

**Перспективи подальших досліджень** мають бути пов'язані з ґрунтовним дослідженням стратегічного контролінгу як основної складової антикризового управління, та його зв'язку з оперативним контролінгом; розробкою методичних основ впровадження підсистеми стратегічного контролінгу у систему антикризового управління підприємством; розробкою методологічних засад вибору інструментів управлінського впливу, які б відповідали специфіці підприємства, його оточення, прояву кризових явищ певного типу.

### Література

1. Статистичні дані Державної служби статистики України. [Електронні публікації] Режим доступу:  
[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/rodp/rodp\\_pr/rodp\\_pr\\_u/arh\\_rodp\\_pr11\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/rodp/rodp_pr/rodp_pr_u/arh_rodp_pr11_u.htm)
2. [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/chpr/chpr\\_ed/chpr\\_ed\\_u/arh\\_chpr\\_ed2011\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/fin/chpr/chpr_ed/chpr_ed_u/arh_chpr_ed2011_u.htm)
3. [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp\\_rik/orp\\_06\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp_rik/orp_06_u.htm)
4. [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm\\_rik/prm\\_rik\\_u/vov2005\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/pr/prm_rik/prm_rik_u/vov2005_u.html)
5. Аналітика профільної асоціації Укрлеґпром. [Електронна публікація] Режим доступу:  
[http://ukrlegprom.org.ua/ua/statistika\\_analitika\\_ukrlegpromu/analiz\\_importu\\_ta\\_eksportu\\_tovari\\_v\\_legkoi\\_promislovosti\\_za\\_2010\\_rik1.html](http://ukrlegprom.org.ua/ua/statistika_analitika_ukrlegpromu/analiz_importu_ta_eksportu_tovari_v_legkoi_promislovosti_za_2010_rik1.html)
6. Дайле А. Практика контролінга: Пер. с нем. / Под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 335 с.
7. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 94 с
8. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 288 с.
9. Хан Д., Хунгенберг Х. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 928 с.
10. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер. с нем. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 269 с.

Стаття надійшла до редакції 23.11.2011 р.

УДК: 65.014:005

**С. В. Тупкало**, здобувач,  
**Л. П. Батенко**, канд. екон. наук, доц.  
директор центру продуктивності  
Міжнародного інституту бізнесу-Україна,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»,

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У РАМКАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** У статті викладено підхід щодо стратегічного управління підприємством, який передбачає вибір певних політик, спрямованих на досягнення збалансованих ключових показників, композиції яких по бізнес-метриках і видах діяльності підприємства утворюють стратегії, що дозволяють досягати цільових параметрів компанії.

**Ключові слова:** стратегічне управління, створення цінності, система збалансованих показників, бізнес-метрики, політики, система бізнес-координат (SBC).

**Вступ.** Одним із ключових завдань забезпечення ефективного управління підприємством є гармонізація стратегічних цілей, планів і дій компанії як складного багатофункціонального організму, спрямування роботи менеджменту всіх рівнів на досягнення результатів, що відображають інтереси в першу чергу таких стейкхолдерів, як власники бізнесу, що очікують певних фінансових зисків, і споживачів (клієнтів), задоволеність яких через здатність фірми створювати для них цінність зумовлює можливість отримання економічним суб'єктом необхідних монетарних параметрів. Тому наукові пошуки в царині розробки методичних засад обґрунтування узгодженої по певним напрямам системи цільових настанов і відповідних комплексних стратегічних і тактичних дій залишаються актуальними і такими, що привертають на себе увагу широкого кола науковців.

**Постановка задачі.** Однією з дуже популярних концепцій «конкретизації, представлення і реалізації стратегії» [1, с. 18] є розроблена Р.Капланом і Д. Нортонем Система збалансованих показників (СЗП) «Balanced Scorecard» (BSC) [2]. При цьому слід зазначити наявність різних і досить діаметрально протилежних думок з приводу як самої ідеї BSC, так і перспектив практичного впровадження цієї методики [3—7]. Як аргументи «за» приводиться думка, що СЗП, у першу чергу, є системою управління, що зв'язує стратегічне і оперативне управління компанією [3]. При цьому як аргумент, що це «система» і показники є «збалансованими» вказується лише суть підходу до набору цих показників — набір містить як економічні, так і неекономічні показники відносно чотирьох стратегічних перспектив: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і зростання. Проте лише на тязь на такий причинно-наслідковий зв'язок між набором показників і стратегічними перспективами навіть у вигляді евристично складеною в BSC-карті композиції направлено графа цілей по цих перспективах не є коректним доказом наявності ознак системності і збалансованості.

З теорії організаційних систем відомо, що індикаторами якості управління можуть бути лише кількісні показники, об'єднані в детерміновану аналітичну модель факторного аналізу відносно встановленого інтегрального показника досягнення мети управління [8]. Справедливості заради слід зазначити, що і самі автори BSC-карти не заперечують факт евристичного характеру в запропонованому ними підході до складання СЗП [2]. Показовою є також критична думка одного з російських авторитетних фахівців — практиків процесного менеджменту В.В.Репіна: «...Результатом впровадження системи СЗП є формальні папери — бачення, опис стратегії, стратегічна і рахункова карти, опис ініціатив (проектів) і тому подібне» [7]. На тлі зазначеного виникає потреба конкретизації і методичного розвитку зазначених підходів для створення дієвого інструментарію формування системи збалансованих показників управління компанією.

**Результати.** Першим етапом, що визначає якість розробки СЗП по методиці «BSC», є етап формування бізнес-стратегії підприємства. Проте, як такий, він залишається «за кадром» уваги її авторів, що є досить розповсюдженим у науковій літературі явищем. У зв'язку з цим суть існуючої методологічної проблеми стратегічного менеджменту вказана в [6]: «... Проте більшість такого роду описів залишається на методологічному рівні (тобто показують, що має бути отримане), залишаючи методичний рівень (як повинно бути отримано) на кмітливість читача. Наприклад, з підручника в підручник кочує «модель ідентифікації бізнесу Абеля»,

а слідом за нею йде визначення, яке дає своєму бізнесу «IBM» або «Polaroid». При цьому залишається незрозумілим, як були отримані ті або інші формулювання і яка модель при цьому використовувалася...».

На другому етапі, що впливає на якість розробки СЗП, формується дерево цілей, тобто з'являється модель, у контексті якої далі слідує третій етап — власне складання переліку показників під назвою СЗП. Думка про якість формування такої моделі з позицій фундаментальних принципів управління організаційними системами ясно і принципово висловлена в [7]: «Збалансованість» системи показників, отриманих методом Каплана, сама по собі викликає великі сумніви. Якщо таку «збалансовану систему» загнати в адекватну фінансово-економічну модель компанії, то відразу стануть видні неадекватності («косяки») при визначенні цілей — «хотілок» і цільових значень показників, що їх вимірюють. Як можна спиратися на таку «збалансовану» систему не перевірену в моделі?!».

Для уникнення таких докорів було поставлено задачу розробки методики формування системи збалансованих показників управління (на прикладі комерційної діяльності компанії) як пошуку безлічі релевантних для підприємства показників детермінованого багатофакторного аналізу отримання запланованої виручки — нетто за встановлений період  $t$  згідно моделі:

$$B^t = \{H, R, Q, C, D\}^t, \quad (1)$$

де  $H$  — показники структури собівартості продукції по асортиментних групах;  $R$  — показники рентабельності продажів;  $Q$  — кількісна характеристика асортименту товару (товарних груп);  $C$  — кількісна характеристика каналів збуту;  $D$  — показники дебіторської заборгованості по товарним кредитам. При цьому модель (1) має бути результатом трансформації збутової стратегії в модель управління отриманням запланованої виручки — нетто з врахуванням вимоги дотримання чотирьох базових системоутворюючих принципів побудови організаційних систем: «ієрархічність», «синергетичність», «повнота і несуперечність», «детермінованість» [8].

При розв'язанні цієї задачі вважалось, що тільки висококваліфікований і замотивований персонал (стратегічна бізнес-метрика управління «Персонал»), якій використовує сучасний інформаційно-технологічний ресурс (стратегічна бізнес-метрика управління «ІТ-ресурс») у своїй операційній діяльності, здатний реалізувати ефективну систему управлінських і технологічних бізнес-процесів (стратегічна бізнес-метрика управління «Бізнес-процеси») взаємодії з суб'єктами ринку (постачальниками, клієнтами) по ланцюжку створення споживчої цінності (стратегічна бізнес-метрика управління «Ринок»), що у свою чергу зумовить стійке конкурентоздатне співвідношення ціна / якість реалізованих товарів (послуг), і зрештою забезпечить бажану (заплановану) динаміку і величину прибутку (стратегічна бізнес-метрика управління «Економіка / фінанси») на вкладений капітал власників (акціонерів, інвесторів) підприємства.

З даного твердження слідує, що бізнес-стратегію підприємства необхідно розглядати як трансформацію актуальної для цільового ринку підприємства моделі маркетинг-мікс (4P, 7P, 9P, 4C тощо) у систему його бізнес-метрик (координат) (System of Business Coordinates — SBC) стратегічного управління. Іншими словами, система бізнес-метрик стратегічного управління (SBC) повинна розглядатися через призму компонент моделі маркетинг-мікс. На цьому етапі синтезу СЗП системоутворюючий принцип «детермінованість» буде дотриманий, якщо для систем SBC і маркетинг-мікс (ММ) буде визначений спосіб відображення у вигляді матриці стратегічного планування «SBC — ММ» [9].

Для моделі ММ у вигляді відомої концепції «4Р» (Product, Price, Place, Promotion) ця матриця представлена на рис.1, де  $P_{ij}$  — бізнес-політики стратегії підприємства (конкретна поведінка підприємства) щодо взаємодії з його цільовим ринком в рамках пари  $\{i — \text{а SBC-метрика, } j — \text{а компонента маркетинг-мікс}\}$ , який має обґрунтований кількісний показник  $k_{ij}$  (кілька показників  $k_{ij}^r$ ) оцінки його реалізації.

Сукупність бізнес-політик, що реалізуються в рамках  $i$ -ї SBC-метрики утворюють  $S_i$  стратегію:

$$S_i = \bigcup_{j=1}^m P_{ij} \quad (2)$$

SBC \ MM		MM			
		1 Product	2 Price	3 Place	4 Promotion
Економіка/фінанси 1		$P_{11}$	$P_{12}$	$P_{13}$	$P_{14}$
Ринок	Постачальники 2	$P_{21}$	$P_{22}$	$P_{23}$	$P_{24}$
	Клієнти 3	$P_{31}$	$P_{32}$	$P_{33}$	$P_{34}$
Організаційний розвиток	Бізнес-процеси 4	$P_{41}$	$P_{42}$	$P_{43}$	$P_{44}$
	ІТ-ресурс 5	$P_{51}$	$P_{52}$	$P_{53}$	$P_{54}$
	Персонал 6	$P_{61}$	$P_{62}$	$P_{63}$	$P_{64}$

Рис. 1. Матриця стратегічного планування «SBC—MM»

Узагальнена бізнес-стратегія підприємства  $S_0^n$  — це сукупність стратегій системи з  $n$  SBC-метрик:

$$S_0^n = \bigcup_{i=1}^n S_i \quad (3)$$

У її складі можна виділити бізнес-стратегію виду діяльності підприємства  $S_{0j}^k$  як сукупність з  $k < m$  SBC-стратегій з  $S_0^n$ , що відносяться до  $j$ -го виду діяльності підприємства:

$$S_{0j}^k = \bigcup_{i=1}^k S_j^{0i} \quad (4)$$

Згідно з представленою матрицею на рис. 1, стратегія комерційної діяльності підприємства складається з 8-ми бізнес-політик, що представляють напрями «економіка» і «клієнти», оскільки саме вони відповідають на ланцюжок питань «що — кому — де — скільки — за якою ціною», що забезпечує створення комерційної бізнес-цінності для підприємства:

$$S_{01}^3 = \bigcup_{j=1}^4 \{P_{1j} \times P_{3j}\}, \quad (5)$$

Відносно вимоги дотримання принципів «ієрархічність» і «синергетичність», модель збутової стратегії (5) буде відображати механізм управління отриманням

запланованої виручки, якщо в контексті виконання принципу «повнота і несуперечність» буде знайдено таке повне і несуперечливе відображення набору окремих збутових політик (5) в піраміді  $G_{01}^3$  бізнес-цілі комерційної діяльності по принципу декомпозиції «бізнес — мета, бізнес — задача, бізнес — завдання», способом відображення  $F$  якого буде матриця моделювання  $M_{01}^3$  у системі двох координат «політики стратегії збуту — ключові показники збутової стратегії».

$$F: S_{01}^3 \rightarrow G_{01}^3. \quad (6)$$

Для дотримання принципу «повнота і несуперечність» у частині «повнота» пропонується наступне правило формування запропонованої матриці  $M_{01}^3$ : у кожному рядку і стовпці матриці ключових показників збутової стратегії має бути заповненим хоча би один осередок.

Необхідно відзначити, що за своєю суттю це правило є лише необхідною умовою формування збалансованих відносно системи бізнес-метрик управління підприємством «економіка — ринок» ключових показників оцінки його комерційної діяльності.

З урахуванням сказаного, перелік умов рішення задачі відображення збутової стратегії підприємства в СЗП буде витриманим, якщо для повної безлічі ключових показників  $k_{ij}$  збутової стратегії існує (знайдена) формула запланованого отримання виручки — нетто згідно загальної моделі (1), що має економічний управлінський сенс детермінованої моделі багатофакторного аналізу.

Таким чином, система збалансованих показників стратегічно значимого виду діяльності підприємства утворюється як набір ключових кількісних показників, що відображає економічний сенс управління видом діяльності і при його формуванні виконана умова збалансованості — дотримання всіх чотирьох системоутворюючих принципів: «ієрархічність», «повнота і несуперечність», «синергетичність», «детермінованість».

**Висновки.** Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що на відміну від відомої методики складання ключових показників (KPI, СЗП) у вигляді набору, по суті, евристично підібраних економічних і неекономічних показників з використанням BSC-концепції Р. Каплана і Д. Нортон, запропонований у роботі методичний підхід базується на формуванні наборів бізнес-політик, спрямованих на досягнення встановлених ключових показників, що в системі по основних видах діяльності і напрямках бізнес-метрик дозволяють реалізовувати головну задачу підприємства — створення цінності для своїх стейкхолдерів — з дотриманням базових системоутворюючих принципів ієрархічності, повноти і несуперечності, синергетичності, детермінованості.

### Література

1. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath & Partners; Пер. с нем. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 478 с.
2. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.
3. Пашанин И. Сбалансированная стратегия как основа стратегического управления // Мастерство управления. — 2007. — № 1.
4. Привольнев Д. Сбалансированная система показателей: очередная панацея или рабочий инструмент топ-менеджера? — Режим доступа: <http://citcity.ru/11351/>
5. Кащеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? // Управление компанией. — 2002. — № 2. — Режим доступа: [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru)

6. Антонов М. Формирование стратегии // Конкуренция и рынок. — 2000. — № 6 — Режим доступу: [www.konkir.ru/article.phtml?id=1826](http://www.konkir.ru/article.phtml?id=1826)

7. Репин В.В. Кризис ... в управлении процессами? — Режим доступу: <http://www.klubok.net/article2432.html>

7. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. — М.: МПСИ, 2005. — 584 с.

8. Тупкало С.В. Методика разработки модели системы процессно-ориентированного стратегического управления предприятием / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. ЦНДІНУ. — К., 2008. — Вип. 4(8). — С. 113—119.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2011 р.

УДК 658

**О. М. Ганнеча**, аспірант кафедри менеджменту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У даній статті розкрито особливості оцінювання стратегій підприємств, визначенні якісні та кількісні критерії оцінювання, розглянуто системний підхід до визначення показників, які описують стратегію підприємства, обґрунтовано власний варіант системи оцінювання стратегій підприємства.

**Ключові слова:** стратегія підприємства, критерії оцінювання, збалансована система показників, факторний аналіз.

**Вступ.** Стратегічне управління — це динамічний процес, призначений для здійснення різноманітних перетворень систем — об'єктів управління. У ньому ніщо не є остаточним, оскільки всі попередні дії зазнають зміни залежно від трансформації зовнішнього середовища або появи нових можливостей. Постійний контроль та оцінка виконання стратегії — природні та необхідні складові стратегічного управління. Вони забезпечують стійкий зворотний зв'язок між ходом досягнення цілей і власне цілями підприємства. Без процесу оцінювання неможливо здійснити перегляд існуючих стратегій підприємств та розробити нові, альтернативні стратегії, що необхідні в умовах підвищеного рівня нестабільності зовнішнього середовища.

**Постановка задачі.** Проблема оцінювання стратегій підприємств є об'єктом вивчення багатьох учених і спеціалістів: А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікланда [1], Р.П. Румельта [2], Р.С. Каплана та Д.П. Нортон [7], Л. Мейсела, О.С. Виханського [3], А.Т. Зуба [4] тощо. Незважаючи на це, питання системи оцінювання стратегій підприємства все ще залишається недостатньо дослідженим. Враховуючи це, цілком закономірно, що основною метою даної статті буде аналіз існуючих підходів до оцінювання стратегій підприємств і розробка власного варіанту системи оцінювання.

**Результати.** Аналіз спеціальних літературних джерел присвячених проблемам ефективної розробки та перегляду стратегій підприємств підтвердив існування різних підходів у визначенні критеріїв їх оцінки, але незважаючи на це, всі вони мають досить багато спільного (табл. 1).