

УДК 658:005.21  
С83

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ  
Протокол № 2 від 30 вересня 2019 р.*

*Рецензенти*

**Савченко О. В.**, д-р екон. наук, проф.  
(ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу»),

**Скопенко Н. С.**, д-р екон. наук, проф.  
(Навчально-науковий інститут економіки та управління  
Національного університету харчових технологій),

**Панченко Є. Г.**, д-р екон. наук, проф.  
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

С83 Стратегія підприємства: підприємницький контекст  
[Електронний ресурс]: монографія; за заг. ред. Батенко  
Л. П., Решетняк Т. І. Київ: КНЕУ, 2019. 424 с.  
ISBN 978–966–926–324–7

В монографії розглянуті три аспекти підприємницького контекстного впливу на формування стратегії підприємства: концептуальний, управлінський та інструментально-технологічний. Загалом сукупність впливів підприємницького характеру асоціюється з параметрами середовища VUCA: нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднороззначністю. В колі уваги авторів — проблеми вибору бізнес-моделі, організаційної структури, конкурентного способу дій, підходу до оцінки результативності та ризиків, що здійснюється компаніями підприємницького типу у умовах зовнішньої невизначеності.

Для наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників бізнес-організацій, підприємців, представників громадських організацій, усіх, хто цікавиться проблемами розвитку наукової думки та практики в сфері стратегічного менеджменту.

**УДК 658:005.21**

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978–966–926–324–7

© Батенко Л. П., Решетняк Т. І. та ін., 2019  
© КНЕУ, 2019

# ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
----------------	---

<b>ЧАСТИНА 1. Формування стратегії підприємницької компанії: концепції, підходи, інструментарій .....</b>	<b>8</b>
---	----------

1.1. <i>Лігоненко Л. О.</i> Дизайн-мислення як методологія реалізації клієнтоорієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємницької компанії .....	8
1.2. <i>Піжук О. І.</i> Концептуальні засади формування стратегії підприємницької компанії в середовищі VUCA .....	28
1.3. <i>Прохорова Є. В.</i> Вплив корпоративного підприємництва на результати діяльності компанії .....	38
1.4. <i>Паздрій В. Я.</i> Засади реалізації та оцінювання результативності програми розгортання проактивної поведінки підприємства .....	51
1.5. <i>Лаврененко В. В., Янголь Г. В.</i> Адаптаційна модель управління стратегічною результативністю підприємств металургійної галузі . . .	65
1.6. <i>Лищинська В.В.</i> Вибір конкурентної стратегії підприємства . . .	108
1.7. <i>Гречан А. П., Парфентьева О. Г.</i> Потенціал розвитку як детермінанта альтернатив стратегій розвитку автотранспортного підприємства .....	118
1.8. <i>Філюк Г.М.</i> Сутнісні характеристики колективного домінування підприємств на релевантному ринку: міжнародний досвід .....	139

<b>ЧАСТИНА 2. Менеджмент у підприємницькій організації .....</b>	<b>162</b>
--	------------

2.1. <i>Євдокимова Н. М., Котенок Д. М.</i> Інституційне підґрунтя інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень . . .	162
2.2. <i>Осокіна А. В., Нечитайло Д. О.</i> Застосування інструментів методології «шість сигм» для вдосконалення системи управління бізнесом .....	177
2.3. <i>Володькіна М. В.</i> Тенденції трансформації організаційних структур сучасних бізнес-організацій .....	210
2.4. <i>Віннікова І. І., Марчук С. В.</i> Розбудова ризик-менеджменту в умовах трансформаційної економіки .....	233

### **1.5. Адаптаційна модель управління стратегічною результативністю підприємств металургійної галузі**

Результативність сучасних підприємств, функціонуючих у динамічному середовищі, залежить, з одного боку, від загальногалузевого розвитку та зміни економічної кон'юнктури як на державному, так і глобальному рівні, а з іншого — від правильних управлінських рішень і розробки адекватного сучасним умовам механізму досягнення бажаних результатів. Менеджмент результативної діяльності підприємства має ґрунтуватися на використанні сучасних інструментів управління, вимірювання та забезпечення максимальних результатів як складових єдиної моделі. Задля формування такої моделі необхідно розуміти концептуальні теоретичні основи категоріального апарату результативності підприємства та прикладні методики її забезпечення, які відкривають можливості застосування стратегічного вимірювання результативності для вирішення низки практичних проблем шляхом розроблення та використання системи, яка веде до постійного вдосконалення, організаторського навчання, управління процесом змін і стратегічного управління операційною діяльністю.

З позицій синергійного підходу, результативність підприємства слід розглядати через систему цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку й трактується як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (отримання певного співвідношення між результатами і витратами), факторної зумовленості (урахування зовнішніх і внутрішніх факторів умов функціонування підприємства)<sup>1</sup> (Олексюк, 2009). Оскільки досягненню результативності апіорі передує певний процес, забезпечуючий той чи інший її рівень, виникає потреба у формуванні ефективної моделі управління нею, що зумовлює необхідність диференціації її залежно від рівня управління на стратегічну, оперативну та поточну результативність.

---

<sup>1</sup> Олексюк О. І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. — 2009. — Вип. 3. — С. 21—26.

Слід зазначити, що спроби такої диференціації у вигляді використання термінів «стратегічна» та «оперативна» результативність можна знайти в низці зарубіжних і вітчизняних джерел (праці М. Є. Портера, Т. Феллона, А. Клочкова та ін.), у яких сутність стратегічної результативності пов'язана з якісними змінами на підприємстві, зокрема із завоюванням нових ринкових позицій і набуттям нових якісних переваг, на відміну від оперативної результативності підприємства, яка показує лише результативність поточної діяльності (тобто ефективність задіяних ресурсів). У вказаних працях стратегічна результативність розглядається як спосіб мислення та діяльності в напрямі забезпечення досягнення місії, цілі та стратегії підприємства (Янголь, 2012)<sup>2</sup>. Виокремлення стратегічної результативності з-поміж інших обґрунтовано необхідністю структуризації конкретних результатів ієрархічним рівням стратегічного планування, у рамках якого встановлюються організаційні цілі, які далі визначають діапазон оцінювання результативності діяльності.

Отже, трактувати стратегічну результативність слід як здатність системи забезпечувати максимальний рівень узгодженості результатів діяльності з їх цільовими орієнтирами за ключовими напрямками реалізації стратегії (за ключовими напрямками досягнення конкурентних переваг, перспективами реалізації стратегії підприємства тощо) для всіх стейкхолдерів підприємства шляхом реалізації процесу стратегічно орієнтованого цілепокладання, спрямованого на отримання максимального результату на основі використання як внутрішніх, так і зовнішніх характеристик. При такій змістовній наповненості досліджувати стратегічну результативність доцільно через призму багаторівневості ефективності реалізації розробленої стратегії підприємства, яка охоплює ефективність реалізації окремих стратегічних програм (рішень), ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів. Рівень стратегічної результативності, який відображає ефективність (успішність) та/чи правильність переслідування обраних стратегічних напрямів необхідно розглядати в контексті процесу постійного вимірювання та порівняння з цільовими орієнтирами з метою визначення напрямів організаційного вдосконалення та його підвищення. Осмислення стратегічної результативності підприємства має ґрунтуватися на дослідженні механізмів її забез-

---

<sup>2</sup> Янголь Г. В. Теоретико -методичні аспекти управління стратегічною результативністю підприємств. *Економіка підприємства: теорія та практика*: 36. матеріалів доп. учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. — К.: КНЕУ, 2012. — С. 91—94.

печення, визначальний вплив на які, згідно з традиціями сучасних зарубіжних наукових шкіл, справляють системи вимірювання та управління результативністю. На цій основі стверджується, що вимірювання результативності є аналітичним інструментарієм її оцінювання, яке репрезентує конкретні результати економічної діяльності (Перчук, 2013)<sup>3</sup>.

Основний теоретичний розвиток концепції вимірювання результативності отримали в працях німецьких авторів: Р. Глейхен, Р. Хаубера, Т. Ветштейна, М. Грюнінг, А. Баума та ін. Практично всі вони сходилися на тому, що система вимірювання результативності складається з певного набору взаємопов'язаних показників; відображає всебічні аспекти діяльності підприємства й відстежує результати його роботи як на стратегічному, так і на оперативному рівні управління; забезпечує всіх зацікавлених осіб аналітичною інформацією про досягнення цілей підприємства; сприяє прийняттю стратегічних та оперативних рішень на всіх організаційних рівнях управління (Самсонова, 2012)<sup>4</sup>.

Дослідження сутності результативності підприємства та змістовності її вимірювання з позицій синергійного підходу зумовлює конкретизацію та логіко-методологічне вираження механізмів її управління на принципах загальної теорії систем (General Systems Theory), яка є підґрунтям обраного підходу та розвивається у рамках Теорії організації (переважно в розрізі теорії ситуаційного детермінізму та стратегічного вибору (Р. Данкін, Л. Доналдсон, Дж. Чайлд та ін.)), Теорії менеджменту (у напрямі розвитку концепцій «управління змінами» (Дж. Фріман, Е. Ван-де-Ван, Ш. Каррагер та ін.)) та Теорії складних систем (Complex system theory, або Синергетика) — мейнстріму досліджень феномена інтеграції та взаємодії вимірювання та управління результативністю підприємств у зарубіжному науковому просторі у ХХІ ст. (Бітітчі, Нілі, Оквір, Нудурупаті, Елзінга, Мічелі, Кеннер, Сміт та ін.).

З цього погляду формування моделі управління стратегічної результативністю слід розглядати на засадах системної інженерії, яка охоплює зусилля з розвитку та верифікації інтегрованих і збалансованих в життєвому циклі підприємства безлічі управлін-

---

<sup>3</sup> Перчук О. В. Сучасні підходи щодо оцінки результативності діяльності підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* — 2013. — Вип. 8. — С. 244—246. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkprnueen\\_2013\\_8\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkprnueen_2013_8_69)

<sup>4</sup> Samsonowa T. Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT Industry. *Springer Heidelberg*: web-site. URL: <https://www.springer.com/gp/book/9783790827613>

ських рішень, які стосуються персоналу, продукції та самого процесу стратегічного управління, і націлені на забезпеченні високорезультативної діяльності (Левенчук, 2018)<sup>5</sup>. У такому контексті підприємство пропонуємо розглядати як складну й нелінійну соціально-економічну систему, яка складається з безлічі різноманітних компонентів, систем і людей по всьому ланцюжку створення вартості<sup>6</sup>, взаємодія яких із системою вимірювання результативністю визначає їх поточну та майбутню поведінку за допомогою самоорганізованого набору правил формування порядку (правил прийняття управлінських рішень), у сукупності забезпечуючих досягнення цільових результатів.

Ураховуючи те, що сучасні підприємства працюють в умовах бурхливого середовища (Бітітчі, 2015)<sup>7</sup>, виникає необхідність адаптування процесу управління до змін середовища функціонування, які можуть бути викликані такими факторами, як глобалізація, відкриті інновації, аутопоетичні та соціальні мережі, технологічні перетворення, реінжиніринг та/чи безперервне поліпшення бізнес-процесів, трансформація методичних принципів і систем вимірювання результативності. Задля розуміння механізму інтеграції системи вимірювання у процес управління результативності необхідно трактувати роль перших як агентів змін останніх (Нудурапаті та ін., 2011)<sup>8</sup>. Незважаючи на те, що феномен інтеграції управління та вимірювання результативності (PMM — performance measurement and management) отримав належну увагу дослідників і практиків, більшість моделей управління результативністю все ще не є динамічними та стійкими до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (Мельник та ін., 2014)<sup>9</sup>. Як наслідок, підприємства, працюючи на динамічних ринках, звертаються до статичних моделей управління під час роботи над динамічними стратегіями, що спричиняє неефективність розподілу ресурсів. Виходячи з вищесказаного, управління результативністю підприємства на стратегічному рівні полягає у вивченні та модифікації середовища, у якому можуть розвивати-

---

<sup>5</sup> Левенчук А. И. Системное мышление: Учебник / Анатолий Левенчук. — Бостон — Ульдинген — Киев: 2019. — 534 с.

<sup>6</sup> The Complex Enterprise. *Cincom In-depth Analysis and Review* [web-site]. URL: <https://www.cincom.com/pdf/CMUS1202016.pdf>

<sup>7</sup> Bitit State of the art literature review on performance measurement / Nudurupati S. S., Bititci U. S., Kumar V., Chan F. S. *Computers and Industrial Engineering*. 2011. № 60. P. 279—290.

<sup>8</sup> State of the art literature review on performance measurement / Nudurupati S. S., Bititci U. S., Kumar V., Chan F. S. *Computers and Industrial Engineering*. 2011. №60. P. 279—290.

<sup>9</sup> Is performance measurement and management fit for the future? / Melynk S. A. etc. *Management Accounting Research*. 2014. — № 25. — P. 173—186.

ся ефективні, імпровізовані, самоорганізовані рішення, забезпечуючи досягнення кращих результатів. При цьому механізм модифікації стратегічного менеджменту до потреб забезпечення стійких результатів має полягати в моделюванні процесу управління результативності як системи з класифікацією притаманних їй системних властивостей, які є його конкретними складовими компонентами, а також дослідженні етапів (життєвого циклу) такого процесу. Уточнюючи системне визначення предмета дослідження, модель управління стратегічною результативністю (далі — УСР) слід трактувати як складну адаптивну соціальну систему (оскільки вона складається з безлічі компонентів, взаємодія яких створює нову поведінку, яку неможливо передбачити шляхом повного аналізу лише окремих з них), користувачі якої допомагають створювати результат і реагувати на навколишнє середовище для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства. У цьому разі, метою такої системи є моніторинг та оцінювання стратегічної результативності задля поліпшення та контролю за своїми компонентами (персоналом (онтологічними), завданням, управлінськими практиками, цілями зацікавлених сторін (теологічними), специфічною методологією, яка враховує особливості середовища (структура системи вимірювання) (функціональними) і часовим фактором (постійне вдосконалення системи вимірювання, етапів процесу управління тощо) (генетичними)) (Оквір та ін., 2018)<sup>10</sup>. Система УСР може охопити відповідальність за виконання стратегії на всіх рівнях підприємства, допомагаючи менеджерам заздалегідь розпізнати та оперативніше реагувати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, УСР має бути сконцентроване на процесі забезпечення та результативності: а) утворювати складну адаптивну соціальну систему; б) мати власний цикл (етапи УСР); в) бути зосередженим на контролі за реалізацією стратегії на основі використання інформаційних систем як фундаменту для зростання; г) відображати послідовність інтеграційних/ динамічних/ трансформаційних/ адаптивних процедур, процесів, які виникають всередині підприємства та дій працівників із забезпечення перетворення стратегічних планів у результати; д) орієнтувати на пошук конструктивних рішень передусім щодо досягнення успіху шляхом підбору й реалізації відповідних стратегічних рішень.

---

<sup>10</sup> Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory / Okwir S., Nudurupati S., Ginielis M., Angelis J. *International Journal of Management Reviews*. 2018. — № 20. — P. 731—754.

Практична реалізація УСР означає, що в короткостроковій перспективі в процесах управління повинні здійснюватися тактичні дії та різні програми в рамках єдиної стратегії, зокрема: реєстрація подій і накопичення даних, аналіз процесів і реєстрація рутин як об'єктів змін, інтерактивність прийняття рішень; покрокові дії менеджерів та експертів для досягнення цілей в умовах невизначеності та постійних змін; моніторинг ринку й реєстрація галузевих і міжгалузевих змін, порівняння характеристик продуктів і реєстрація нових якостей, зокрема щодо унікальних знань і моделей фірми, своєчасний (оперативний) контроль змін і реагування на них. У довгостроковій перспективі: формування програм та етапів внесення організаційних чи трансформаційних змін; реалізація програмних заходів попередніх періодів планування; коригування потреб у ресурсах, цілей, механізмів та інструментів їх реалізації; порівняння ключових показників результативності за критеріями якості або щодо нормативних значень.

Висвітлена вище наукова гіпотеза з приводу розуміння сутності управління стратегічною результативністю як процесу забезпечення високих стратегічних результатів на основі певної системи вимірювання її рівня формує загальні рамки сприйняття складності такого процесу та рамки моделювання не тільки окремих етапів такого процесу, але й певного алгоритму модифікації стратегічного управління для сталого забезпечення високих стратегічних результатів у галузевому розрізі. Механізм стратегічного управління, який пропонується синхронізувати з потребами забезпечення високорезультативної діяльності наочно подано на рис. 1. За такого розуміння елементів загальностратегічного управління підприємством, УСР варто розглядати і як управлінську концепцію, що дає змогу структурувати існуючі управлінські методики, процеси, показники, бізнес-правила, ролі учасників та інформаційні потоки, а за необхідності — переглядати їх відповідно до інтересів компанії за змінних умов бізнесу.

Процес УСР не вимагає створення окремої структури в рамках ОСУ чи впровадження радикальних змін в існуючому форматі стратегічного менеджменту на підприємстві. Швидше за все, він уповноважує та розширює функціональні обов'язки стратегічного персоналу, передбачаючи оволодіння ними відповідними навиками використання стратегічного та аналітичного інструментарію в рамках процесу УСР і розгортання зворотнього інформаційного потоку до відповідних структур, вимірюючих КРІ різних ієрархічних рівнів (до вищого рівня KSPI).



Рис. 1. Механізм стратегічного управління, синхронізований з потребами забезпечення високорезультативної діяльності

Отже, управління стратегічною результативністю є процесом, який реалізується в рамках стратегічного управління підприємством і націлений на структурно-системну (системно-технологічну, організаційну, виробничу тощо) адаптацію всіх сфер діяльності підприємства з метою досягнення та забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності. Цей процес має передбачати сфери інтеграції із системою вимірювання в механізм забезпечення такого рівня стратегічної результативності, моделювання майбутнього розвитку, планування діяльності, підготовки звітності. Це є ключовою та безперечною вимогою успішності його реалізації.

Згідно з попередніх висновків, УСР має систематизувати теоретично-прикладні засади розроблення адекватної методики вимірювання та формування механізму забезпечення високих стратегічних результатів. Моделювання ефективного процесу управління стратегічною результативністю, синхронізованого в ширший процес загальностратегічного управління підприємством, має розширити модель управління результативності на основі життєвого циклу системи вимірювання результативності Борна (Борн і Борн, Ланстром), ґрунтуватися на спільному використанні функцій стратегічного менеджменту, адаптації фаз циклу Демінга-Шухарта (PDCA), за використанням системного підходу до формування такого процесу (Д.Деєм), бути високо адаптивним до змін у середовищі функціонування. За такою логікою, процес УСР має на основі виявлення глобальних і специфічних аспектів результативного розвитку підприємств розробити та впровадити таку методичку вимірювання рівня стратегічної ре-

зультативності та сформувані на її основі механізм забезпечення високого її рівня, обґрунтувавши необхідність процесу трансформації бізнес-моделі підприємства для стійкого результативного розвитку. Таке бачення дає змогу виокремити шість етапів УСР: 1) ідентифікації факторів впливу на стратегічну результативність за різними сферами впливу; 2) розробки адаптаційного методичного підходу до вимірювання стратегічної результативності (тобто проектування оптимальної системи вимірювання та її впровадження в діяльність підприємства); 3) його використання (вимірювання та оцінювання діапазону поліпшення стратегічної результативності, на виході яких відбувається узагальнення та аналіз даних, а також формується відповідна звітність); 4) прийняття управлінських рішень щодо трансформаційно-адаптаційних змін для забезпечення результативності на стратегічному рівні та обґрунтування переходу на п'ятий етап; 5) формування механізму забезпечення максимально можливого стратегічної результативності; 6) власне впровадження/реалізація адаптаційних змін, передбачених механізмом забезпечення максимально можливого рівня результативності. У табл. 1 представлено авторське бачення ключових дій на кожному із зазначених етапів.

*Таблиця 1*

**ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ**

Номер етапу	Назва етапу	Ключові дії на етапі
I	Ідентифікація факторів впливу на стратегічну результативність за сферами впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначення універсальних і специфічних тенденцій макросередовища суб'єктів господарювання;</li> <li>• ідентифікація нових унікальних зовнішніх факторів впливу на стратегічну результативність за різними рівнями впливу (макро- (глобальні та глобально-галузеві тенденції) і мезо (національні та специфічно галузеві))</li> </ul>
II	Розроблення адаптаційного методичного підходу до вимірювання стратегічної результативності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування методичних принципів вимірювання рівня стратегічної результативності;</li> <li>• Вибір і впровадження інструментарію збирання та оброблення необхідних даних;</li> <li>• моделювання цільових значень стратегічної результативності</li> </ul>

Номер етапу	Назва етапу	Ключові дії на етапі
III	Вимірювання та оцінювання діапазону поліпшення стратегічної результативності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вимірювання фактичного рівня стратегічної результативності на підприємстві;</li> <li>• оцінювання діапазону поліпшення стратегічної результативності підприємства</li> </ul>
IV	Прийняття управлінських рішень щодо трансформаційних/адаптаційних змін для забезпечення результативності на стратегічному рівні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз джерел невідповідності цільової (модельованої) та фактичної стратегічної результативності;</li> <li>• вибір напрямку адаптаційних та/чи трансформаційних змін;</li> <li>• обґрунтування переходу до розробки механізму забезпечення максимально можливої стратегічної результативності за умовами наявності діапазону поліпшення (опціонально)</li> </ul>
V	Формування механізму забезпечення максимально можливої стратегічної результативності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлення залежності між цільовим рівнем стратегічної результативності та перспективами реалізації стратегії / ключовими показниками стратегічної результативності;</li> <li>• виявлення та каскадування внутрішніх факторів високорезультативного розвитку;</li> <li>• моделювання варіантів впливу та максимального використання потенціалу факторів результативності задля 100 % використання діапазону покращення;</li> <li>• обґрунтування бізнес-рішень, необхідних для реалізації адаптаційних змін</li> </ul>
VI	Реалізація механізму	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упровадження /імплементация механізму забезпечення через вплив на проксі-змінні (у рамках цього етапу реалізуються процеси та комплекс дій попередніх рішень);</li> <li>• після реалізації змін-перегляд через вимірювання та оцінювання (повернення до етапу III)</li> </ul>

*Джерело:* розроблено автором.

Отже, першим етапом управління стратегічною результативністю є *ідентифікація факторів впливу на стратегічну результативність*, метою якого є розуміння того, у якому середовищі, за допомогою яких факторів (конкурентних переваг) і слідуючи яким цінностям стратегічного розвитку підприємство може успішно функціонувати та досягати найвищої результативності. Цей етап реалізується шляхом визначення універсальних і специфічних тенденцій макросередовища суб'єктів господарювання в рамках аналізу зовнішнього середовища функціонування як етапу стратегічного менеджменту з подальшою ідентифікацією унікальних факторів впливу на стратегічну результативність за різними рівнями. Рівні впливу на результативність підприємства відображають сфери їх виникнення. Так, маркорівень охоплює глобальні та глобально-галузеві тенденції, які однаковою мірою впливають на всі підприємства, незалежно від їх локалізації. Мезорівень охоплює національні (локальні) та специфічно галузеві тенденції (за винятком глобально-галузевих), які або обмежують, або, навпаки, сприяють досягнення вищих результатів діяльності. Якщо до глобально-галузевих тенденцій слід відносити фактори, які перебувають у тісній кореляції від часового та просторового факторів (збільшення попиту, підвищення конкурентної боротьби на міжнародному ринку продукції підприємства тощо), то специфічногалузеві фактори, навпаки, мають характеризуватися низьким рівнем динамізму (наприклад, ресурсомісткість виробництва, капіталоемність галузі тощо). Ідентифікація факторів впливу на стратегічну результативність, зрештою, має обґрунтувати інструментарій розроблення та адаптивності методики вимірювання її рівня, настроюючи певні проєкції узгодженості між перспективами вимірювання та факторами досягнення найвищої результативності.

Отже, другим етапом, який є серцевиною авторського УСР і потребує більш ретельного розгляду, є *розроблення адаптаційного методичного підходу до вимірювання стратегічної результативності*. Метою етапу є моделювання та впровадження адекватної суспільним змінам методики вимірювання стратегічної результативності, включаючи обґрунтування методичних принципів вимірювання рівня стратегічної результативності, моделювання цільових значень стратегічної результативності, а також вибір і впровадження інструментарію збирання та обробки необхідних даних. Інструментарій запропонованих кроків (дій) сформовано за адаптацією моделі життєвого циклу Борна. Розглянемо кожну з дій на етапі.

Первинним (дія 1 етап II) у розробленні методики вимірювання стратегічної результативності є розуміння того, на що слід впливати та як це зробити. Початкова фаза розроблення методики вимірю-

вання стратегічної результативності має охоплювати такі рівні: архітектуру системи вимірювання (PMSS); ключові перспективи вимірювання; конкретний набір групових показників стратегічної результативності (KSPI) у кожній перспективі; індивідуальне визначення KSPI та цільове значення KSPI. Це вимагає формування певних методичних принципів вибору показників.

Розроблення KSPI на підприємствах має враховувати вимоги на основі SMART-завдань, а саме конкретність (Specific) — визначати конкретну царину покращення, вимірність (Measurable) — мати кількісний вимір або, принаймні, оцінюватись через показник прогресу, досяжність (Achievable) — установлювати відповідальних осіб за окремий вимір, реалістичність (Realistic) — відображати реалістичні результати, які можуть бути досягнуті з урахуванням наявних ресурсів, та бути визначеними за часом (Time-bound), тобто має бути встановлено термін, до якого результати можуть бути досягнуті. При визначенні конкретних KSPI доцільно використовувати PULL — підхід<sup>11</sup>, який передбачає охоплення фінансових та нефінансових проактивних та реактивних показників. Розвиток показників стратегічної результативності (KSPI) тотожно KPI має ґрунтуватися на їх використанні й потребах в інформації для прийняття рішень. На загальному рівні можливі дві сфери їх використання (Борн, 2000)<sup>12</sup>. По-перше, KSPI слід підтримувати для оцінювання успіху реалізації певної стратегії. По-друге, інформація та відгуки від ключових показників повинні використовуватися для заперечення припущень і перевірки правильності стратегії. Крім того, KSPI мають підтримувати можливість проведення бенчмаркінгу; визнавати відмінності між відділами, місцями та умовами; бути під контролем вимірювальної організаційної одиниці; надавати швидкий відгук; стимулювати безперервне вдосконалення; обиратись шляхом обговорення із зацікавленими сторонами (клієнтами, працівниками, менеджерами); мати добре окреслену мету, використовувати чітко визначені методи збирання та обчислення даних; бути простими й зручними у використанні; переважно бути співвідношеннями, а не абсолютними; переважно бути об'єктивними, а не суб'єктивними.

---

<sup>11</sup> Pull approach (або pull strategy) у даному контексті визначає реверсивну (зворотню) спрямованість зусиль по ланцюжку визначення показника результативності від виробника інформації (аналіз даних) до споживача (особа, що приймає рішення) [прим.авт.]

<sup>12</sup> Designing, implementing and updating performance measurement systems / Bourne M. etc. *International Journal of Operations & Production Management*. 2000. — №20. — P. 754—771.

Таким чином, визначення системи KSPI для формування методики вимірювання стратегічної результативності є доволі творчим процесом, який вимагає миттєвого реагування на ситуацію, що склалась як всередині самого підприємства, так і в його взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Ключове місце при виборі методики вимірювання стратегічної результативності підприємства мають посідати напрями реалізації загальнокорпоративної чи ключових функціональних стратегій, утворюючи конкретні *перспективи* вимірювання її рівня. Перспективи вимірювання поєднують корпоративні та ринкові цілі з ресурсами підприємства з метою прийняття адекватних стратегічних рішень і встановлення відповідних цілей у майбутньому. Спосіб, яким підприємство планує досягати поставлених цілей на стратегічному корпоративному рівні, є носієм конкурентних переваг, які здатні протистояти макро- та мезофакторам впливу на результативність діяльності та забезпечити досягнення високої стратегічної результативності, максимально можливої в сучасних реаліях. Такі конкурентні переваги мають бути ціннісними орієнтирами розвитку підприємства, а їх кількість відповідати кількості групових показників стратегічної результативності (KSPI).

Для визначення показників, які характеризують стратегічну результативність підприємства, доцільно використовувати статистичні, трендові, математичні, експертні й інші методи. Показники можуть мати як кількісну, так і якісну вираженість. Побудова сучасної системи показників «зверху вниз» неможлива без застосування стандартних схем фінансового аналізу. Схеми можуть бути використані для розкладання показників верхнього рівня на підфактори, проте основа системи показників повинна складатися тільки з ключових факторів, які безпосередньо впливають на результативність підприємства. Розроблення системи KSPI забезпечує керівників точною інформацією про результати роботи їхніх менеджерів. Успішність, відповідно, і результативність управління значною мірою залежить від того, наскільки правильно керівництво зможе розставити пріоритети й визначити ключові фактори результативності верхнього рівня.

Наступним кроком розроблення методики вимірювання стратегічної результативності є *вибір і впровадження інструментарію збирання та обробки необхідних даних*. Цей крок передбачає налаштування робочих процедур для збирання даних, візуалізації та агрегації. На основі визначення KSPI та елементів, включених в математичне формулювання, необхідно ідентифікувати джерело даних для кожного елемента, яке може бути ручним або авто-

матичним. Кращим є автоматичне рішення для збирання даних, яке підтримується ІТ. Перетворення даних в інформацію й подальше її розуміння має вирішальне значення для прийняття рішення про дії, які необхідно зробити, якщо цілі не виконуються. Інфраструктура підтримки, потрібна для роботи системи вимірювання результативності, включає: необхідне вимірювальне обладнання, бази даних для зберігання інформації, аналітичні інструменти для перетворення даних в інформацію й обрану процедуру збору для вимірювання показників. Програмне забезпечення для збирання даних зазвичай є частиною автоматизованої системи управління виробництвом (АСУВ), яка інтегрує збір даних із системою планування. Актуальними на сьогодні є такі технології збирання даних, як Барні та QR-коди з оптичними читачами, RFID (Радіочастотна ідентифікація), оптичні, індуктивні або механічні датчики, дані PLC або машинного управління. Якщо настрійка цифрового рішення для збирання даних неможлива, слід використовувати ручні методи, для яких необхідно розробити шаблони введення вимірів на основі стандартизованих процедур та однорідного введення даних.

Елементом упровадження інструментарію збирання та обробки даних є: 1) узагальнення та аналіз — передумови для встановлення інформації та розуміння того, як діяти для вдосконалення, 2) і звітність (щорічна бухгалтерська звітність, публічні звіти на зразок щорічних звітів про корпоративну соціальну відповідальність, бенчмаркінг, внутрішні звіти) — подання інформації для відповідних зацікавлених сторін у потрібний час, що має оптимізувати процес прийняття рішень, надати інформацію про можливості поліпшення діяльності та визначити пріоритети між діями.

Розроблення адаптаційного методичного підходу до вимірювання стратегічної результативності має супроводжуватись навчанням персоналу — користувачів УСП щодо збирання, звітності та аналізу інформації, отриманої в процесі вимірювання, а також розподілом повноважень у рамках стратегічного менеджменту підприємства. З цією метою доцільно запропонувати регулярне проведення навчальних семінарів, тренінгів і стратегічних сесій.

Наступною дією в *розробленні методичного підходу* до вимірювання стратегічної результативності має бути встановлення цільових значень для кожного з KSPI. Значення можуть встановлюватись на основі таких принципів: поетапна розбивка за стратегічними цілями; розрахунок знизу, щоб отримати теоретичне ідеальне значення; історичні дані: середні або кращі з можливих; краща практика в бізнесі (бенчмаркінг). Серед факторів, що ускладнюють процес ці-

лепокладання, слід назвати такі: необхідність прогнозування (цілі не можуть бути встановлені належним чином без знань поточних і майбутніх можливостей процесу); цілі не пояснюють, як підвищити результативність, ціль провокує спотворення даних або спосіб виконання роботи. Установлення цільових показників завжди є компромісом між різними цілями та інтересами різних зацікавлених сторін (Мікінгс, Бріалт і Нілі, 2011)<sup>13</sup>.

Після того, як підхід до вимірювання стратегічної результативності сформовано, необхідно перейти безпосередньо до його використання, що передбачено на третьому етапі УСР як *вимірювання та оцінювання діапазону поліпшення стратегічної результативності*. Використання методики є головним етапом УСР і передбачає вимірювання результатів діяльності з метою моніторингу та передачі інформації всередині організації для визначення пріоритетів та ініціювання дій для досягнення корпоративних стратегічних цілей. Центральне місце на цьому етапі має посідати узгодженість методики вимірювання стратегічної результативності з розробленою стратегією, яка забезпечує менеджерів довгостроковими цілями, виконання яких є необхідним для досягнення корпоративних цілей, і реалізація процесу розгортання (перетворення цілей на KSPI, їх каскадування та групування) (Каплан і Нортон, 2000)<sup>14</sup>.

Першим кроком використання методики є вимірювання рівня простих і групових KSPI, на основі яких має бути визначено фактичний рівень стратегічної результативності підприємства. Останній слід розглядати як результат певних дій з їх забезпечення. Ураховуючи циклічність авторського процесу УСР, таку оптимальну модель можна сформувавши, відстежуючи взаємозв'язок між конкретними напрямками реалізації стратегії (перспективами вимірювання), груповими та простими KSPI (формується на п'ятому етапі). За первинного впровадження така модель фактично відсутня. Другий крок використання передбачає порівняння цільових значень (сформованих емпіричних моделей) з фактичним рівнем. Оцінювання діапазону поліпшення стратегічної результативності як різниці між модельованим і фактичним значенням, указує, наскільки ефективно використовується потенціал підприємства для досягнення (забезпечення максимального рівня за наявних умов) стратегічної результативності, та чи мож-

---

<sup>13</sup> Meekings A., Briault S., Neely A. How to avoid the problems of target-setting. *Measuring Business Excellence*. 2011. — № 15. — P. 86—98.

<sup>14</sup> Kaplan R., Norton D. Mastering the management system. *Harvard Business Review*. — 2008. — № 86. — P. 62—77.

ливе досягнення її максимального рівня без упровадження трансформційних/адаптаційних змін.

Трактування узгодження фактичного рівня стратегічної результативності та наявності/відсутності діапазону його поліпшення обґрунтовує рішення, прийняті на четвертому етапі УСР. Ухвалення управлінських рішень щодо трансформаційних/адаптаційних змін для забезпечення результативності на стратегічному рівні має на меті обґрунтування необхідності коригування механізму забезпечення стратегічної результативності на основі адаптації до змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі підприємства шляхом оцінювання результативності, тобто порівняння результативності зі стратегічними цілями та виявленням джерел невідповідності цільової (модельованої) і фактичної стратегічної результативності з подальшим вибором напрямку конкретних змін. Оцінювання відповідності стратегічних цілей на основі інформації про результативність передбачає перехід/повернення до того чи іншого етапу в циклі УСР. Механізм забезпечення результативності, методика вимірювання, групові та прості KSPI, а також проксі-змінні впливу (KPI) можуть бути переглянуті на чотирьох рівнях: а) трансформація/адаптація бізнес-моделі, перегляд стратегії, архітектури моделі забезпечення та PMSS і каскадної структури; б) перегляд шляхом пониження або додавання показників; в) перегляд індивідуальних значень показника; г) перегляд цільового значення показника. Щоб керувати адаптацією процесу забезпечення стратегічної результативності, слід урахувувати п'ять факторів: культуру, процеси, персонал, системи й тригери (стимулюючі фактори впливу на результативність). Для проведення ревізії системи вимірювання можна використовувати метод аналізу стану, що складається з чотирьох кроків: інтерв'ю з керівництвом: визначення та опис стратегічних цілей і структури PMSS; зіставлення KSPI: усі KSPI та KPI, які використовуються на всіх ієрархічних рівнях організації, зіставляються й документуються стандартним чином; потенціал раціоналізації: усі зіставлені KSPI порівнюються, щоб визначити, чи є серед них ті, які вимірюють один і той же аспект або мають ту ж мету (метою цього кроку є визначення надмірності й стандартизації показників), визначення взаємозв'язку між ключовими показниками та стратегічними цілями: відносини й індикатори відносин між показниками на різних ієрархічних рівнях і стратегічними цілями.

У рамках процесу УСР приймати рішення щодо вибору напряму адаптаційних та/чи трансформаційних змін і необхідності

формування нового механізму забезпечення стратегічної результативності доцільно на основі аналізу джерел невідповідності цільової (модельованої) та фактичної стратегічної результативності за таким алгоритмом:

а) якщо стратегічні результати не досягнуто, проте діапазон поліпшення присутній, обумовленим є перехід до формування нового механізму забезпечення максимально можливого рівня (перехід до наступного етапу V);

б) якщо стратегічні результати не досягнуто та відсутній діапазон поліпшення (визнано невідповідність процесу/моделі забезпечення чи виміру), — обґрунтовано системні зміни корпоративного стратегічного управління та повернення до етапу 1:

— обґрунтування трансформації/адаптації бізнес-моделі підприємства (сигнал — недостатній рівень стратегічної результативності);

— визначення напрямів удосконалення стратегічного менеджменту (зокрема перегляд загальної та функціональних стратегій) (сигнал-недостатній/значно перевищуючий 100 % рівень досягнення цільових значень за груповими KSPI);

в) якщо стратегічні результати достатні, проте діапазон поліпшення відсутній — обґрунтовано повернення до етапу 2 — визнання необхідності перепроєктування системи вимірювання задля формування нового механізму забезпечення стратегічної результативності;

г) якщо стратегічні результати достатні, діапазон також присутній — обґрунтовано повернення до етапу вимірювання (етап III через лаг часу) до появи невідповідності (є сигналом необхідності змін).

Таким чином, перехід до п'ятого етапу — *формування механізму забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності* має бути високо зумовленим, що усуне ризик «невірних рішень». На цьому етапі менеджери повинні сформулювати (змодельовати, спроектувати) механізм забезпечення максимально можливої стратегічної результативності з метою визначити стратегічні рішення, необхідні для 100-го % використання діапазону поліпшення (за всіма перспективами). Оптимальним є моделювання шляхом відстеження взаємозв'язку та аналіз залежності між верхнім рівнем стратегічної результативності, груповими KSPI і простими KSPI. На виході — визначення конкретних сфер *адаптаційних змін*, необхідних для переходу на високорезультативну діяльність загалом, які реалізуються на шостому етапі процесу УСР. Метою шостого етапу є *впровадження* таких

змін, які несуть конкретний характер і мають коригувати значення проксі-змінних (KPI), визначаючих KSPI (наприклад, технологічне переоснащення (адаптаційна зміна) має привести до поліпшення якості продукції (KSPI)).

Отже, управління стратегічною результативністю має реалізуватися у рамках стратегічного менеджменту та фокусуватися на узагальнюючому оцінюванні рівня стратегічної результативності, яке передбачає всеосяжний комплекс моделювання, забезпечення та вимірювання інтегрованого показника такої результативності, починаючи з виявлення глобальних факторів галузевого впливу та їх узгодження з ключовими напрями (перспективами) реалізації стратегії, які мають бути визначені як носії ключових переваг.

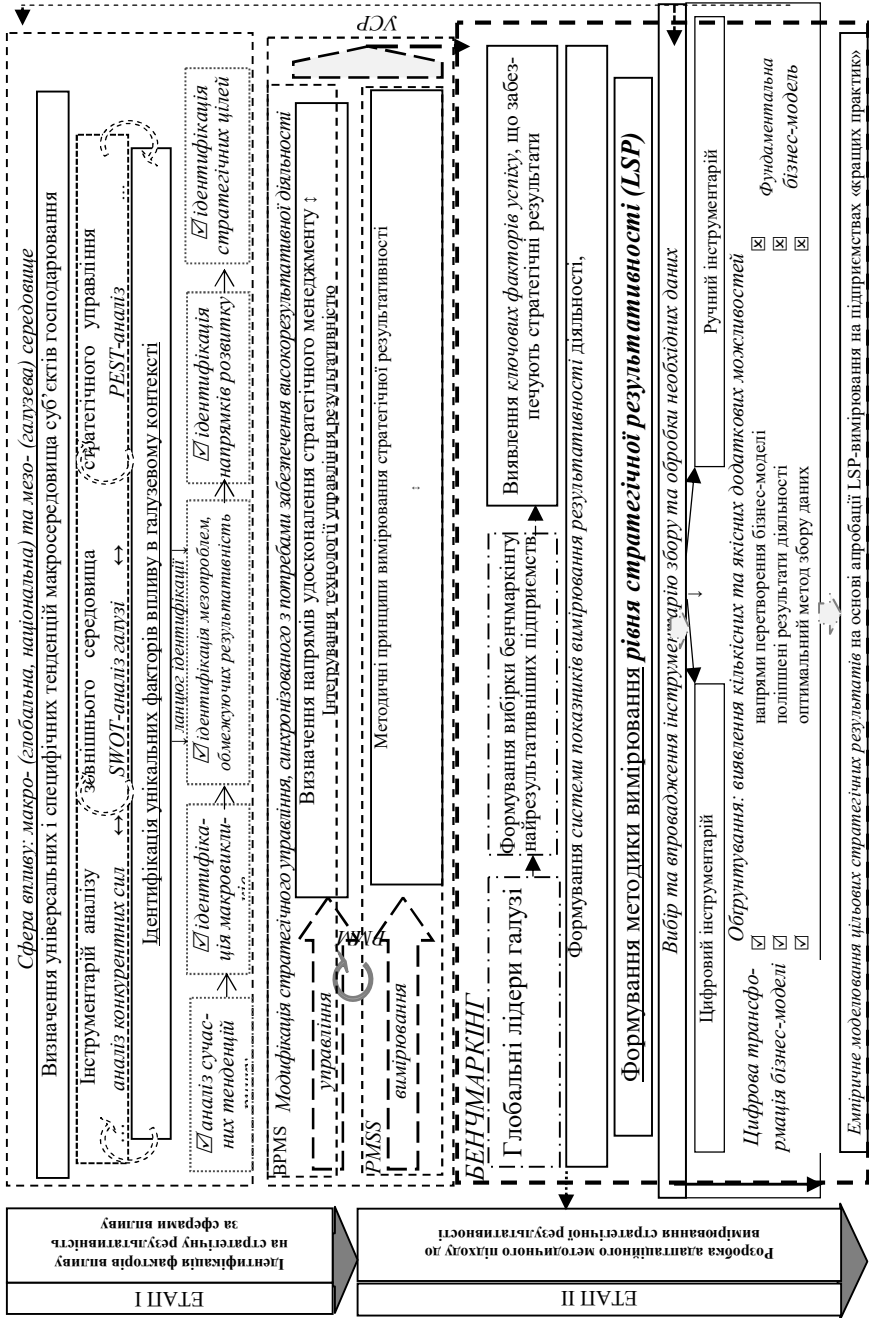
Ураховуючи високу залежність від середовища функціонування (яка здебільшого виявляється в галузевих трендах та особливостях), ефективність запропонованого процесу має бути підтверджено емпірично з подальшим удосконаленням моделі УСР та його апробацією. Альтернативну модифікацію УСР розглянемо на прикладі підприємств металургійної галузі.

Принципи розроблення оптимальної моделі управління стратегічної результативності металургійних підприємств було сформовано на основі синергійного використання систем постійного вдосконалення (на зразок EFQM) через інструментарій інтегрованих моделей життєвого циклу вимірювання результативності (Баточіо, Борн) та узгоджено з принципами формування найновітніших і набираючих поширення в промисловій практиці триплічних стійких і ресурсоефективних систем вимірювання результативності бізнесу (SuRE BPMS) (Алмстром та ін., 2017)<sup>15</sup> з орієнтацією на принципи управління «корпоративної соціальної відповідальності» (Corporate Social Responsibilities, далі — CSR) Шімідзу, викладених у Rongo to Soroban («Аналітики і абаки») Ейічі Шибусави, у яких запропоновано утримувати баланс між економічною діяльністю, символічним абакусом та етичним гуманізмом аналогів Конфуція, що повною мірою відповідає сучасним викликам ХХІ ст. (Янголь, 2019)<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Sustainable and resource efficient business performance measurement systems — The handbook/ P. Almström etc. Mölndal, Sweden: Billes Tryckeri, 2017. — 45 p.

<sup>16</sup> Янголь Г. В. Індикатори результативності металургійних підприємств у контексті впровадження моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Облік і фінанси*. 2019. — Вип. 2. — С. 115—130.





З огляду на зміну умов та факторів розвитку металургії, CSR-управління здатне надавати конкретні економічні переваги у вирішенні потреб суспільства. Просування CSR-моделі має ґрунтуватись на фундаментальних принципах гуманізму, соціального динамізму, ринкової орієнтації, інноваційності та охорони праці (рис. 2). Визначивши рамки моделі УСР, удосконалені для потреб металургійних підприємств, необхідно перейти безпосередньо до розроблення адаптаційного методичного підходу до вимірювання стратегічної результативності.

Удосконалення процесу управління стратегічною результативністю металургійних підприємств на засадах CSR металургійних підприємств передувє узагальнюючій оцінці рівня стратегічної результативності та передбачає всеосяжний комплекс моделювання, забезпечення та виміру синтетичного показника такої результативності, починаючи з визначення ключових перспектив, які мають бути визначені як носії першочергових переваг. Для оптимального визначення таких переваг доцільно застосувати інструментарій бенчмаркінгу, що відкриває коло потенційних можливостей стратегічного розвитку підприємств галузі та покликаний проектувати оптимальну архітектуру методики вимірювання рівня стратегічної результативності, визначити ключові перспективи вимірювання й групові показники (KSPI), установити цільові значення з подальшим емпіричним моделюванням їх гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу факторів результативного розвитку.

Перш ніж виявити конкретні цінності-передумови забезпечення стратегічних результатів, необхідно представити узагальнюючу методику їх вимірювання, яка має слугувати вказівником досяжності стратегічних результатів за альтернативними перспективами. Користуючись механізмом стратегічного вимірювання, модель стратегічного виміру, яка допоможе визначити показники, критичні для успіху підприємств і виміру рівня їх досягнення як стратегічної результативності, можна подати у вигляді універсальної моделі стратегічного виміру промислових підприємств (рис. 3).

При цьому синергійну взаємодію ключових показників результативності, що впливають і визначають фінансово-економічну, технологічну, екологічну та соціальну результативність, можна виміряти за допомогою розрахунку інтегральної стратегічної результативності діяльності формулою:

$$ISP = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{KSPI_i}{KSPI_{ref_i}} \times C_{IO}}{n} \quad (1), \text{ де } C_{IO} = \sum_{B=1}^k (C_{IB} \times C_{BO}). \quad (1)$$

де  $ISP$  — інтегральна стратегічна результативність;  $KSPI_i$  —  $i$ -ий ключовий показник стратегічної результативності;  $KSPI_f$  — ета-

лонне чи середнє значення  $KSPI_i$ ,  $n$  — кількість обраних для розрахунку  $KSPI$ ;  $C_{IO}$  — внесок  $i$ -ого  $KSPI$  у досягнення стратегічної цілі  $O$ ;  $C_{IB}$  — відносний внесок  $KSPI_i$  у ключову стратегічну перевагу  $B$ ;  $C_{BO}$  — відносний внесок ключової стратегічної переваги  $B$  у досягнення стратегічної цілі  $O$ ;  $O$  — стратегічна ціль підприємства;  $B$  — ключова стратегічна перевага;  $k$  — загальна кількість ключових переваг. З метою порівняльності та знаходження взаємозв'язків для інтегрованості оцінки показники внеску повинні дорівнювати одиницям ( $C_{IO} = 1$ ).



Рис. 3. Універсальна модель стратегічного виміру промислових підприємств

При спрямованості компанії на досягнення максимально можливих найкращих результатів, значення  $IPS$  необхідно трактувати в такий спосіб:  $IPS > 1$  — висока стратегічна результативність (бізнес-модель компанії повністю відповідає її стратегічним цілям і не потребує змін);  $IPS = 1$  — оптимальна/задовільна стратегічна результативність (поставлені стратегічні цілі повністю досягнуто, ймовірність переслідування попередньої стратегії або

виявлення нових цілей і ключових переваг, розвиток інноваційних процесів);  $IPS < 1$  — низька стратегічна результативність (необхідні: перегляд стратегії підприємства, інноваційної діяльності, визначення ключових переваг, переформування бізнес-моделі, оптимізація бізнес-процесів). Подана методика вимірювання стратегічної результативності ґрунтується на методі критичного успіху задля виявлення ключових показників, орієнтованих на цілі, та виявлення ключових переваг для їх досягнення.

Слід зазначити, що запропонована формула (1) може слугувати універсальним механізмом вимірювання інтегрального рівня стратегічних результатів і має бути вдосконалена в межах дослідження у вузькогалузовому розрізі. Для визначення важливості  $KSPI_i$  у загальному рівні стратегічної результативності металургійних підприємств доцільно знайти коефіцієнт кореляції між ним та  $ISP$  підприємств — лідерів галузі. Таким чином можна виявити ключові фактори успіху обраної промисловості загалом, на оптимізацію яких потрібно зосереджувати увагу менеджменту окремого підприємства, надалі встановлюючи їх у стратегічні цілі.

Визначення ключових факторів успіху глобальних лідерів галузі дає змогу як впровадити передові практики управління компанією й досягнення результатів, так і вийти на конкретні стратегічні цілі компанії та розробити стратегію, засновану на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, що вимагає структурних організаційних перетворень. З метою виявлення ключових цінностей забезпечення стратегічних результатів на основі аналізу світового досвіду управління інноваційним розвитком підприємств металургійної галузі було обрано вісім найбільших світових компаній, що представляють ТОП-країни галузевої вибірки за напрямками: виробництво чавуну, сталі та феросплавів (ArcelorMittal (Люксембург), Nucor (США), POSCO (Південна Корея), China Baowu Group (Китай), Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation (NSSMC) (Японія), ПАТ «Новолипецький металургійний комбінат» (НЛМК) (РФ)), виробництво легких металевих паковань (Crown Holdings, Inc. (США)), виробництво будівельних металевих конструкцій і виробів (Lindab group, inc. (СЄ)). Пропорція вибірки повністю відповідає масштабу діяльності підприємств як у глобальному, так і в національному масштабі. У табл. 2 визначено стратегії та ключові конкурентні переваги, що забезпечують досягнення стратегічних результатів на основі аналізу широкого кола звітності перелічених компаній (ураховуючи й власне позиціонування та виокремлення таких переваг і цінностей).







Згідно з аналізом підприємств «кращих практик», стратегії глобальних лідерів мають трипільну спрямованість: на фінансовий розвиток (зокрема довгострокове прибуткове зростання, розширення бізнесу на цільових міжнародних зростаючих ринках, дисципліноване ціноутворення, контроль за витратами й ретельне розміщення капіталу); на пропозицію високої цінності (включаючи довгострокову стратегічну реорганізацію з метою створення більшої доданої вартості для більшої кількості зацікавлених сторін та охоплення більшої частини ланцюжка створення вартості, поєднання програм операційної ефективності та інвестиційних проектів, розроблення оптимальної виробничої структури з глобально розширюючою виробничою базою на основі виробничих можливостей за рахунок підвищення конкурентоспроможності продуктів) і сталий розвиток (зокрема сприяння розвитку національних економік шляхом виробництва високоякісної продукції на основі використання нової парадигми зростання «корпоративний громадянин»). Таким чином, стратегічні орієнтири провідних лідерів галузі узгоджені з принципами CRS, ґрунтуються на принципах сталого розвитку та безперервного інноваційно орієнтованого вдосконалення (тобто застосовують процесний підхід управління).

Універсальними ключовими цінностями стратегічного розвитку, які виступають фундаментальними умовами забезпечення стратегічних результатів, і сприяють успішності обраних компаній, визначено: 1) їх прибутковість; 2) інноваційну прихильність; 3) конкурентоспроможність продукції; 4) активну інвестиційну політику; 5) сталий розвиток. Перелічені ключові цінності дають змогу виокремити три ключові перспективи вимірювання стратегічної результативності, а саме: фінансову (показники фінансової результативності), підприємницьку (показники реалізації підприємницького потенціалу) та соціорієнтовану (соціоорієнтоване управління сталим розвитком: *society sustainability related management (SSRM = CRM + SS)*).

Подана на рис. 4 методика вимірювання рівня стратегічної результативності (*LPS*) ґрунтується на всіх універсальних і специфічних ключових факторах успіху глобальних лідерів металургійної галузі та є оригінальним інструментом оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей саме підприємств металургійної галузі (Янголь, 2019)<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Янголь Г. В. Методичні аспекти вимірювання стратегічної результативності підприємств металургійної галузі. *Економіка та підприємництво*. — 2019. — Вип. 42. — С. 37—53.

$$LSP = \sqrt[3]{SFinR \times SEffR \times SS} \times 100\%, \quad (2)$$

де *SFinR* — стратегічна фінансова результативність;

*SEffR* — стратегічний рівень ділової активності;

*SS* — стратегічні результати соціоорієнтованого управління (дотримання принципів сталого розвитку). Усі перспективи стратегічної результативності, визначені на основі сгрупованих *KSPI*, оцінюються як ступінь досягнення цільових результатів.

Згідно з ієрархічною концепцією побудови *KPI*, притаманною системі життєвого циклу та постійного вдосконалення *BPMS*, за кожною перспективою аналізу необхідно визначити групові *KSPI*-умови забезпечення результатів на основі ключових стратегічних цінностей, власне *KSPi*-розрахункові показники визначення задовільності забезпечення таких умов, а також проксі-змінні на основі кореляційно-регресійного взаємозв'язку, визначаючи *KSPi*, необхідні для моделювання оптимальних рішень національних компаній з огляду на «кращі практики ведення бізнесу».

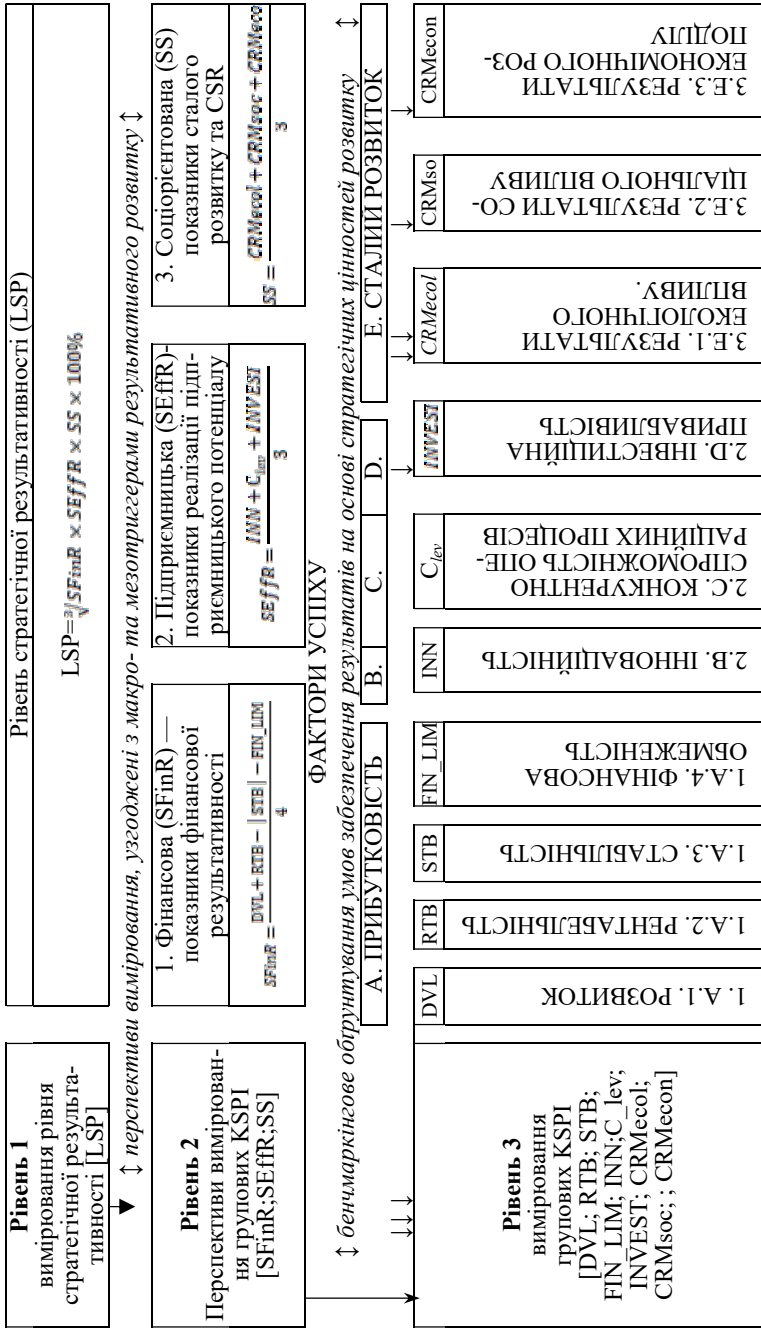
Згідно з авторською методикою, фінансова результативність підприємств визначається ступінню досягнення цільових цілей і віддаленістю від еталонних значень у чотирьох специфікаціях (групових *KSPI*):

$$SFinR = \frac{DVL + RTV - |STB| - FIN\_LIM}{4}, \quad (3)$$

де *DVL* — універсальний показник розвитку підприємства, оцінюється відносно еталонного значення (позитивне значення > 0); *RTV* — універсальний показник рентабельності підприємства, що відображає відсоток досягнення цільових результатів прибутковості (відносно 100 %), *STB* — показник стабільності компанії, що визначає віддаленість підприємства від оптимального рівня боргового навантаження, *FIN\_LIM* — відображає ефективність розподілу капіталу в умовах фінансової обмеженості та оцінюється відсотком змін (при цьому зростання показника демонструє негативну тенденцію).

Перспектива виміру рівня реалізації підприємницького потенціалу визначається ступенем досягнення цілей і віддаленістю від еталонних значень у таких трьох специфікаціях, як інноваційність (*INN*), оптимальність виробництва (конкурентоспроможності виробничого процесу, реалізації виробничого потенціалу (*C\_lev*) та Інвестиційна привабливість (*INVEST*):

$$SEffR = \frac{INN + C_{lev} + INVEST}{3}. \quad (4)$$



$$\frac{1/3(\text{Graw} + \text{Graz} + 0,25\text{EVA})}{\sum_{i=1}^4 \frac{\text{KSP}_i}{\text{KSP}_i \times \text{C}_i}} \times 100$$

$$\frac{4 \text{ EBITDA margin ROA ROS ROA}]{\sum_{i=1}^4 \frac{\text{KSP}_i}{\text{KSP}_i \times \text{C}_i}} \times 100$$

$$\frac{(\text{Net debt} / \text{EBITDA}) - (\text{Net debt} / \text{EBIT})}{\Delta \text{Проміжність}}$$

$$\sqrt[4]{\frac{\text{E}_D \cdot \text{KZ} \cdot \text{Index}}{\Delta \text{Проміжність}}}$$

$$\frac{\sum_{i=1}^5 \frac{\text{KSP}_i}{\text{KSP}_i \times \text{C}_i}}{n \cdot \text{m}} \times 100$$

$$\frac{\Delta \text{свер}}{\text{ч.п.}}$$

$$\frac{\sum_{i=1}^4 \frac{\text{KSP}_i}{\text{KSP}_i \times \text{C}_i}}{4}$$

$$\frac{1/(\text{CO}2)/1/\text{EV} \cdot \text{Int} \cdot \text{et}}{\sum_{i=1}^3 \frac{\text{KSP}_i}{\text{KSP}_i \times \text{C}_i}} \times 100$$

$$\frac{1/(\text{LTPR} \cdot \text{ch} \cdot \text{h} \cdot \text{Z})}{\sum_{i=1}^3 \frac{\text{KSP}_i}{\text{KSP}_i \times \text{C}_i}} \times 100$$

$$\frac{3}{\sum_{i=1}^3 \frac{\text{KSP}_i}{\text{KSP}_i \times \text{C}_i}} \times 100$$

$$\frac{1/(\text{com} \cdot \text{Imp} \cdot \text{Val}d; \text{E} \cdot \text{m})}{\sum_{i=1}^3 \frac{\text{KSP}_i}{\text{KSP}_i \times \text{C}_i}} \times 100$$

**Рівень 4** Вимірювання КРІ (ключових показників результативності) КРІ [Grew;Graz; EBITDAmargin; ROS; ROA; Net debt/ EBITDA; D/E; Qy; K; w; LTPR; train h; та ін].

**Рівень 5** Розрахунок показників оперативної результативності (показників ефективності, проксі-змінних) на основі ідентифікації глобальних результативності підприємств металургійної галузі

**Умовні позначення:** *LSP* — рівень стратегічної результативності; *KSP<sub>i</sub>* — *i*-ий ключовий показник стратегічної результативності; *KSP<sub>avg</sub>* — еталонне чи середнє значення *KSP<sub>i</sub>*; *n* — кількість обраних для розрахунку *KSP<sub>i</sub>*; *SFinR* — стратегічна фінансова результативність; *SEFR* — стратегічний рівень реалізації підприємницького потенціалу; *SS* — стратегічні результати соціоорієнтованого управління; *D/L* — універсальний показник розвитку підприємства; *R/B* — універсальний показник рентабельності підприємства; *STB* — показник стабільності компанії; *FIN L/M* — ефективність, розподілу капіталу в умовах фінансової обмеженості; *Grew* — показник зростання чистого доходу за період; *Graz* — рівень зростання розміру підприємства за період (співвідношення сукупних акцій); *GREVA* — показник рівня зростання економічного прибутку підприємства після виплати всіх податків і плати за весь інвестований в підприємство капітал; *ROA* — рентабельність активів (%); *ROE* — рентабельність капіталу(%); *EBITDA margin* — рентабельність операційної діяльності (%); *Net debt* — чистий борг; *D/A* — фінансовий ліверидж; *KZ Index* — Індекс Каплана — Зінгалеса; *I/N* — Інноваційність; *S Lev* — конкурентоспроможність виробничого процесу; *INVEST* — інвестиційна привабливість; *ef less* — дієвість; *Qy* або *Unit exp* — якість; *K en* — показник рівня глибокої переробки металопродукції; *res. ec* — ресурсозбереження (економічність); *w Inv* — оборотність запасів; *сарех* — капітальні інвестиції; *ч.п.* — чисельність персоналу; *CRMесol*; *CRMесos*; *CRMесol* — відповідно результати екологічного, соціального та економічного впливу в контексті стійкого розвитку; *CO2/it* — показник викидів парникових газів; *Ev Int* — енергосмієність; *M ef* — матеріальна ефективність; *Ev<sub>MS</sub>* — показник управління навколишнім середовищем; *LTPR* — коефіцієнт частоти травм з гірською вратого працездатності; *train d* — показник навчання співробітників; *Z/c* — середній рівень заробітної плати; *com Imp* — інвестиції в нові процеси та продукти; *Vald* — створення доданої вартості; *Ev Inv* — розподілена економічна вартість

*Джерело:* [Янголь, 2019<sup>29</sup>]

<sup>29</sup> Yangol' A. The assessment methodology of the level of integrated strategic performance of metallurgical enterprises based on worldwide experience in management of innovation development. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. / Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2019. — Vol. 2. — P. 383—395.

Результативність соціорієнтованого управління на принципах CRS згідно авторською методикою є розширеною модифікацією «Восьми глобальних економічних, соціальних та екологічних показників» сталого розвитку WSA<sup>30</sup> та може бути визначена формулою:

$$SS = \frac{CRMecol + CRMsoc + CRMecon}{3}, \quad (5)$$

де *CRMecol*, *CRMsoc*, *CRMecon* — відповідно результати екологічного, соціального та екологічного впливу в контексті стійкого розвитку. Усі перелічені вимірники мають бути оцінені в контексті порівняння еталонного глобального середнього значення (заданого WSA) методикою визначення IPS.

Для кожного з групових KSPI необхідно розробити власну методику визначення, аналізу та моделювання. Як приклад розглянемо систему оцінювання першої з групових KSPI (1.А.1) фінансової результативності — Розвиток (DVL) (табл. 3). У представленій методиці визначення результативності розвитку розглядаються три залежні змінні та їх динамічний рух: зростання виручки, зростання активів і зростання економічної доданої вартості (формула (6)). На основі кореляційно-регресійного аналізу абсолютних і відносних показників діяльності підприємств-лідерів галузі, за кожною із залежних змінних групового KSPI визначено проксі-змінні, динаміка яких значною мірою визначає динаміку залежних змінних.

$$DVL = \frac{1/3 \cdot (Rrrev + Gras + 0,25GREVA)}{3}, \quad (6)$$

де *Rrrev* — показник, який характеризує рівень зростання чистого доходу за період і розраховується як співвідношення поточного та базового значення показника виручки від реалізації;

*Gras* — показує рівень зростання розміру підприємства за період і визначається співвідношенням поточного та базового значення показника сукупних активів;

*GREVA* — показник рівня зростання економічного прибутку підприємства після виплати всіх податків і плати за весь інвестований в підприємство капітал, визначається співвідношенням поточного та базового значення величини економічної доданої вартості.

---

<sup>30</sup> WSA sustainability indicators // WSA (2019). Retrieved from <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/sustainability/sustainability-indicators.html>.

Таблиця 3

## СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗА ГРУПОЮ КСПІ І.А.1: РОЗВИТОК (DVL)

КСРІ *	позначення	розрахунок	хар-ка	Критерій **	Проксі-змінні	Використання	сутність/розрахунок
Рівень зростання активів	GR <sup>as</sup>	% співвідношення поточного та базового показника сукупних активів	показує рівень зростання розміру підприємства за період	Норма - позитивне знач. серед. стал.			
Рівень зростання чистого доходу	CR <sup>rev</sup>	% співвідношення поточного та базового значення показника виручки від реалізації	показує рівень зростання чистого доходу за період		зміна обсягу виробництва	TRprod	% зміна загальної величини обсягу виробництва є індикатором виробничої обмеженості отримання вищих фінансових результатів
					зміна умовної ціни одиниці (екв. сир. сталі, т)	TR(P)	% зміна відношення виручки від реалізації до обсягу від реалізації
					витрати на збут та адміністративні витрати	sa/rev	% відношення витрат на збут та адміністративних до виручки від реалізації за період
					зміна величини боргу	TRзоб	% зміна загальної величини зобов'язань за період
					капітальні інвестиції	capex	кошти, які компанія використовує для придбання, модернізації та підтримки необоротних активів (млн дол.)
					коєфіцієнт спрацювання	K <sub>срр</sub>	% відношення суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості основних засобів
					зміна величини капіталу	TRвк	% зміна величини власного капіталу за період

Закінчення табл. 3

KSPI *	позначення	поразунок	хар-ка	Критерій **	Проксі-змінні	КННЄВНЄОП	сутність/розрахунок
рівень зростання економічної доданої вартості	GR <sup>EVA</sup>	%, співвідношення поточного та базового значення величини економічної доданої вартості	економічного прибутку після податків і плати за весь інвестований в підприємство капітал	зміна середньозваженої вартості капіталу	GR <sup>WACC</sup>	GR <sup>corporate</sup>	%, зміна чистого операційного прибутку після сплати податків
				зміна рентабельності інвестованого капіталу	GR <sup>ROIC</sup>		%, зміна відношення чистого операційного прибутку компанії до середньорічного сумарного інвестованого капіталу

\* KSPI: ключовий показник стратегічної результативності

\*\* Критерій оцінки KSPI: норма, середнє оптимальне значення у глоб. галузі або середнє у вибірці, еталонне чи середнє значення Джерело: розроблено автором на основі бенчмаркінгу глобальних лідерів галузі та аналітики

Як видно з табл. 3, проксі-змінними зростання чистого доходу визначено зміну обсягу виробництва, зміну умовної ціни одиниці та витрати на збут й адміністративні витрати. Проксі-змінними зростання активів визначено зміну величини боргу, капітальні інвестиції, рівень зношення основних засобів і зміну величини капіталу. Пояснюючими змінними зростання показника економічної доданої вартості визначено величину фінансового результату без урахування впливу ефекту структури капіталу, зміну середньозваженої вартості капіталу та зміну рентабельності інвестованого капіталу.

Комплексний підход до оцінювання стратегічної результативності підкреслює причинно-наслідкові взаємозв'язки між груповими та окремими показниками та зумовлює подальшу необхідність формування моделей цільових стратегічних результатів через апробацію методики на глобальних лідерах галузі (табл. 4) і встановлення кореляційно-регресійних зв'язків між ключовими показниками стратегічної результативності, їх груповими значеннями та проксі-змінними відповідно в розрізі фінансової результативності, реалізації підприємницького потенціалу та сталого соціорієнтованого, які мають бути джерелом визначення цільових стратегічних орієнтирів для національних представників галузі, утворюючи емпіричні моделі результатів. У табл. 5 представлено описову статистику цільових стратегічних результатів на основі кореляційно-регресійного аналізу KSPI та проксі-змінних підприємств «кращих практик», формуючу емпіричні моделі для оцінювання впливу зміни групового значення на предмет кореляції з використанням проксі-змінних на прикладі показників сталого соціорієнтованого розвитку. Регресійний аналіз проводився як за відносними, так і абсолютними показниками, вираженими у млн дол. США, відображаючи їх критичний розмір (логарифм). При формуванні цільових орієнтирів необхідною умовою є використання дійсного курсу валют.

Згідно з розрахунками, найбільшим рівнем стратегічної результативності характеризується China Bao steel з рівнем досягнення стратегічних цілей у 128,3 %. Ця компанія відрізняється збалансованістю всіх ключових показників результативності та є лідером галузі у сфері екологічної ефективності та технологічних інновацій. Таким чином, ефективне стратегічне управління металургійним підприємством полягає в гармонізації різних видів результативності та розвитку інноваційності процесів і продуктів. Найнижчий рівень інтегральної стратегічної результативності серед підприємств кращих практик становить 71,9 % (NSSMC), визначаючи граничну межу задовільних результатів. Таким чином, оптимальним полем задовільної стратегічної результативності слід уважати 70—150 %.

## РІВЕНЬ СТРАТЕГІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛІДЕРІВ У 2017 Р. (ЛАГ-РІК)

Група KSPI/ перспе- ктива	Група KSPI/ KSPI	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	СР. ЗНАЧ.
		Arcelor Mittal	Nucor	POSCO	BAO stell	NSSMC	НЛМК	Crown, Inc.	Lindab Group	
Розвиток, %	<b>I</b>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>	3
	<b>DVL, %</b>	7,8	6,0	0,3	5,7	18,2	44,4	0,6	2,2	10,6
	<b>GRrev, %</b>	20,9	25,0	17,3	15,6	18,6	31,8	5,0	5,2	17,4
	<b>Gras, %</b>	5,6	5,1	-3,7	-0,5	12,2	10,8	3,3	3,3	4,5
	<b>GREVA, %</b>	-12,4	-48,6	-50,5	7,6	95,7	362,2	-26,3	-7,8	40,0
Рентабельність, %	<b>RTB, %</b>	87,8	107,8	66,6	94,0	52,4	189,6	140,7	61,2	100,0
	<b>EBITDA<sub>margin</sub>, %</b>	11,9	12,9	13,1	14,9	9,2	26,4	15,2	7,9	13,9
	<b>ROA, %</b>	5,7	8,9	3,8	5,7	2,9	13,7	4,2	4,6	6,2
	<b>ROE, %</b>	12,5	15,9	6,5	12,1	6,4	22,4	53,8	8,7	17,3
	<b>ROS, %</b>	6,7	6,8	4,9	7,0	3,9	14,4	4,9	4,2	6,6
Стабільність, п.	<b>STB, п.</b>	0,1	-0,6	-0,2	-0,2	0,6	-0,7	0,4	0,0	-0,1
	<b>Net debt/ EBITDA, п.</b>	5,1	2,1	3,8	4,0	7,6	1,4	6,8	5,0	4,5
Фін. обмеж., % змін	<b>FIN_LIM, %</b>	-11,5	14,2	-6,8	-3,9	11,8	-0,1	97,2	-7,3	11,7
	<b>D/E, п.</b>	1,2	0,8	0,7	1,1	1,2	0,6	11,9	0,9	2,3
	<b>KZ_Index, п.</b>	1,4	-1,8	1,3	3,3	2,9	1,7	24,5	1,5	4,4

Інноваційність, % змін	<b>INN, %</b>	23,9	6,4	19,5	-28,0	17,9	39,7	2,0	1,1	10,3
	Prod, млн.дол. на ос	0,3	0,8	1,7	0,8	0,5	0,2	0,4	0,2	0,6
Конкуреноспро- можність, п.	FoV, п.	1,9	4,0	1,9	1,8	2,0	1,9	2,7	6,4	2,8
	<b>C_lev, п.</b>	0,92	1,08	1,02	1,03	0,87	1,15	1,03	0,96	1,0
	ef_ress, п.	0,92	1,01	0,99	0,99	0,88	0,96	1,00	1,00	1,0
	Qu, п.	0,7	0,7	1,1	0,8	0,9	0,4	25,1	3,2	4,1
	K_вл, п.	0,85	1,00	0,99	0,97	0,89	0,65	1,00	1,00	0,9
	res_ес, п.	70,3	70,3	63,3	70,6	75,2	74,6	75,8	49,8	68,8
Інвестиційна при- впливість, % змін	tr_inu, п.	0,3	0,6	0,5	0,6	0,1	1,2	0,8	0,4	0,6
	<b>INVEST, %</b>	16,2	-29,4	-4,7	-60,3	12,3	9,8	3,8	-3,4	-7,0
	сарех/ч.п., млн.дол.на ос.	0,01	0,02	0,11	0,03	0,04	0,01	0,02	0,00	0,0
Результати еколо- гічного впливу	<b>CRMecol, п.</b>	0,9	2,0	1,2	1,3	0,9	0,9	1,0	3,3	1,4
	CO2/t	2,1	0,9	1,9	1,0	2,0	2,1	4,0	7,9	2,7
	En_int, ГДж на т.	23,8	4,9	11,5	17,0	23,0	23,0	12,2	1,8	14,7
	M_ef, %	88,6	82,0	98,4	99,2	99,0	86,9	100,0	89,0	92,9
	Env_MS, %	98,1	100,0	92,3	92,0	96,7	89,1	99,0	97,0	95,5

Закінчення табл. 4

Група KSPI/ перспектива	Група KSPI/ KSPI	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	CP ЗНАЧ.
		Accelor Mittal	Nucor	POSCO	BAO stell	NSSMC	HJIMK	Crown, Inc.	Lindab Group	
<i>I</i>	<b>2</b>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>	<b>3</b>
Результати соціального впливу	<b>CRMsoc, п.</b>	3,3	3,8	3,3	8,6	3,2	1,5	4,7	1,7	3,8
	LTIFR, травми / млн. год.праці	9,3	0,0	0,8	0,1	0,3	0,1	0,7	0,4	1,5
	train_h, дні навч./пр.	22,0	82,0	49,0	85,0	13,1	16,9	16,3	11,4	37,0
	ЗПс, тис.дол.	1 192	792	701	1 120	1 183	639	11 924	909	2300
Результати економічного впливу	<b>CRMecon.п.</b>	0,98	1,18	1,07	0,84	1,16	1,37	0,73	1,23	1,1
	cont Impr, %	2,0	6,1	4,5	4,1	7,2	8,6	6,0	4,5	5,4
	ValAd, %	24,2	27,0	19,3	18,8	17,2	42,0	20,5	53,2	27,8
	Ec Inv, %	97,3	99,0	99,2	97,0	98,0	97,9	99,3	94,3	97,7
Стратегічна фінансова результативність, %	<b>SfinR, %</b>	25,4	10,5	12,9	21,6	0,3	40,7	0,9	17,0	16,2
Стратегічний рівень реалізації підприємницького потенціалу, %	<b>SeffR, %</b>	43,9	28,5	38,8	4,9	38,9	54,8	36,1	31,1	34,6
Стратегічна результативність сталого розвитку, п.	<b>SS, п.</b>	1,7	2,3	1,8	3,6	1,8	1,2	2,1	2,1	2,1
<b>Рівень стратегічної результативності, %</b>	<b>LSP, %</b>	80,4	90,5	78,7	128,3	71,9	73,1	83,9	84,8	86,5

Джерело: розраховано за авторською методикою на основі даних звітності компаній та WSA.

Таблиця 5

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЦІЛЬОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ НА ПРИКЛАДІ ПОКАЗНИКІВ  
СТАЛОГО СОЦІООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ШЛЯХОМ КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ KSPI  
ТА ПРОКСІ-ЗМІННИХ ПІДПРИЄМСТВ «КРАЩИХ ПРАКТИК»

Групи KSPI	KSPI	Описова статистика показників лідерів галузі		Проксі-змінні	Описова статистика показників лідерів галузі		Емпірична модель цільових орієнтирів	Цільовий напрям впливу для підвищення результативності (реалізації діпа-зону)
		Середня	Станд відх.		Середня	Станд відх.		
3. Е.1. Результати екологічного впливу (SRMecol)	CO2/t	2,7	2,3	ln(eco_exp)	5,01	1,2	CO2/t=0,002 ln(eco_exp)-0,24 kменат+2,22, R2=1	інвестиції у ресурсозбе-рігачючі технології
				kмєнат	1,7	2,7		
	En_int	14,6	8,5	K_вп	0,9	0,1	En_int=9,22 Ln(Assets) — 42,8 K_вп — 0,5 Qy — 4,2 lnVвир- 7,6 Prod+7,99, R2= 0,98	зменшення показника на основі виробництва бі-льшякісної та цінної продукції, інвестиції у поліпшення
				Ln(Assets)	9,9	1,5		
				Qy	4,1	8,5		
				lnVвир	9,300	2,400		
	M_ef	0,93	0,07	Prod	0,6	0,5	M_ef = 0,59 (lnVвир + lnR&D)-9,22; R=0,99	переслідування принци-пів циркулярної еконо-міки
				lnVвир	9,300	2,400		
	Env_MS	0,95	0,04	lnR&D	5,2	1,1	Env_MS=0,01 Ln(Assets)-0,001sa/rev+0,87, R2=0,99	удосконалення системи Управління та сертифі-кації
				sa/rev	-9,4	3,9		
				Ln(Assets)	9,9	1,5		

Закінчення табл. 5

Групи KSPI	KSPI	Описова статистика показників лідерів галузі		Прокси-змінні	Описова статистика показників лідерів галузі		Емпірична модель цільових орієнтирів	Цільовий напрям впливу для підвищення результативності (реалізації діапазону)	
		Середня	Станд відх.		Середня	Станд відх.			
3.Е.2. Результати соціального впливу (CRMsoc)	LTIFR	1,45125	3,1835131	train_h Sat_em	27,7 74,9	26,4 3,8	LTIFR=1,47- 0,00065 train_h- 0,01521 Sat_em, R2=0,99	навчання персоналу, створення сприятливих умов праці	
	train_h	27,7	26,4	Exp_tr_em Sat_em sa/rev	9,65 74,9 -9,4	2,1 3,8 3,9	train_h=1,52 ln(Exp_tr_em) + 5,5 Sat_em- 47 sa/rev-17,2, R2=0,99	ефективний розподіл фінансових ресурсів	
				lab_cst ValAd lnЧП Prod К_вп	10,3 28,7 7,0 0,6 0,9	6,7 13,2 1,5 0,5 0,1		підвищення величини продуктивності праці не на шкоду якості продукції	
	ЗПс	3,81	3,58				ЗПс=8,14+0,39 lab_cst-0,12 ValAd- 0,35 lnЧП+5,25 Prod- 6,7 К_вп, R2=0,98		
				capex/rev ROA	0,045 6,2	0,024 3,5		cont_imp_r=1,98+0,79 capex/rev- 0,03 ROA, R2=0,884	інвестиційна активність або/та ефективне управління існуючими активами
	cont_imp_r	5,3	2,0						
3.Е.3. Результати економічного впливу (CRMecon)	ValAd	28,7	13,2	lab_cst ln(rev)	10,3 9,8	6,7 1,4	ValAd=85,25-6,59 ln(rev) + 0,58 lab_cst - 1,63Кменат +0, 84 ROA, R2=0,98	ресурсоефективність	



Таблиця 6

## ВЗАЄМОВ'ЯЗОК МІЖ LSP, ГРУПАМИ KSP І ТА KSP І ПІДПРИЄМСТВ «КРАЩИХ ПРАКТИК»

Перекладна	R2 з LSP	Група KSP		Оцінка	KSPi	R2 група KSPi з KSPi
		Розвиток, %	DVL			
СфінR	0,383		DVL	позитивне значення > 0; відносно еталона	GRrev	0,529
	0,005	Рентабельність, %	RTB	% досягнення цільових результатів (відносно 100)	GREVA	0,963
	0,022	Стабільність, п.	STB	(0-ідеальна стабільність, оцінка за віддаленістю від 0)	Net.debt/EBITDA	1,000
СфінR	0,008	Фінансова обмеженість, %	FIN_LIM	% змін (зростання показника — негативне, зменшення — позитивне)	D/E	0,294
	0,783	Інноваційність (зростання—поліпшення), п.	INN	позитивне значення > 0; відносно еталону	KZ_Index	0,197
	0,008	Конкурентоспроможності, п.	C_lev	оцінка відносно 1, 1 — досягнуто цільової конкурентоспроможності, >1 — конкурентоспроможність вища конкурентів)	Prod	0,013
SEfінR	0,862	інвестиційна привабливість, п.	INVEST	Зростання — позитивне значення > 0; відносно показників галузі в межах країни	FoV	0,056
					ef_ness	0,428
					Qu	0,003
					K_вп	0,081
					res_ec	0,034
					tr_inu	0,838
					сареx/ч.п.	1,000

У табл. 6 наведено аналіз взаємозв'язку між LSP, груповими KSPI та KSPI підприємств кращих практик, метою якого є виявлення визначаючих факторів успіху, що сприяють високим стратегічним результатам. Установлено, що серед KSPI фінансової результативності найбільший вплив на LSP має показник розвитку компаній, визначальною змінною при цьому є рівень збільшення показника ринкової капіталізації (економічної вартості  $R2 [DVL:GREVA] = 0,96$ ), при цьому інші показники розвитку мають середній рівень впливу ( $R2 [DVL:GRrev,GRas] \approx 0,53$ ). Ключовими перевагами в металургійній галузі серед KSPI реалізації підприємницького потенціалу визначено інноваційно-інвестиційну орієнтованість підприємств, серед KSPI сталого розвитку — результати соціального впливу. Виявлено, що в сукупності інтегральне значення LSP перебуває в максимальній залежності з результатами соціорієнтованого управління ( $R2 [LSP: SS] \approx 0,93$ ). Подальше використання методики орієнтовано на практичну перевірку впровадження заходів для конкретного підприємства.

Отже, наступним етапом у рамках процесу УСП має бути розрахунок фактичного рівня кожного з KSPI, групових KSPI та LSP, розрахунок потенційних значень за емпіричними моделями «кращих практик» і виявлення діапазону отримання кращих стратегічних результатів за наявних умов, який визначається різницею між модельованим і фактичним значенням або наближеністю/віддаленістю від еталона, що має підтвердити або спростувати необхідність імплементації запропонованого процесу управління та вимірювання стратегічною результативністю на конкретних підприємствах. Аналіз рівня стратегічної результативності має проводитися в динамічному аспекті, що пояснюється довгостроковою орієнтацією від самого визначення стратегічних цілей і має розглядатися як відсоток досягнення цілей останнього звітного року щодо року встановлення таких цілей. Ураховуючи довгостроковий характер стратегічних перетворень, вважається необхідним переглядати поле поліпшення результатів кожні п'ять років.

Використовуючи кореляційні взаємозалежності між факторами стратегічної результативності на основі регресійного аналізу із застосуванням фільтру досягнення виключно високих стратегічних результатів уже конкретного підприємства, можна обґрунтувати механізм забезпечення максимально можливого рівня стратегічної результативності металургійних підприємств — UP-HOPS (High opportunities strategic performance), який передбачає постійний процес удосконалення бізнес-процесів шляхом прийняття стратегічних рішень на основі вимірювання рівня та ключових перспектив стратегічної результативності за авторською методикою.

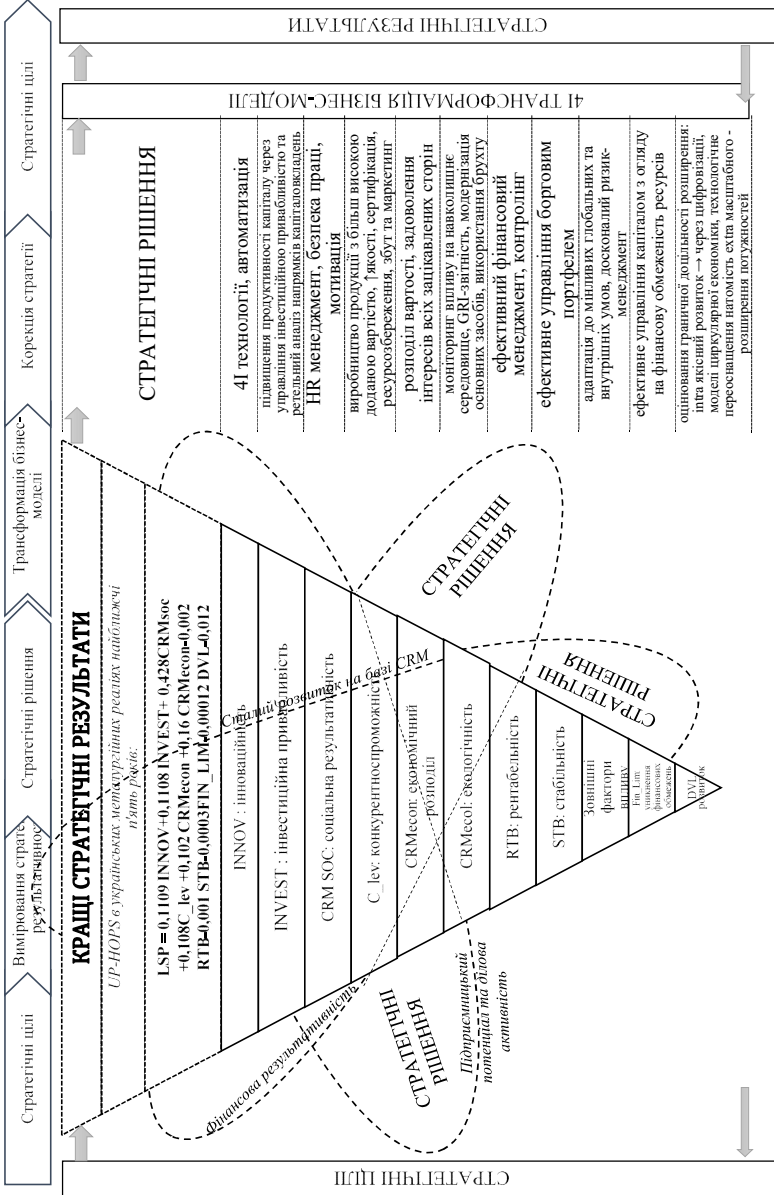


Рис. 5. UP-HOPS (High opportunities strategic performance) механізм забезпечення максимально можливої стратегічної результативності

На рис. 5 подано варіацію механізму забезпечення максимального рівня стратегічної результативності діяльності, який є унікальним для металургійної галузі. Аналіз використання потенціалу факторів успішної діяльності зумовлено реалізовувати через механізм прийняття стратегічно обґрунтованих рішень, який за сучасних умов першочерговим передбачає цифрову трансформацію бізнес-моделей підприємств галузі. Саме така трансформація покликана привести підприємства галузі до високої результативної діяльності, спричиняючи стратегічний прорив і встановлення нових стратегічних цілей (тобто постійно вдосконалюючись), спираючись на досвід підприємств «кращих практик».

Отже, запропонована модель управління стратегічною результативністю веде до пропозиції та формування конкретного механізму її забезпечення, визначає певні стратегічні рішення, спрямовані на адаптацію та досягнення успіху у високотурбулентних умовах зовнішнього середовища шляхом змін внутрішніх характеристик ведення підприємницької діяльності та в подальшому має стати невід'ємним елементом загальностратегічного управління.