

# ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ СТРУКТУРАМИ ЗАСОБАМИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

НАУМЕНКО М. О.

кандидат економічних наук

Харків

Об'єктивною потребою розвитку національних суб'єктів господарювання є переведення їх систем управління на засади стратегічності та розкриття потенціалу наявних у них ресурсів й компетенцій (у тому числі через організацію інтеграційно-коопераційних відносин). Автор, як і досить численна кількість дослідників [2, 7, 8], неодноразово наголошував на доречності формування контурів управління інтегрованими корпоративними структурами (ІКС), які б орієнтувалися на синергію взаємодії систем діяльності окремих суб'єктів господарювання. Саме виникнення такої синергії можна розглядати як певний системоутворюючий фактор (дане положення базується на постулатах теорії функціональних систем [1, 9]) який спричиняє появлення додаткової вартості в результаті життєдіяльності ІКС та виступає додатковим орієнтиром для розробки стратегії корпоративного розвитку.

Існує досить велика чисельність підходів до розуміння сутності стратегічного управління (підтверджується зокрема через виділення Г. Мінцбергом [6] десяти шкіл стратегій, кожна з яких акцентує увагу на свій аспект стратегічного процесу) та інструментів організації такого управління. Деякі з таких інструментів містяться в рамках теорії організації [12, 13], а деякі виникли під час появлення ряду новітніх теорій й концепцій, таких як, наприклад, бережливе виробництво [10], стратегічні ланцюги створення вартості [11], управління клієнтською лояльністю [14] тощо. Досить популярною концепцією є концепція збалансованої системи показників (Balanced Score Card, BSC) [3, 4] яка в своїй основі містить ресурсний підхід до стратегічного управління [5, 15] (хоча про це прямо й не вказано в роботах авторів даної концепції). На жаль, більшість публікації з проблем впровадження збалансованої системи показників містять або декларативний характер й не враховують особливості життєдіяльності саме національних суб'єктів господарювання або не враховують особливості стратегічного процесу в ІКС (навіть не дивлячись на розробки авторів даної концепції щодо орієнтування стратегії на досягнення стратегічної відповідності [4]), що вимагає продовження досліджень у даному напрямку.

Метою статті обрано розвиток теоретико-методичних засад організації контуру стратегічного управління інтегрованими корпоративними культурами реалізованого в рамках настанов концепції збалансованої

системи показників. При цьому саме інструментарій збалансованої системи показників пропонується розглянути як практичну реалізацію відповідного механізму стратегічного управління.

В агрегованому вигляді мету стратегічного управління саме для інтегрованого утворення можна звести до забезпечення появлення чи підсилення наявних ефектів від інтеграційної взаємодії. Отже, якщо систему збалансованих показників орієнтувати не на фіксування ключових факторів успіху, а на розвиток таких інтеграційних ефектів, то процес формування збалансованої системи показників стає тотожним організації стратегічного управління ІКС. Дана пропозиція не йде в супереч розробкам Р. Каплана та Д. Нортонна [3, 4]. Дійсно, у рамках стратегічної карти мають розглядатися так звані Key Success Factor (KSF). Але виникнення будь-якої ІКС відбувається лише на підставі об'єднання певних ресурсів, компетенцій чи технологій, які за своєю сутністю й становлять певний KSF для раніше не інтегрованого учасника ІКС. Відповідно планування розвитку інтеграційних ефектів забезпечуватиме й розкриття потенціалу наявних вже у ІКС факторів успіху (KSF).

Зрозуміло, що в процесі організації стратегічного управління ІКС слід враховувати джерела виникнення інтеграційних ефектів, що дозволить розподілити їх між перспективами корпоративної стратегічної карти. Стратегічні орієнтири розвитку при цьому визначатимуться в рамках розвитку таких інтеграційних ефектів, орієнтований перелік яких у співвіднесенні з перспективами збалансованої системи показників представлено на *рис. 1*. При цьому навіть доречність залучення нових учасників до складу ІКС може бути визначена у вигляді відповідного показника, введеного до корпоративної стратегічної карти.

У контексті мети дослідження та потреби організації й регламентації взаємодії з новими членами ІКС авторами вводиться ще одна додаткова пропозиція, щодо заміни перспективи «Навчання та розвиток» на «Інституціоналізація взаємодії», що й відображено на *рис. 1*. По-перше, дана пропозиція повністю відповідає вимогам [3, 4] щодо можливості зміни назв перспектив стратегічної карти. По-друге, орієнтація на розвиток інтеграційних ефектів перетворює якість організації взаємодії на певний фактор успіху (KSF), що робить дану пропозицію вельми доречною. Більше того, по-третє, даний підхід дозволяє встановити систему причинно-наслідкових зв'язків з іншими перспективами стратегічної карти, коли параметри життєдіяльності ІКС підпорядковуватимуться правилам й регламентам взаємодії. При цьому відбуватиметься й зворотне явище, коли, наприклад, технологія утворення певного продукту чи па-

раметри виведення на ринок консолідовано утвореної споживчої цінності змінюватимуть шаблони й патерни взаємодії учасників ІКС, поступово перетворюючи їх в інституціонально закріплені норми й правила. На думку автора, такий підхід є більш вірним, ніж пропозиція

[4] щодо трансформування назви перспективи «Бізнес-процеси» на «Складові зацікавлених сторін», оскільки вимоги учасників утвореного в межах ІКС логістичного ланцюга можна прописати під час каскадування цілей і показників клієнтської перспективи.

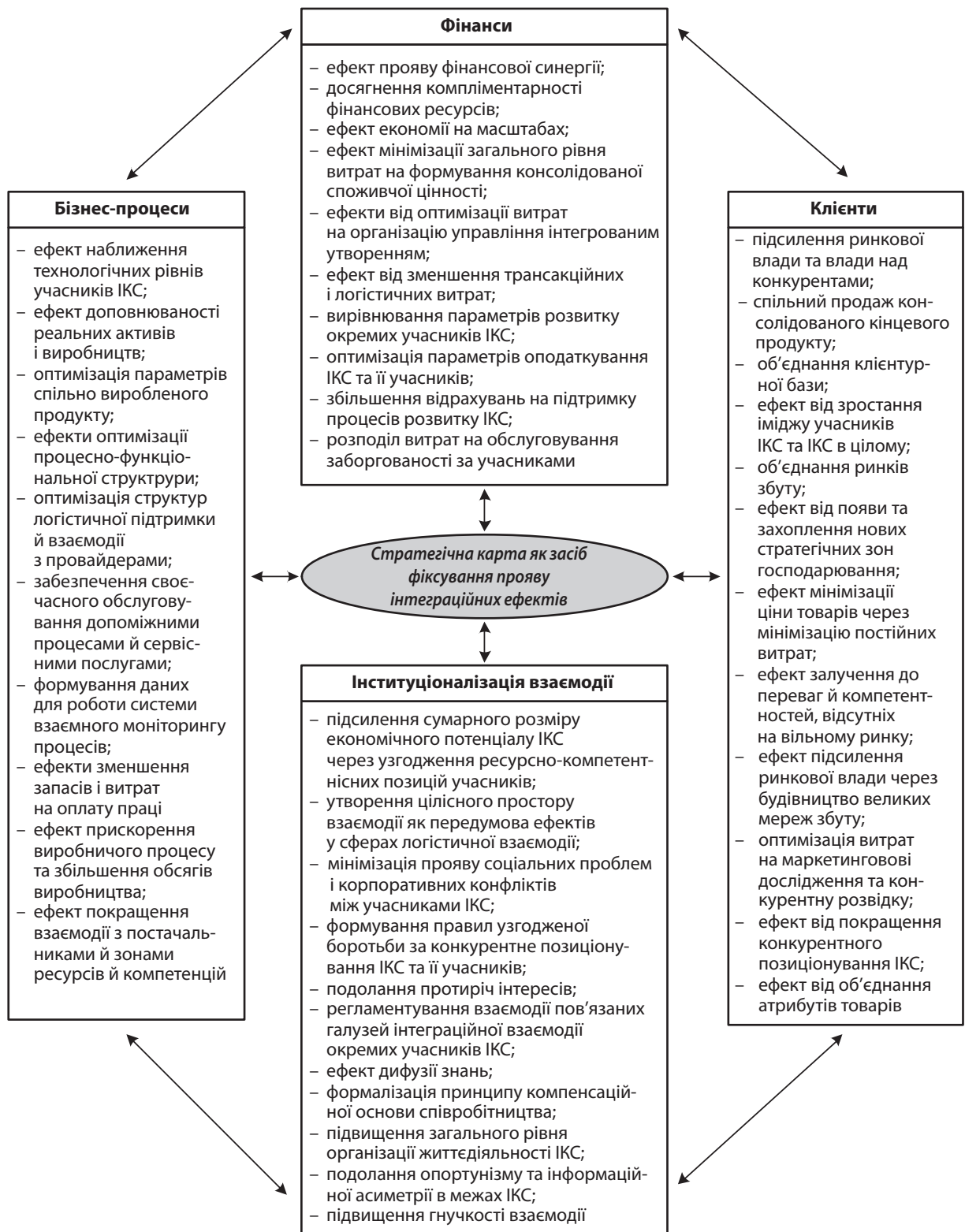


Рис. 1. Напрямки формалізації процесів прояву ефектів інтеграційної взаємодії в рамках перспектив збалансованої системи показників

Розвиваючи подану на рис. 1 схему, слід наголосити, що організація стратегічного управління ІКС, орієнтованого на розвиток означених на рис. 1 інтеграційних ефектів, вимагає формування відповідного модельного базису (формалізується множиною моделей  $\{M\}$ ) та додержання певних особливостей саме організаційного процесу. Процес організації управління в загальному вигляді передбачає:

- ★ регламентування підходів й правил ідентифікації суб'єкта управління (особи що приймає стратегічні рішення за всіма рівнями архітектурної побудови ІКС) та об'єкта спрямування управлінського впливу (визначення підходу до структурування процесів взаємодії учасників ІКС). У контексті формування означеного модельного базису передбачається формування множини моделей формування суб'єктів та об'єктів управління ІКС  $\{M_{\text{ФСО}}\}$ ;
- ★ формалізацію організаційно-комунікаційної взаємодії учасників ІКС та формування системи ролей й функцій з їх розподілом між конкретними виконавцями (задається моделями організації розподілу ролей й функцій  $\{M_{\text{РРФ}}\}$ );
- ★ утворення системи контурів позитивних і від'ємних зворотних зв'язків, які забезпечуватимуть як реалізацію управлінського впливу (зворотні зв'язки, орієнтовані на додержання обраної траєкторії розвитку ІКС та її учасників, що за умов застосування BSC може бути реалізовано через введення індикативного планування), так і підсилення прояву визначених на рис. 1 інтеграційних ефектів (підсилення ефектів відбуватиметься через підтримку позитивних зворотних зв'язків). Даний елемент організаційного процесу розкривається моделями системної динаміки  $\{M_{\text{СД}}\}$  та їх реалізацією засобами імітаційного моделювання;

- ★ формалізацію системи цілеполягання, яка зветься до визначення узгодженого з власними очікуваннями учасників ІКС консолідованого вектору цілей інтегрованого утворення, що складатиметься з ортогональних векторів цілей окремих суб'єктів інтеграційної взаємодії (узгодження різноспрямованих цілей за умов BSC розкриватиметься під час процедури каскадування). Задається оптимізаційними моделями звуження зон компромісів  $\{M_{\text{ОЗК}}\}$ , що за своєю сутністю й реалізують встановлення причинно-наслідкових зв'язків BSC;
- ★ створення дієвого набору методів розробки й реалізації управлінського впливу, що передбачатиме формування відповідного механізму управління, орієнтири та важелі спрямування управлінського впливу визначатимуться в межах перспектив стратегічної карти, а реалізація управлінських впливів проводитиметься через взаємодію з системою оперативного управління (задається через  $\{M_{\text{РУВ}}\}$ );
- ★ розбудову інституціоналізованих регламентів реалізації управлінського впливу на окремих учасників ІКС через фіксування орієнтирів узгодженого розвитку в рамках перспектив BSC та консолідації принципів й шаблонів поведінки вхідних до ІКС суб'єктів господарювання (визначається множиною моделей та підходів до реалізації процедур інституціонального проектування, заданих у  $\{M_{\text{ІП}}\}$ ).

З оглядом на означений перелік складових процесу організації стратегічного управління пропонується співвіднести взаємодію моделей, вхідних до  $\{M\}$ , з перспективами стратегічної карти, так як це подано на рис. 2.

Розкриваючи елементи поданого на рис. 2 підходу, наголосимо на доречності виділення моделей, які відбиватимуть вибір підпорядкованості бізнес-процесів

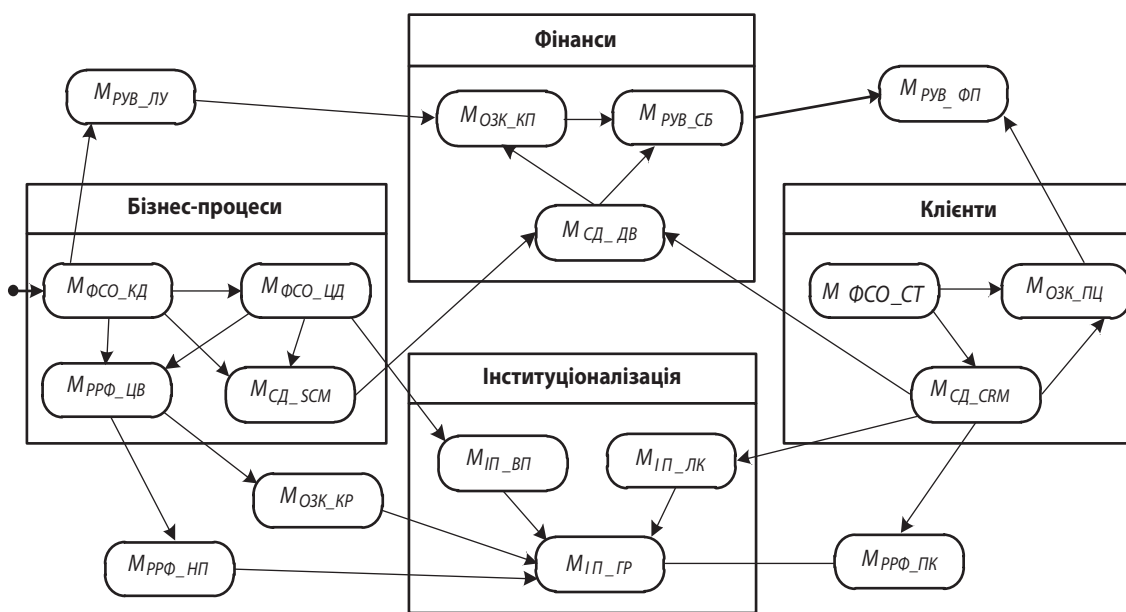


Рис. 2. Модельний базис стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами

ІКС. Саме структурування бізнес-процесів й визначатиме об'єкт управління. Тут доречні моделі позиціонування ІКС в континуумі «концентрація – диверсифікація» ( $M_{\text{FCO\_KA}}$ ) чи «централізація – децентралізація» ( $M_{\text{FCO\_CA}}$ ). Також слід моделювати взаємодію ІКС з основними стейкхолдерами ( $M_{\text{FCO\_ST}}$ ), яка далі визначатиме напрями інституціоналізації взаємодії з ними. Також, у контексті формування простору взаємодії, потрібні моделі визначення ступеню прояву владного підпорядкування ( $M_{\text{IL\_VP}}$ ) та інституціоналізації взаємодії з лояльними клієнтами ( $M_{\text{IL\_AK}}$ ). У сукупності дані моделі визначають процедуру встановлення горизонтів розвитку ( $M_{\text{IL\_TP}}$ ) засобами індикативного планування.

З точки зору визначення контуру зворотних зв'язків стає доречним застосування моделей ланцюгів постачання (в рамках концепції Supply Chain Management [11] –  $M_{\text{CA\_SCM}}$ ), взаємовідносин з клієнтами (в рамках концепції Customer Relationships Management [14] –  $M_{\text{CA\_CRM}}$ ) і моделей доходів й витрат ( $M_{\text{CA\_AB}}$ ). Дані моделі постануть підґрунтям процедур балансування, каскадування та визначення причинно-наслідкових зв'язків. До головних з них віднесемо моделі: узгодження атрибутів пропонованої ІКС на ринок цінності зі споживачами даної цінності ( $M_{\text{OZK\_PU}}$ ); узгодження інтересів носіїв компетенцій і власників ресурсів, потрібних для реалізації таких компетенцій ( $M_{\text{OZK\_KP}}$ ); узгодження внеску в результат діяльності ІКС та параметрів розподілу консолідованого прибутку ( $M_{\text{OZK\_KP}}$ ).

Також слід враховувати, що ступінь централізації й диверсифікації визначає як особливості проєкції бізнес-процесів на центри відповідальності ІКС ( $M_{\text{PPF\_UB}}$ ), так і внесок окремих центрів відповідальності й учасників ІКС в порядок формування норм й правил ( $M_{\text{PPF\_HT}}$ ), які потім становитимуть основу процесу інституціонального проєктування ІКС. У свою чергу саме процес інституціонального проєктування розкриватиме розподіл ролей й функцій ІКС щодо задоволення потреб клієнтів ( $M_{\text{PPF\_PK}}$ ) щодо додержання обраних напрямків взаємодії з ними.

Організація стратегічного управління ІКС, як вже наголошувалось вище, вимагає розробки методів реалізації управлінського впливу. Такі методи містяться як в рамках процесу розробки стратегічної карти (наприклад, це методи каскадування параметрів стратегічних ініціатив ( $M_{\text{PVB\_CB}}$ ), підкріплені контурами системи стратегічного бюджетування), так і лише базуються на параметрах стратегічної карти, опосередковано впливаючи на них. На рис. 2 такі моделі подано поза межами перспектив BSC. Це, зокрема, моделі логістичного управління ( $M_{\text{PVB\_LU}}$ ) і моделі управління рухом фінансових потоків ( $M_{\text{PVB\_FP}}$ ), що надійшли від клієнтів.

Таким чином, у статті розглянуто особливості організації стратегічного управління інтегрованими об'єднаннями суб'єктів господарювання через застосування концепції збалансованої системи показників. Запропоновано використання у якості орієнтирів стратегічного розвитку інтегрованого утворення максимізацію прояву інтеграційних ефектів, а для оцінки їх прояву запропоновано агреговане представлення модельного базису стратегічного управління інтегрованим

об'єднанням підприємств. Разом з тим, потребує проведення подальших досліджень змістовне наповнення складових розробленого модельного базису. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Анохин П. К.** Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем / П. К. Анохин // Принципы системной организации функций. – М.: Наука, 1973. – С. 5 – 61.
- 2. Горбатов В. М.** Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2006. – 592 с.
- 3. Каплан Р. С.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
- 4. Каплан Р.** Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – М.: ИД «Вильяс», 2006. – 384 с.
- 5. Коллис Д. Дж.** Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Коллис Дэвид Дж., Монтгомери Синтия А. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
- 6. Минцберг Г.** Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел : Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревско-го. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
- 7. Пилипенко А. А.** Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку / А. А. Пилипенко : Монографія. – Харків: ВД «ИНЖЕК», 2008. – 408 с.
- 8. Попов О. Є.** Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія / О. Є. Попов. – Харків: ВД «ИНЖЕК», 2009. – 390 с.
- 9. Редько В. Г.** Эволюционная кибернетика [Электронный ресурс]. – Режим дос-тупа : <http://www.keldysh.ru/pages/BioCyber/Lectures.html>
- 10. Camarinha-Matos L. M.** Collaborative networks: reference modelling / L. M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh. – New York: Springer, 2008. – 334 p.
- 11. Hugos M.** Essentials of Supply Chain Management / M. Hugos. – New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2007. – 254 p.
- 12. Girard J. P.** Building Organizational Memories: Will You Know What You Knew? / J. P. Girard. – New York: IGI Global, 2009. – 350 p.
- 13. Rothwell W. J.** Practicing Organization Development. A Guide for Consultants / W. J. Rothwell, R. L. Sullivan. – San Francisco: Pfeiffer, 2005. – 753 p.
- 14. Spencer R.** Strategic Management of Customer Relationships / R. Spencer. – A Network Perspective on Key Account Management. – Uppsala: Uppsala University, Department of Business Studies, 2005. – 170 p.
- 15. Teece D. J.** Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York: Oxford University Press, 2009. – 299 p.