

УДК 658.3



С. О. ФАЙЗОВА,
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри адміністрування,
управління та підприємництва,
Національна металургійна академія України*

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРЕСИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У статті розглядаються методологічні засади еволюції процесу управління, його основних функцій в напрямку управління нематеріальними активами, як «факторів-творців» ринкової вартості підприємства. Серед таких виокремлено та проаналізовано альтернативні прогресивні технології управління. Показано переваги та стратегічний потенціал збалансованої системи показників (ЗСП/BSC). Представлено модель механізму інтегрування ЗСП у діючу систему управління вартісноорієнтованим підприємством. Обґрунтовано альтернативні методики каскадування стратегічної карти підприємства. Надано пропозиції щодо застосування комбінованих методик і процедур каскадування та декомпозиції цілей стратегічного рівня на нижчі рівні управління в процесі інтегрування ЗСП у діючу систему управління підприємством.

Ключові слова: система управління підприємством, нематеріальні активи, технології управління, збалансована система показників, механізм інтегрування ЗСП, методика декомпозиції та каскадування, збалансованість стратегічного управління підприємством.

Постановка проблеми. На початку ХХІ ст. кардинально змінюється концепція стратегічного розвитку підприємства. Товарна, збутова, ринкова та маркетингова орієнтація виробництва – це орієнтація на отримання прибутку за рахунок удосконалення виробництва, удосконалення збуту, мінімізації витрат виробництва та збуту продукції, максимальне задоволення попиту споживача на основі ефективного використання перш за все матеріальних ресурсів підприємства. В умовах інноваційного розвитку економіки відбувається зміна маркетингової орієнтації стратегічного розвитку підприємства в напрямку зростання його інтелектуального капіталу, як головного фактора конкурентоспроможності. Глобалізація фінансових ринків, активний пошук ресурсів інноваційного розвитку змушують підприємства підвищувати інвестиційну привабливість, демонструвати потенційним інвесторам

перспективи зростання ринкової вартості, яка може значно перевищувати балансову вартість за рахунок нематеріальних активів: прогресивних технологій, бренду, ділової репутації, ефективних управлінських рішень тощо. Сьогодні в Україні надзвичайно актуальним завданням стало впровадження сучасних прогресивних технологій управління, оскільки саме вони дають змогу перетворити наздоганяючі підприємства на інноваційні, передові.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам формування новітніх систем і технологій управління підприємством приділяли увагу такі зарубіжні й вітчизняні дослідники і практики як А. Гершун та М. Горський, Р. Каплан, М. Кизим, О. Кузьмін, Л. Малярець, Д. Нортон, Н.-Г. Олве, А. Пилипенко, К. Редченко, В. Слинькова, Б. Фелпс, Х.-Р. Фридаг та В. Шмідт, К.Р. Хьюберт та інші. Проте питання інтеграції сучасних управлінських технологій в діючу систему управління вітчизняних промислових підприємств є не до кінця дослідженим і потребує подальшого розгляду.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення та розвиток науково-методичних основ, розробка інструментарію та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління промисловим підприємством на основі прогресивних управлінських технологій.

Виклад основного матеріалу. Зміна внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства під впливом факторів інноваційного розвитку економіки супроводжується еволюцією процесу управління, його основних функцій. Отже, відбувається зрушення акцентів стратегічного управління підприємством на управління нематеріальними активами, що потребує збалансування матеріальних активів підприємства, як «факторів-визначальників» сучасної вартості підприємства, та нематеріальних активів, як факторів, що визначають потенційні можливості зростання ринкової вартості підприємства. З позицій досяжності стратегії «фактори-творці» – більш значущі, бо виступають факторами розвитку потенціалу підприємства [9, с. 35]. Мова йде про ефективні управлінські рішення, високу якість управлінського капіталу підприємства, здатність не лише створювати та реалізовувати ефективні стратегії, але й активно управляти стратегіями на основі прогресивних управлінських технологій. Серед таких вартісноорієнтований менеджмент (VBM), збалансована система показників (ЗСП/BSC), управління, структуроване за видами діяльності (ABC) тощо. В центрі цієї системи ми бачимо ЗСП / BSC, яка через її фінансовий аспект дозволяє більш чітко донести концепцію створення вартості підприємства до робітників і «спустити» її «донизу» по всій структурі підприємства за принципом каскаду.

Сьогодні ЗСП претендує на вирішення найголовнішої проблеми менеджменту – як сформулювати стратегію та примусити її працювати [2].

Втім, не існує жодної ідеальної моделі. Наприклад, на відміну від ЗСП, однією із задач оціночної моделі EP2M є розширення самостійності персоналу, але відсутня чітка методологія практичного впровадження. Tableau de bord бракує гнучкості, має місце жорстка прив'язка показників ефективності до організаційної структури підприємства, відсутність можливості для структурних підрозділів мобільно змінювати мету розвитку внаслідок її орієнтації на один суворо обраний стратегічний напрямок. Управління на основі EVA обмежено фінансовим аспектом, а акцентація TPS на удосконалення індивідуальної й колективної поведінки не знаходить адекватного середовища адаптації на пострадянському просторі, де домінуючими є низькотехнологічні уклади. Водночас формування стратегічного управління на основі ЗСП в умовах вітчизняних промислових підприємств передбачає створення необхідних умов для адаптації прогресивних технологій управління (навчання працівників, проведення змін в організаційній структурі управління підприємством, використання сучасних програмних продуктів тощо).

Інтеграція новітніх технологій в діючу систему управління передбачає дві обов'язкові передумови: свідомий вибір вищого менеджменту та наявність певного рівня корпоративної культури щодо сприйняття персоналом та його готовності до успішної реалізації принципів стратегічно орієнтованої організації [9]. Йдеться про наявність зустрічних інтеграційних векторів діючої системи управління підприємством і ЗСП.

На рис. 1 схематично представлено механізм інтегрування ЗСП у діючу систему управління вартісноорієнтованим підприємством. Він являє собою систему субмеханізмів управління підприємством (мотивації, бюджетування тощо), що приводять у дію процес управління стратегією зростання вартості підприємства на основі методики та процедур збалансованої системи показників [4, с. 18-19]. Порівняно до існуючих досліджень [7, с.116-117], специфікою представленої моделі є включення субмеханізму VBM. Вартісноорієнтована стратегія, що візуалізована у стратегічній карті підприємства, надає загальної спрямованості на реалізацію стратегії всім рівням управління через процедури декомпозиції, каскадування та побудови панелей показників. Зустрічним вектором ЗСП через фінансову панель управління та публічну звітність забезпечує «фіксацію стратегії» зростання ринкової вартості, тобто здійснюється управління стратегією через управління інвестиційним співтовариством. Механізм передбачає основними етапами формування збалансованого управління підприємством: планування стратегії, її

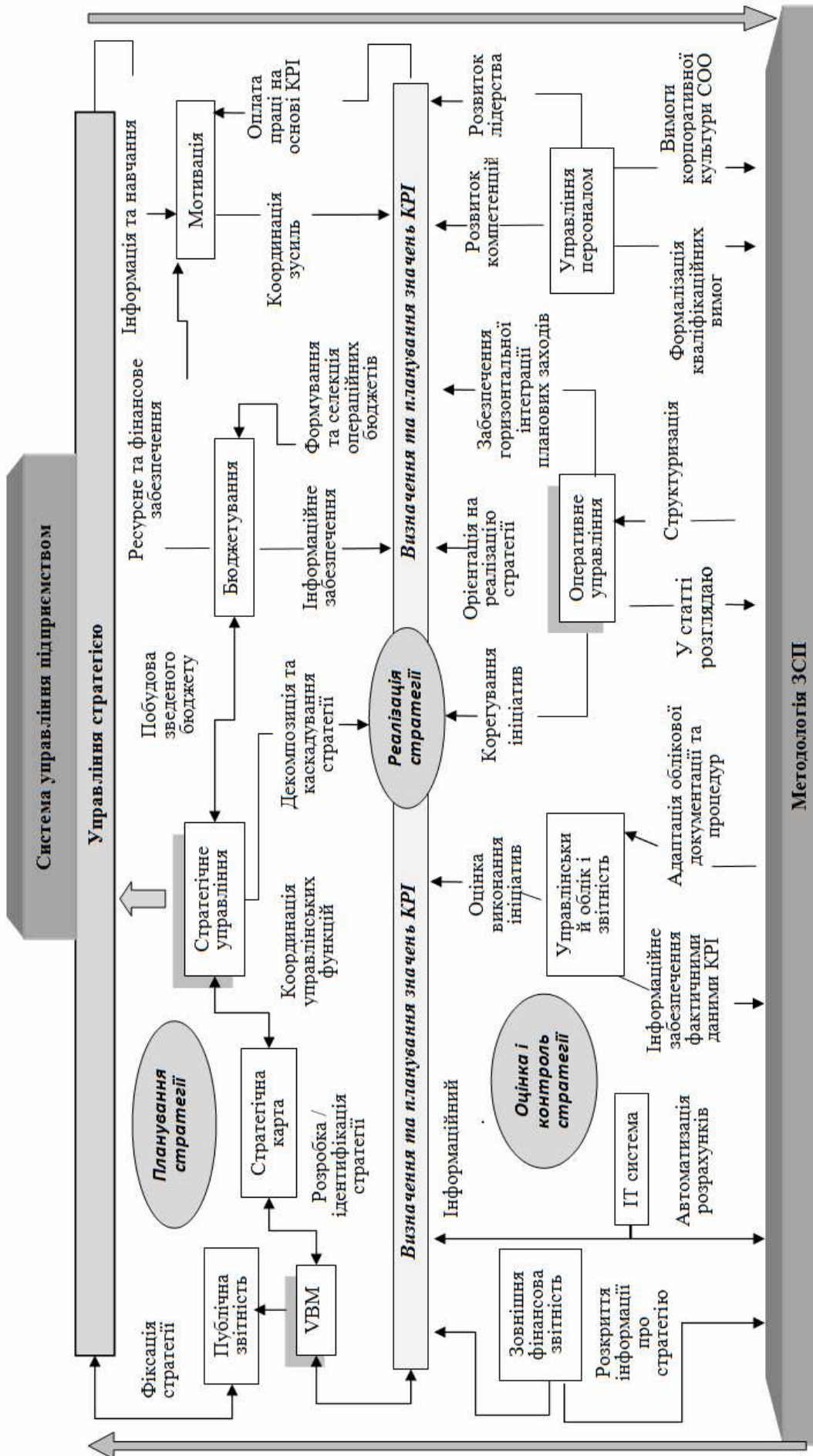


Рис. 1. Загальна модель механізму інтегрування ЗСП у систему управління промисловим підприємством

реалізацію, оцінку та контроль досяжності стратегії як передумови її подальшої корекції й розвитку. «Зціплення» цього ланцюжка забезпечує методологія ЗСП, яка інтегрується із фінансовим, кадровим, операційним та іншими сегментами менеджменту підприємства через методи й процедури збалансованої системи показників. Інструментом реалізації стратегії підприємства виступає її декомпозиція та каскадування на нижчі рівні управління. За оцінками фахівців при виборі методу каскадування генеральної стратегії в умовах конкретного підприємства необхідно враховувати його залежність від конкретної ситуації та організаційного рівня реалізації стратегії [3]. Йдеться про:

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

Представлені в економічній літературі схеми каскадування виходять із розуміння ЗСП як інформаційного компонента або модуля цілей та вимірників стратегії в системі стратегічного управління підприємством [1; 5; 6]. Навпаки, ми виходимо з позицій представлення ЗСП як системи збалансованого управління підприємством. Це передбачає наявність так званої «петлі» зворотного зв'язку або корегування ЗСП у оперативному та довгому режимі (рис. 1), наприклад, через механізми зовнішньої фінансової звітності, моніторингу показників, відповідних корегувальних заходів тощо. Виходячи з цього, переважна кількість аспектів стратегічного управління підприємством не лише каскадується на нижчі рівні управління, але й підлягає уточненню, декомпозиції в процесі інтегрування ЗСП у діючу систему управління підприємством.

Фахівці визначають наявність двох альтернативних методик каскадування стратегічної карти підприємства, що ґрунтуються на урахуванні форм інтеграції підприємств промислової компанії та відповідності між її стратегічними цілями, ресурсами та стратегічними бізнес-одиницями (СБО – підприємствами) [7].

Одна з методик орієнтована на горизонтально інтегровану структуру компанії та передбачає складання стратегічної карти окремо для кожного вартісноорієнтованого підприємства. Вважаємо, вона може не включати перспективу «інвестори» на відміну від корпоративної стратегічної карти. Остання орієнтована на управління інвестиційним співтовариством і

фінансовою синергією, містить як правило незначний набір фінансових КРІ, достатній для оцінки ефективності внеску СБО в капіталізацію всієї компанії. Каскадування показників доповнюється їх декомпозицією: кожне з підприємств може мати цілі, що безпосередньо не пов'язані із корпоративними.

Альтернативна методика орієнтована на вертикально інтегровану структуру промислової компанії й передбачає кризне каскадування цілей та показників на рівень СБО. Замість утворення стратегічних карт для таких СБО можливе створення так званих стратегічних тем. Вони деталізують стратегічні ролі й відносини з реалізації стратегії [7, с. 72] з відповідною декомпозицією управлінських панелей показників.

На практиці вітчизняним промисловим компаніям притаманний змішаний варіант інтеграції, що передбачає застосування комбінованих методик і процедур не лише каскадування, але й декомпозиції цілей стратегічного рівня. Йдеться про декомпозицію відповідно до арифметичних складових цільових показників і процесну декомпозицію. Виважене збалансування останніх амортизує можливі протиріччя автономного їх застосування. «Арифметичний» метод може призвести до створення великої кількості «зайвих» показників, які не справляють відчутного впливу на результат або знаходяться поза зони впливу менеджерів вищої ланки управління. Відносна простота цього методу може поєднуватися із автоматизмом визначення КРІ нижчого рівня. На початкових етапах впровадження ЗСП вартісноорієнтованого підприємства автоматична декомпозиція VBM-показників на рівень підрозділів замість традиційної орієнтації на чистий прибуток може блокувати інтегрування стратегічних ініціатив у систему бюджетування та мотивацію співробітників.

При використанні «процесного» методу, складання стратегічних карт та управлінських панелей показників для нижчих рівнів управління базується на чіткому баченні їх функціональної ролі. Тобто, можна отримати якісні показники, на які в першу чергу повинні орієнтуватися «власники» ініціатив – керівники підрозділів та їх співробітники. Відповідно до цього, наприклад, на рівні підприємства стратегічна мета – «підвищення оборотності оборотних активів» декомпозується у стратегічну мету щодо – «додержання нормативу власних оборотних коштів» на рівні заступника директора з виробництва; – «підвищення ефективності використання запасів і управління матеріальними ресурсами» (коефіцієнт оборотності ТМЗ) та «підвищення оборотності дебіторської заборгованості» (оборотність дебіторської заборгованості) на рівні заступника директора з комерційних і фінансових питань промислового підприємства. Отже, необхідний рівень збалансованості стратегічного управління підприємством на всіх його рівнях забезпечується міжфункціональністю КРІ. В межах процесного методу може

використовуватися арифметична декомпозиція цільових показників, яка набуває допоміжного характеру.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Проведені дослідження виходять з властивостей системи управління підприємством будь-якої системи [8]. Йдеться про прагнення системи підприємства до стійкої рівноваги. Вона передбачає адаптацію власних параметрів до зміни зовнішнього середовища, факторів інноваційного розвитку через відповідні інструментальні компоненти прогресивної системи управління. Цілеспрямований характер інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління підприємством та створення необхідного середовища активізує такі властивості системи – системи підприємства – як спадковість, копіювання та розмноження нових форм, мультиплікативність прогресивних компонентів і проявів функціонування. Результатом свідомості й цілеспрямованості розбудови бізнесу за стандартами світового менеджменту стає перетворення флагманів вітчизняної промисловості, які впроваджують прогресивні управлінські технології, у рушійну силу інноваційного розвитку всієї вітчизняної економіки на основі синергізму економічної системи як такої. В свою чергу це актуалізує необхідність подальших досліджень трансформаційного потенціалу прогресивних управлінських технологій.

Список використаної літератури

1. Авраменко Н.Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией / Н.Г. Авраменко [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. - Режим доступа: <http://dis.ru/library/560/26791/>
2. Антропова Т. Панацея Роберта Каплана: Как использовать Balanced Scorecard / Т. Антропова, П. Сухов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://balanced-scorecard.ru>.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей: Пер. с нем. / Horvath & Partners. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
4. Москаленко В.П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия / В.П. Москаленко. – Сумы: Изд-во «Довкілля», 2003. – 176 с.
5. Озеров Г.М. 7М / Г.М. Озеров [Электронный ресурс] // Вестник BSC: CIS. – 2007. – № 2. - Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/print/004481/>
6. Озеров Г. Стратегические карты открывают новые возможности: [Интервью с Г. Озеровым] [Электронный ресурс] // Рынок ценных бумаг: Профессиональный журнал. – 2008. – №9(360). - Режим доступа: <http://www.rcb.ru/rcb/2008-09/13860/>

7. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.

8. Свидерский В.И. О диалектике элементов и структуры в объективном мире и в познании / В.И. Свидерский. – М., 1962. – 275 с.

9. Фридаг Х.Р. Сбалансированная система показателей / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт. – М.: Омега-Л, 2006. – 144 с.

References

1. Avramenko, N. (2008). *Mesto i rol sbalansirovannoy sistemy pokazateley v sisteme upravleniya strategiy* [The place and role of a balanced scorecard in the strategy management system]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, [online] 6. Available at: <http://dis.ru/library/560/26791/>

2. Antropova, T. and Suhov P, *Panatsiya Roberta Kaplana: Kak ispolzovat Balanced Scorecard* [Panacea Robert Kaplan: How to use the Balanced Scorecard] / [online] Available at: <http://balanced-scorecard.ru>.

3. *Vnedrenie sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [The introduction of a balanced scorecard] (2006). Moscow: Alpina Biznes Buks.

4. Moskalenko, V. (2003). *Finansovo-ekonomicheskii mehanizm promyshlennogo predpriyatiya* [The financial and economic mechanism of an industrial enterprise]. Sumy: Dovkillya.

5. Ozerov, G. (2007). 7M. *Vestnik BSC: CIS*, [online] 2. Available at: <http://www.ippnou.ru/print/004481/>

6. Ozerov, G. (2008). *Strategicheskie kartyi otkryivayut novyie vozmozhnosti* [Strategic maps open up new possibilities]. *Ryнок tsennyih bumag: Professionalnyiy zhurnal*, [online] 9 (360). Available at: <http://www.rcb.ru/rcb/2008-09/13860/>

7. Pilipenko, A. and Yaroshenko, I. (2007). *Organizatsiya upravlinnya integrovanimi strukturami biznesu v konteksti zbalansovanoi sistemi pokaznikov* [Organizational management of integrated business structures in the context of a balanced system of indicators]. Harkiv: INZhEK.

8. Sviderskiy, V. (1962). *O dialektike elementov i strukturyi v ob'ektivnom mire i v poznanii* [On the dialectic of elements and structure in the objective world and in cognition]. Moscow.

9. Fridag, H. and Shmidt, V. (2006). *Sbalansirovannaya sistema pokazateley* [Balanced Scorecard]. Moscow: Omega-L.

Faizova S., Candidate of Economic Sciences, National Metallurgical Academy of Ukraine

Improvement of the industrial enterprise management system based on the introduction of advanced management technologies

The article discusses the methodological principles of the evolution of the management process, its main functions in the direction of management of intangible assets, as "factors-creators" of market value of the enterprise. The decisive role of intangible assets, namely management technologies, in creating the strategic potential of a value-oriented enterprise is determined. Among these, alternative and advanced management technologies have been identified and analyzed. These are cost-oriented management (VBM), balanced scorecard (BSC), governance structured by activity (ABC) and more. Benefits and strategic potential of a balanced scorecard are shown. The balanced scorecard, through its financial aspect, makes it possible to more clearly convey the concept of enterprise value creation to workers and to "lower" it "down" throughout the enterprise structure by the cascade principle.

The model of the mechanism of the BSC integration into the current management system of a value-oriented enterprise is presented. The specificity of the model is the inclusion of the VBM sub-mechanism. The mechanism envisages the main stages of forming a balanced enterprise management: strategy planning, its implementation, evaluation and control of the strategy's reach as a prerequisite for its further correction and development. The "clutch" of this chain is provided by the BSC methodology, which integrates with the financial, personnel, operational and other segments of enterprise management through methods and procedures of a balanced scorecard.

Alternative methods for cascading the strategic map of the enterprise are substantiated. Suggestions are made for the application of combined techniques and procedures for cascading and decomposition of strategic level goals into lower levels of management in the process of integrating the BSC into the existing enterprise management system.

Key words: system of enterprise management, intangible assets, management technologies, balanced scorecard, mechanism of BSC integration, decomposition and cascading technique, balance of strategic management at enterprise.

Фаизова С.А., к.э.н., Национальная металлургическая академия Украины

Совершенствование системы управления промышленным предприятием на основе внедрения прогрессивных управленческих технологий

В статье рассматриваются методологические основы эволюции процесса управления, его основных функций в области управления нематериальными активами, как «факторов-творцов» рыночной стоимости предприятия. Среди таких выделены и проанализированы альтернативные прогрессивные технологии управления. Показаны преимущества и стратегический потенциал сбалансированной системы показателей (ССП/ BSC). Представлена модель механизма интеграции СПП в действующую систему управления стоимостноориентированным предприятием. Обоснованы альтернативные методики каскадирования стратегической карты предприятия. Даны предложения по применению комбинированных методик и процедур каскадирования и декомпозиции целей стратегического уровня на низшие уровни управления в процессе интегрирования СПП в действующую систему управления предприятием.

Ключевые слова: система управления предприятием, нематериальные активы, технологии управления, сбалансированная система показателей, механизм интеграции СПП, методика декомпозиции и каскадирования, сбалансированность стратегического управления предприятием.

Рекомендована до публікації 22.11.2019 р.

Надійшла до редакції 06.10.2019 р.