σ	-	-	-	-	-	-	4,74	1,41	1

Індекс збалансованості I_{33} з урахуванням рівнів значущості критеріїв відбору у ЗСП складає 0,93. Таким чином, показник має бути включений до ЗСП підприємства, оскільки рівень збалансованості високий.

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.

Згідно із стратегічною картою протягом певного періоду (місяць, квартал, рік) n працівників функціонального підрозділу підприємства мають вирішити k завдань (цілей), що не є рівнозначними. Крім того, кожен із працівників бере різну участь у вирішенні зазначених завдань, що має вплинути на рівень остаточної винагороди (премії). Застосування методу аналізу ієрархій дає можливість розрахувати зважену оцінку внеску i -го працівника функціонального підрозділу підприємства у досягнення завдань, що визначені стратегічними картами за формулою

$$v_{ij}=c_j \times d_{ij}, \quad (2)$$

де c_j – вага j -го завдання, $j=1,2,\dots,k$; d_{ij} – оцінка внеску працівника у виконання завдання, розрахована із використанням математичного інструментарію методу аналізу ієрархій.

Вага завдань визначається, у свою чергу, як

$$c_j = \frac{\sum_{j=1}^k b_{ij}}{k}, \quad (3)$$

де b_{ij} – розрахунковий елемент скорегованої матриці парних порівнянь стратегічних завдань, що має вирішити працівник.

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

$$p_{ni} = \sum_{j=1}^k v_{ij} \times 100\%, \quad (4)$$

Результатом застосування запропонованого методичного підходу до визначення додаткової заробітної плати в умовах відділу маркетингу ПАТ «Інтерпайп НТЗ» стало визначення найбільш вагомого стратегічного завдання

(c_j) та найкращого працівника відділу підприємства, який отримує і найбільшу частку преміального фонду (p_{ni}).

Практичну значущість розроблених методичних напрацювань підтверджено шляхом оцінювання ефективності управління стратегічним розвитком підприємства в умовах ПАТ «Комінмет» і ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Запропоновано здійснювати оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі вимірювання якості стратегічного управління підприємством. Кількісною оцінкою якості стратегічного управління визначено загальний рейтинг КРІ, що вимірює віддачу від використання управлінського капіталу підприємства, як найважливішої складової його нематеріальних активів

$$R = \frac{\sum_{l=1}^g Y_l}{g}, \quad (5)$$

де Y_l – оцінка l -го показника, що визначається на основі його ранжування за кожною проекцією управлінської панелі показників за критерієм досяжності стратегічних орієнтирів за 4-бальною системою, $l=1, \dots, g$.

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. Загальний рейтинг КРІ (R) в умовах ПАТ «Комінмет» складає 1,08 балів і дає можливість оцінити якість стратегічного управління підприємством як задовільну, що характеризується безсистемністю розбудови бізнесу за стандартами світового менеджменту. Відповідна корекція ЗСП на плановий період дасть змогу підвищити загальний рейтинг КРІ (R) до 1,81 балів, тобто вийти на старт траєкторії збалансованого управління підприємством. Апробація одержаних наукових положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегічного управління металургійним підприємством на основі збалансованої системи показників в умовах ПАТ «Інтерпайп НТЗ» сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

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 обґрунтованість його включення до ЗСП: високий ($I_{33} \geq 0,7$), середній ($0,5 \leq I_{33} < 0,7$) та низький ($I_{33} < 0,5$).

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 обґрунтованого 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. Обгрунтовано, 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографії:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

Статті у наукових фахових виданнях:

1. 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. (Внесений до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*).

2. 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. (Внесений до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*).

3. 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. (Внесений до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*). *Особистий внесок*: визначено проблеми впровадження ЗСП у систему управління металургійного підприємства.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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. (Внесений до міжнародної наукометричної бази *РИНЦ*). (Російська Федерація).

8. 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. (Внесений до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*).

Матеріали наукових конференцій – 11, з них основні:

1. Фаїзова С.О. Проблеми впровадження bsc у систему управління промислового підприємства / С.О. Фаїзова // Тези доповідей наук.-практ. конфер. «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства», 26-28 квіт. 2012 р., м. Львів. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2012. – С. 319-320.

2. Фаїзова С.О. Оцінка ефективності стратегічного управління на основі BSC / С.О. Фаїзова // Зб. матер. Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конфер.

«Економіка і управління: проблеми науки та практики», 12-13 груд. 2013 р., м. Дніпропетровськ. – Д. : ФОП Дробязко С.І., 2013. – С. 162-165.

3. Фаїзова С.О. Нематеріальні активи як центр синергетичного зростання конкурентних позицій підприємства / С.О. Фаїзова // Матер. Міжнар. наук.-практ. конфер. «Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти», 14-15 лют. 2013 р., м. Попрад. – Попрад, Словаччина, 2013. – Том 1. – С. 335-338.

4. Фаїзова С.О. Побудова інвестиційно-фінансової панелі управління вартісноорієнтованої металургійної компанії / С.О. Фаїзова // Матер. II Всеукр. наук.-практ. конфер. «Фінанси, грошовий обіг та кредит в сучасних умовах», 17 трав. 2013 р., м. Сімферополь. – Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. – С. 96-99.

5. Фаїзова С.О. Самодіагностика стратегічного потенціалу як інструмент стратегічного управління підприємством на основі збалансованої системи показників / С.О. Фаїзова // Матер. Міжнар. наук.-практ. конфер. «Фінансово-економічний збалансований розвиток України: проблеми та шляхи їх подолання», 12-13 вер. 2014 р., м. Дніпропетровськ. – Д. : НГУ, 2014. – С. 66-70.

АНОТАЦІЯ

Фаїзова С.О. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», Дніпропетровськ, 2015.

Дисертація присвячена узагальненню та розвитку науково-методичних основ, розробці інструментарію і практичних рекомендацій щодо формування стратегічного управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу. Удосконалено науково-методичні підходи до формування збалансованого стратегічного управління промисловими підприємствами. Досліджено трансформаційну природу ЗСП. Визначені передумови формування збалансованого управління підприємством в металургійній промисловості України. Теоретично обґрунтована сутність поняття «стратегічна відповідальність». Запропоновано методичний інструментарій формування управлінської панелі ЗСП. Удосконалено методичний підхід до збалансування та структурування КРІ. Удосконалено методичний підхід до ідентифікації стратегії металургійного підприємства на основі ЗСП. Розвинуто науково-методичні засади удосконалення системи матеріального стимулювання працівників металургійного підприємства. Розвинуто методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП.

Ключові слова: збалансований підхід, стратегічне управління підприємством, стратегія, збалансована система показників, ефективність стратегічного управління підприємством, металургійні підприємства.

АННОТАЦИЯ

Фаизова С.А. Стратегическое управление металлургическим предприятием на основе сбалансированного подхода. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Государственное высшее учебное заведение «Национальный горный университет», Днепропетровск, 2015.

Диссертация посвящена обобщению и развитию научно-методических основ, разработке инструментария и практических рекомендаций по стратегическому управлению металлургическим предприятием на основе сбалансированного подхода.

На основе обобщения существующих научно-методических подходов к формированию сбалансированного управления промышленными предприятиями обоснована необходимость сбалансированного подхода, который интегрирует базовые подходы в управлении – интуитивный, корпоративный, итеративный и предполагает переход к управлению всеми аспектами деятельности предприятия на основе их сбалансирования. В результате исследования трансформационной природы сбалансированной системы показателей (ССП) доказана её основополагающая роль в формировании сбалансированного управления предприятием. На основе анализа предпосылок формирования сбалансированного управления предприятием в металлургической промышленности Украины доказана необходимость и возможность его формирования путем активизации инновационного развития предприятий, активного внедрения управленческих инноваций. Теоретически обоснована сущность понятия «стратегическая ответственность». Установлено, что обеспечение стратегической ответственности является предпосылкой эффективной интеграции ССП в систему стратегического управления предприятием.

Обоснована целесообразность усовершенствования методического инструментария формирования ССП путем определения индекса общей сбалансированности системы как средней величины индексов сбалансированности каждого из ключевых показателей эффективности (КРІ) для оценки уровня сбалансированности каждого показателя и обоснованности его включения в ССП. Усовершенствован методический подход к сбалансированию и структурированию КРІ, который учитывает уровень сбалансированности, значимости и взаимозависимости каждого из показателей управленческой панели и базируется на поэтапной модели отбора, сбалансирования и структурирования КРІ на основе метода эвентологического скоринга и метода анализа иерархий. Доказана необходимость обоснованного выбора стратегии предприятия для эффективной интеграции ССП в практику металлургических предприятий. Усовершенствован методический подход к идентификации стратегии предприятия, который предполагает учет

конкурентной позиции и класса инновационных стратегий, определяемых на основе ССП. Доказана необходимость повышения стратегической ответственности рядовых собственников инициатив и предложен методический подход к определению дополнительной заработной платы на основе оценки индивидуального вклада работника в достижение заданий, определённых индивидуальными стратегическими картами на основе ССП, и с учетом веса каждого из заданий. Обоснован методический подход к оценке эффективности стратегического управления на основе ССП, который предполагает определение качества стратегического управления предприятием на основе измерения общего рейтинга КPI с использованием рейтинговой шкалы, отражающей эволюцию системы стратегического управления предприятием. Апробация разработанных научно-методических положений и рекомендаций позволила сделать вывод о целесообразности их использования в практической деятельности металлургических предприятий Украины.

Ключевые слова: сбалансированный подход, стратегическое управление предприятием, стратегия, сбалансированная система показателей, эффективность стратегического управления предприятием, металлургические предприятия.

SUMMARY

Faizova S.A. Evolution of the metallurgical enterprise on the balanced approach basis. – Manuscript.

Thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences; speciality 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by economic activity). – State Higher Educational Institution «National Mining University», Dnipropetrovsk, 2015.

The thesis is sanctified to generalization and development of scientifically-methodical bases, to development of tool and practical recommendations on a strategic management by a metallurgical enterprise on the basis of the balanced approach. The scientifically-methodical going is improved near forming of the balanced strategic management industrial enterprises. Transformation essence of BSC is analysed. Pre-conditions of forming of the balanced management an enterprise are certain in metallurgical industry of Ukraine. Essence of concept "Strategic responsibility" is reasonable in theory. The methodical tool of estimation of level of balanced of the system of indexes is reasonable. The methodical going is improved near balancing and структурированию of KPI. The methodical going offers near authentication of strategy as the starting stage of introduction of the balanced management. Scientifically-methodical bases of reorganization of the system of motivation of personnel of metallurgical enterprise got development. The methodical going is reasonable near the estimation of efficiency of strategic management on the basis of BSC.

Key words: balanced approach, strategic management by an enterprise, strategy, Balanced Scorecard, efficiency of strategic management by an enterprise, metallurgical enterprises.