

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР ІНДУСТРІАЛЬНИХ
ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ НАН УКРАЇНИ

А. А. ПИЛИПЕНКО
І. В. ЯРОШЕНКО

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ
БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ
ПОКАЗНИКІВ**

МОНОГРАФІЯ

Харків
ВД «ІНЖЕК»
2007

ББК 65/050/9(2)2

П 32

Рекомендовано вченою радою Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол № 11 від 28.12.2007 р.)

Рецензенти: **Іванов Ю. Б.** – д-р екон. наук, професор, зав. кафедри оподаткування Харківського національного економічного університету;
Заруба В. Я. – д-р екон. наук, професор, зав. кафедри економічної кібернетики національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;
Благун І. С. – д-р екон. наук, професор, Прикарпатський університет ім. В. Стефаника (Івано-Франківськ)

Пилипенко А. А., Ярошенко І. В.

П 32 Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників. Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с. Укр. мова

ISBN 978-966-392-147-1

Участь авторів у написанні розділів: *Пилипенко А. А.*, канд. екон. наук, доцент – загальне керівництво, вступ, підрозд. 1.1., 2.2, 4.2, висновок; *Ярошенко І. В.* – підрозд. 1.2., 2.1., 2.2., 2.3., 3.1, 3.2, 4.1.

У монографії досліджено питання теоретичного обґрунтування й розробки методичного забезпечення формування механізму управління інтегрованими структурами бізнесу, заснованого на використанні збалансованої системи показників. Розглянуто особливості застосування стратегічних систем вимірювання суб'єктами господарювання в контексті розширеного розуміння змісту поняття «інтегрована структура бізнесу». Вироблено нове розуміння стратегії інтегрованої структури, орієнтоване на виділення інтеграційної складової та визначення ролей учасників інтеграційного утворення й корпоративного центру. Запропоновано референтну модель упровадження збалансованої системи показників. Доведено необхідність орієнтації стратегічних імперативів діяльності інтегрованої структури на зростання її капіталізації й ринкової вартості. Запропоновано використання розробленого сценарію проведення ІРО як елемента нормативно-регламентаційного забезпечення стратегічного спрямування діяльності інтегрованих утворень. Удосконалено інструментарій упровадження збалансованої системи показників.

Рекомендовано для наукових працівників, фахівців, аспірантів, практичних робітників і студентів вищих навчальних закладів економічного профілю.

ББК 65/050/9(2)2

© Пилипенко А. А., Ярошенко І. В., 2007

ISBN 978-966-392-147-1

© ВД «ІНЖЕК», 2007

ЗМІСТ

Вступ.....	5
<i>Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур бізнесу в коксохімічній і металургійній галузях промисловості України</i>	<i>8</i>
1.1. Роль інтеграції суб'єктів господарювання в економіці світового й національного гірничо-металургійного комплексу	8
1.2. форми організації й відмітні особливості основних видів інтегрованих структур бізнесу.....	22
<i>Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах взаємодії інтегрованих суб'єктів господарювання.....</i>	<i>40</i>
2.1. Позіціонування інтегрованої структури як публічного інституту при проведенні первинного розміщення акцій та структурированні джерел формування капіталу.....	40
2.2. Стратегія інтегрованої структури бізнесу та особливості її ідентифікації.....	55
2.3. Еволюція та альтернативні концепції представлення стратегічних систем вимірювання.....	64
<i>Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою структурою, заснованого на використанні збалансованих показників.....</i>	<i>75</i>
3.1. Вибір раціонального варіанта взаємодії збалансованої системи показників й механізму стратегічного управління інтегрованою структурою.....	75
3.2. Методичні підходи до обґрунтування вибору стратегії розвитку інтегрованих структур та її формалізації в збалансованій системі показників	91

<i>Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі управління інтегрованими структурами бізнесу</i>	100
4.1. Розробка системи критеріїв результативності реалізації стратегії інтегрованої структури бізнесу.....	100
4.2. Організація контролю операційної діяльності інтегрованого утворення в межах операціоналізації стратегічних імперативів збалансованої системи показників	113
Висновки	126
Література	129
Додатки	142

ВСТУП

Ускладнення умов ведення виробничо-господарської діяльності національних товаровиробників вимагає вироблення ефективного інструментарію, що дозволяв би забезпечити швидкість адаптації до зміни вимог ринкового середовища, можливість ідентифікації потреб споживачів й контрагентів, отримання й розвиток переваг перед конкурентами. Одночасно актуалізується й потреба впровадження певних стратегічних імперативів у діяльність підприємств, оскільки значна частина суб'єктів господарювання лише декларує наявність стратегії замість розгляду її як тривалого й безперервного процесу. Дієва ж реалізація стратегії, у свою чергу, вимагає постійного відстеження (моніторингу) плину всіх процесів, що орієнтовані на реалізацію обраних стратегічних альтернатив, їх удосконалення та підвищення рівня якості реалізації (організації).

Означене коло проблем значно збільшується й модифікується за умови розширення їх розгляду до рівня інтегрованих структур бізнесу (ІСБ), яким властиві деякі особливі риси, що потребують обов'язкового врахування, але, на жаль, не знайшли достатньо повного відбиття в наявних наукових доробках. Отже, такі проблемні питання, як подолання конфлікту інтересів й зменшення опортунізму у взаєминах, вироблення імперативів узгодженої стратегічної поведінки, спільного розвитку ключових компетенцій і конкурентних переваг, максимізації комплементарності бізнес-процесів й отримання синергії від взаємодії хоча й розглядалися дослідниками на рівні окремих юридичних осіб, майже не розкрито для рівня ІСБ (особливо для їх м'яких гібридних форм).

Актуальність вирішення цих проблем обґрунтовується значним розширенням ринку зливань й поглинань (M&A), що відзначалось протягом останніх років. Прогнозоване збільшення кількості угод

на світовому ринку M&A у 2007 р. складе 21 відсоток (близько 4 трлн дол.). У поточному році Україна зайняла 4 місце за ростом активності інтеграційних процесів через збільшення обсягів угод на останній рік до 44% (3,38 млрд дол.). Якщо ж урахувати, що значний інтерес інвесторів становляють підприємства гірничо-металургійного комплексу (7% кількості угод), можна наголосити на потребі проведення досліджень саме в розрізі даної галузі промисловості України.

Одним з варіантів вирішення наведених проблем є впровадження систем показників, адаптованих до розкриття стратегічно важливих аспектів життєдіяльності й розвитку ІСБ та інтегрованих до них систем управління. Найбільш поширеними в даному випадку є розробки зарубіжних авторів: Р. Каплан, Д. Нортон, Н. Олве, К. Хьюберт, П. Нівен, М. Браун. Проте вони не враховують таких національних особливостей господарювання, як відсутність мотиваційних механізмів до децентралізованого виконання стратегічних ініціатив, низький ступінь розвитку інформаційного простору й публічного розкриття інформації, низька достовірність й дієвість звітних даних. Вітчизняні ж дослідники у сфері стратегічного управління (В. Пономаренко, О. Пушкар) підприємствами в цілому та інтеграційними структурами (С. Авдашева, В. Горбатов, О. Кизим, Я. Паппе, Л. Чепурда) зокрема взагалі недостатньо уваги приділяють розгляду саме стратегічних систем вимірювання. Навіть розробки у сфері створення систем моніторингу (Е. Ананькин, Д. Хан) охоплюють, як правило лише оперативні аспекти управління централізовано-ієрархічними структурами.

Отже, комплексний підхід до формування стратегічних систем вимірювання, адаптованих до вимог інтегрованих структур бізнесу, що функціонують у гірничо-металургійній галузі промисловості, дотепер не одержав достатнього науково-теоретичного й практичного обґрунтування. Це й зумовило актуальність і доцільність проведення досліджень у даному напрямку. Метою ж монографічного дослідження постав розв'язок теоретичних засад вироблення інструментарію формування стратегічної поведінки інтегрованих структур бізнесу, заснованого на концепції збалансованої системи показників, та розробка науково-методичних рекомендацій з його

Вступ

інтеграції до механізму управління ними. Відповідно об'єктом дослідження обрано процес організації управління діяльністю й забезпечення стратегічної спрямованості інтегрованих структур бізнесу, що функціонують у гірничо-металургійному комплексі України. Предметом дослідження виступають теоретичні та науково-методичні засади впровадження й удосконалення механізму управління інтегрованими структурами бізнесу, заснованого на використанні збалансованої системи показників.

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

обсягів угод на 44% (3,378 млрд дол.) у 2006 р. та вивела країну на четверте місце за зростанням активності на ринку зливань й поглинань у Центральній та Східній Європі [125]. Загальний підсумок ринку M&A України в 2006 р. склав 110 угод на суму 4,9 млрд дол. (найбільші угоди вартістю понад 10 млн дол. США представлено у Додатку А, табл. А.1) [116]. Таке збільшення відбулося за рахунок зростання в секторах усіх цінних паперів, що торгуються на ПФТС: корпоративними цінними паперами – в 1,8 раза; державними цінними паперами – в 2,2 раза; муніципальними цінними паперами – в 1,5 раза. Кількість цінних паперів, за якими укладалися угоди, зросла на 40,16%, а кількість емітентів – на 38,33%. [119, с. 6].

Для порівняння, у Росії за 2006 р. зафіксовано 344 угоди на загальну суму 42,3 млрд дол. Враховуючи ж розміри економічної активності країн, можна стверджувати про більш активну українську інтеграційну політику (відношення ринку M&A до ВВП – 5,5% порівняно з 4,5% – у Росії) [159]. Близько 53% загальної кількості угод склали придбання іноземними інвесторами активів в Україні. Ще 42% угод було укладено в межах країни. У 5% угод українські компанії придбали активи за межами держави [125]. Найбільший обсяг угод за 2006 р. спостерігався у фінансовому секторі (17 угод на суму 2,88 млрд дол.); металургії (шість угод вартістю 298,4 млн) та харчовому секторі (17 угод вартістю 311,3 млн дол.) [159].

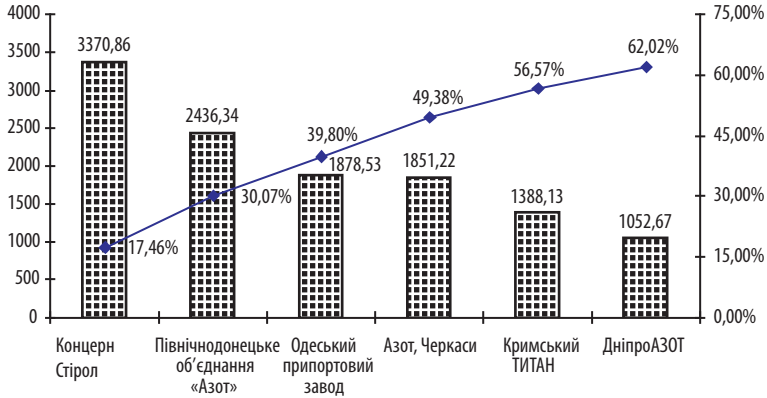
Важливим свідченням інтеграційної активності національних суб'єктів господарювання є надходження протягом 2006 р. до Антимонопольного комітету (АМКУ) 84 заяв про надання дозволу на узгоджені дії (у 69 випадках дозвіл було надано) проти 66 заяв за 2005 р. [118]. При цьому під узгодженими діями, згідно з нормами Закону України «Про захист економічної конкуренції» [47], розуміють «укладення суб'єктами господарювання угод у будь-якій формі, прийняття об'єднаннями рішень у будь-якій формі, а також будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання». Іншою важливою характеристикою поширеності інтеграційних процесів є частка одної (CR_1), трьох (CR_3) чи п'яти (CR_5) крупних компаній у галузі, яка згідно з вимогами АМКУ [81] розраховується на основі відношення

обсягу певного товарного асортименту (Q_j), що надається j -м суб'єктом господарювання ($P_j = Q_j / Q_{pm} \times 100$) до загального обсягу споживання цього товарного асортименту (Q_{pm}) на ринку в певних географічних межах за визначений період часу. Індекси CR_i розраховуються на підставі визначення сукупної частки ринку потрібної кількості суб'єктів ($CR_m = \sum P_j$). Дану методику може бути розширено означеним у роботі [87, с. 64] індексом Хершмана – Херфвіндаля (HH_j), який дорівнює сумі квадратів часток усіх компаній у галузі (при мінімальній концентрації – прагне до нуля). При цьому згідно з законом [47] з метою попередження монопольного становища вводяться такі граничні вимоги, як $CR_1 \leq 35\%$, $CR_3 \leq 50\%$ та $CR_5 \leq 70\%$. Лише за умови додержання рівня ринкової концентрації в означених межах можливе здійснення інтеграційної активності [62]. Динаміку означених показників для коксохімічної та металургійної промисловості наведено на *рис. 1.1*.

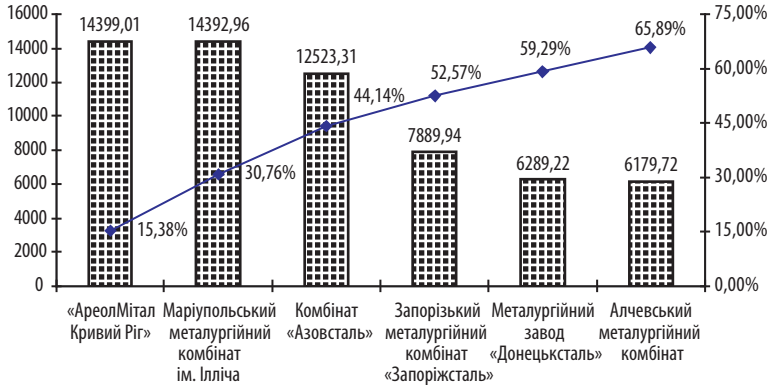
З цієї точки зору вельми цікавим є спостереження [68, с. 36] стосовно того, що на світовому ринку процес концентрації капіталу відбувається не лише у металургії, а й у сфері виробництва залізорудної сировини (ЗРС). Так, 80% світового видобутку такої сировини контролюють три компанії – CVRD, Rio Tinto і BHP Billiton. Незважаючи на означену активізацію інтеграційних процесів, залишаються певні невідповідності як у ідентифікації інтегрованих структур бізнесу (ІСБ), так і в організації управління (особливо стратегічного) ними. З одного боку, типи й різновиди ІСБ, які може бути представлено в Україні, регламентуються Господарським кодексом [1]. З іншого – не можна не підтримати висновки консалтингової групи «БІГ» [126, с. 18 – 19] щодо наявності в межах національної економічної системи більшого різноманіття форм реалізації інтеграційних утворень, яким притаманна значно складніша, ніж визначена у законодавстві, структура.

Більш того, українські підприємства утворюють інтегровані структури різного типу на основі співпраці з іноземними партнерами, в результаті чого також іноді досить важко ідентифікувати різновид ІСБ. Якщо розглянути металургійні підприємства, то, за даними консалтингової компанії Mc Kinsey, у 2005 р. частка п'яти

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...



а) промислова хімія



б) чорна металургія та виробництво феросплавів



 чистий дохід (млн грн)
 індекси CR

Рис. 1.1. Оцінка рівня конкуренції за окремими галузями економіки в 2006 році (на основі робіт [136, 158])

найбільших компаній на світовому ринку сталі становила 18%, а частка 25 найбільших компаній – 45%. Однак за прогнозом цієї ж компанії у 2010 – 2012 рр. частка п'яти найбільших компаній на світовому ринку сталі становитиме 25 – 30%, а частка 25 найбільших компаній – 55 – 60%. А в окремих регіонах світу рівень концентрації виробництва сталі сягатиме 75 – 80% [68, с. 30]. Якщо ж узяти металургійну галузь у світі в цілому, вона, навпаки, слабо консолідована. Частка 10 найкрупніших виробників у світі складає лише 22% ринку [23, с. 5].

При цьому, якщо у 2005 р. у світі не було жодної компанії, яка виробляла б понад 100 млн т сталі на рік (понад 50 млн т на рік виробляли дві компанії, а понад 10 млн т сталі – 11 компаній), то очікується, що у 2010 – 2012 рр. у світі буде одна – дві компанії, які вироблятимуть понад 100 млн т сталі на рік, п'ять компаній виплавлятимуть понад 50, а 18 – понад 10 млн т сталі на рік [68, с. 31]. Отже, можна наголосити, що саме інтеграційне підґрунтя сприятиме зростанню потенціалу й потужностей ІСБ на глобальних металургійному й коксохімічному ринках. Саме концентрація виробництва й капіталу сприятиме покращенню організації виробництва, скороченню витрат й поліпшенню інноваційно-інвестиційної політики.

На активізацію інтеграційних процесів між суб'єктами господарювання певною мірою впливають й глобалізаційні тенденції. Зокрема, як наголошується в роботі [12], обсяги торговельного співробітництва між Україною та країнами ЄС зросли в 2,2 рази (зростання торговельного обігу з 9,6 млрд дол. у 2001 р. до 20,9 млрд у 2005 р. призвело до збільшення частки ЄС у зовнішньоторгівельному обороті України до 30%). Це свідчить про поглиблення інтеграційних зв'язків між державами, яке ґрунтується на інтеграції первинних ланок економічних систем – підприємств. Саме потреба вирішення проблем інтеграції України до глобалізованого ринку вимагає якомога повнішого використання потенціалу розвитку ІКТ. Задля цього було прийнято Закон «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства» [2], орієнтований на формування інформаційної економіки, в якій, за твердженням В. М. Гейця [131, с. 16], домінують процеси накопичення й використання знань, а самі знання «стають важливим ресурсом,

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

який поряд з капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання й конкурентоспроможність національної економічної системи». Відповідно саме інтеграційні процеси стимулюють інноваційну поведінку, яка, на думку О. І. Пушкаря [111], сприяє комерціалізації нових технологій, виникненню нових форм управління, впровадженню нових видів освіти й створення нових ринків [44].

Проте слід звернути увагу, що національній економіці притаманні значно нижчі макроекономічні показники (розрахунок за даними 2005 р.), ніж економікам країн ЄСП та СНД. Це призводить до зменшення дієвості встановлених інтеграційно-коопераційних зв'язків національних товаровиробників з суб'єктами господарювання означених країн.

Разом з тим варто підтримати авторів роботи [134] про наявність достатнього інтеграційного потенціалу українських підприємств, про що свідчать означені у *табл. 1.1* напрямки міждержавної взаємодії. При цьому слушними є зауваження [60, 133] відносно необхідності формування вертикально інтегрованих компаній, у яких ключові підрозділи металургійних компаній знаходяться на території України, що дозволить забезпечити належний баланс корпоративних і загальнонаціональних інтересів у цій галузі. Підтвердженням дієвості даної пропозиції є тенденції входження українських металургійних компаній до іноземних металотрейдерів та придбання ними іноземних виробничих підприємств. Наприклад, групі компаній «Систем Кепітел Менеджмент» (СКМ) належить металургійний комбінат в Італії (Ferriera Valsider S.P.A.). А «Індустріальний союз Донбасу» (ІСД) не тільки є власником металургійних заводів у Польщі (Huta Czestochowa) та Угорщині (Dunaferr) [68, с. 31], але й планує придбати 50% акцій швейцарської металоторгової компанії Dufenco International Trading Holding та створити спільне підприємство з компанією Dufenco на металургійному заводі Giammogo в Італії. Завдяки цим діям ІСД забезпечується реалізація стратегії завоювання нових ринків, оскільки зарубіжні активи ІСД є продовженням українського виробничого ланцюга та орієнтовані на чітко визначені стратегічні зони господарювання (СЗГ) [115].

Таблиця 1.1

Міждержавні коопераційно-інтеграційні зв'язки (на основі роботи [134])

Напрямок	Можливі форми реалізації
Українсько-білоруські відносини	Перспективними проектами є: складання білоруських тракторів на «Ленінській кузні», кооперація Мінського моторного заводу з Полтавським турбомеханічним заводом, програми постачання продукції Харківського ВАТ «Турбогаз» на енергетичні об'єкти Білорусі, Інтерпайпа й Донецького металургійного заводу – на МАЗ, заводи Білоруської залізниці й МТЗ. У сфері енергетики ефективним є співробітництво ДП «Укрінтеренерго» й концерну «Біленерго» щодо постачання електроенергії до Білорусі
Українсько-казахстанська співпраця	Співпраця в паливно-енергетичній, космічній, авіаційній галузях й сільськогосподарському машинобудуванні. Участь у будівництві АЕС у Казахстані. Розширення українсько-російсько-казахстанського консорціуму (ЗАТ) «Космотрас» (модернізація міжконтинентальних балістичних ракет РС-20 у конверсійній ракетоносій «Дніпро» з метою запуску малих супутників). Зв'язки між підприємствами ядерно-паливного циклу країн СНД – створення ЗАТ СП «УкрТВС» (виробництво конкурентоспроможного ядерного палива для реакторів ВВЕР-1000 АЕС України)
Українсько-російські відносини	Значні можливості для співробітництва у сфері фундаментальної науки та високих технологій, а саме створення авіаційної і космічної техніки, дослідження космосу, надання послуг із запуску космічних апаратів, співробітництва в атомній енергетиці (проекти «Морський старт» й «Дніпро»). Інвестиції в автомобілебудування в Луцьку, Херсоні, Кременчуку
Українсько-молдовські відносини	На 1 січня 2007 р. в Україні функціонувало 75 підприємств з молдовським капіталом (у Молдові п'ять підприємств – з українським капіталом). ПІІ Молдови в економіці України – 26,6 млн дол. США, ПІІ України – 755 тис. дол. США. Перспективним є розвиток прикордонної співпраці та використання власного потенціалу в електроенергетиці

При цьому слід враховувати, що в останні роки умови життєдіяльності коксохімічних та металургійних підприємств знають певних змін. Причини таких змін коливаються в значному діапазоні – від глобальних (структурно-інноваційна трансформація національної економіки) до конкретно-специфічних (наприклад, значне зростання ціни на газ) проблем. З глобальної точки зору діяльність означеної групи підприємств підпорядковується загальній динаміці промислового виробництва України, яке падало з 1992 по 1998 рік. Починаючи з 1999 р. воно збільшилося на 4,3% й досягло максимуму темпів зростання у 2003 р.: +15,8%. Потім через уповільнення зростання обсяги промвиробництва в 2005 р. збільшилися лише на 3,1%

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

[36]. Відповідно й найвищий показник виробництва металопродукції в Україні припадає на 1988 р., коли було вироблено 47,4 млн т чавуну, 52,2 млн т сталі та 39 млн т прокату [80].

Нині саме гірничо-металургійний комплекс (ГМК) забезпечує близько 27% національного товарного виробництва країни й близько 3% обсягу світової торгівлі [80]. У 2007 р. українська промисловість збільшилася на 10,2% (найвищий показник за останні три роки) проти прогнозованих 5% зростання, обсяги виробництва в металургії збільшилися на 9,1%, ставши одним з головних драйверів зростання (поряд із машинобудуванням, хімічною й харчовою промисловістю) [36]. Отже, хоча причиною зростання промисловості був значний внутрішній попит на вітчизняну продукцію, за означених обставин гірничо-металургійний комплекс (ГМК) слід розглядати як один із провідних кластерів світової економіки, що є підґрунтям розвитку виробництв усіх інноваційних укладів.

Навіть незважаючи на виникнення значної множини товарів-субститутів (сплави легких металів, пластмаси, кераміка тощо), які виробляються іншими галузями промисловості, саме сталь виступає найбільш поширеним конструкційним матеріалом. Підтвердженням цього положення є як зростання цін на сталь з 2003 до 2005 рр. у декілька разів (до 600 дол. за 1 т), що навіть за зворотної у поточний час динаміки не повернеться до минулого рівня [23, с.5], так і те, що в промислово розвинутих країнах виробни з металів складають майже 2/3 продуктової структури ВВП, а в Україні металургійна промисловість забезпечує більше 43% валютних надходжень [24, с. 268].

При цьому окремо слід звернути увагу, що обсяги світового виробництва коксу збільшуються. За період 1996 – 2005 рр. вони выросли на 127,2% й досягли 454,4 млн т на рік. За прогнозами фахівців одного з найбільших виробників сталі Arcelor, потреба в коксі в 2010 р. складатиме 507,0 млн т [124, с. 88]. Однією з особливостей галузі, яку слід враховувати за створення систем управління ІСБ, є те, що коксохімічна промисловість не є експортоорієнтованою галуззю світової економіки. У 2005 р. обсяг світового експорту коксу склав 25,1 млн т, або 5,7% загального обсягу випуску (Україна займає 5% світового експорту коксу). Отже, можна зробити висновок, що кокс

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

в основному споживається наступним технологічним переділом ГМК – чорною металургією тієї ж країни, де й виробляється. Якщо ж відслідкувати динаміку виробництва металопродукції за тривалий період, як це зроблено на *рис. 1.2*, можна наголосити на подоланні ГМК низки диспропорцій трансформаційного періоду його розвитку. Відповідно актуалізуються й питання вироблення чіткої стратегічної позиції, орієнтованої на збільшення конкурентоспроможності та прибутковості. При цьому, оскільки динаміка виробництва коксу й чавуну тісно пов'язана з динамікою виробництва сталі, наступного за ними переділу чорної металургії, можливо наголосувати на потребі активізації інтеграційних процесів.

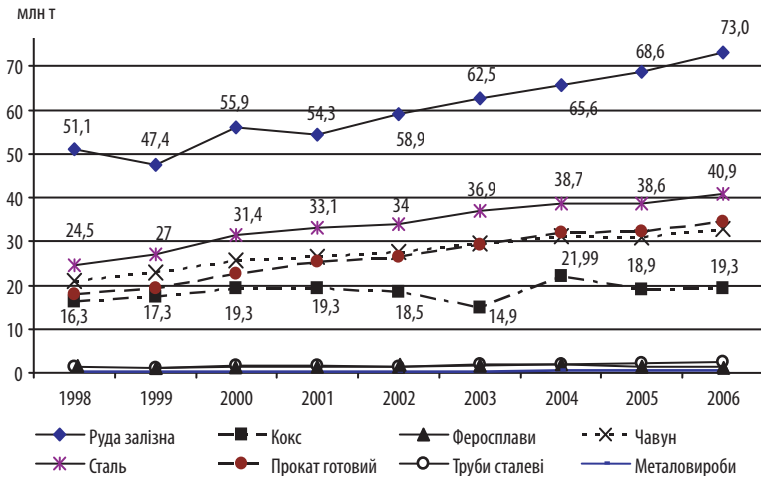


Рис. 1.2. Обсяги виробництва металопродукції в Україні [80]

Також слід враховувати, що національній економіці притаманні власні особливості розвитку коксохімічної й металургійної промисловості. Перш за все необхідно звернути увагу на значну поширеність інтеграційних процесів, коли виробництвом коксохімічної продукції займається лише 12 суб'єктів господарювання. Окрім того, бізнес-процеси з продукування коксу інтегровані до складу таких металургійних підприємств, як «Арселор Міттал Стіл» та

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

три типи стратегічної поведінки національних ІСБ, охарактеризовані в табл. 1.2.

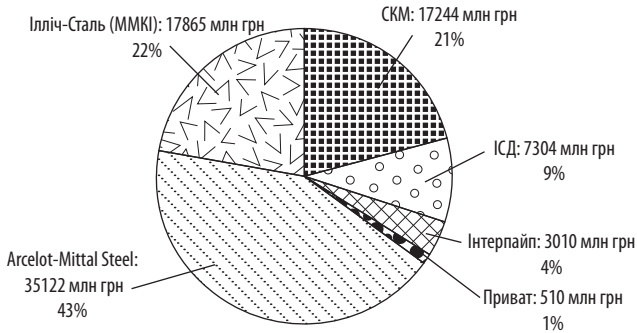


Рис. 1.3. Капіталізація металургійних активів у складі ІСБ (на основі роботи [92])

Таблиця 1.2

Стратегічні імперативи розвитку національних ІСБ (на основі роботи [37])

Імператив	Характеристика	Суб'єкти використання
Розбудова бізнесу відповідно до канонів зарубіжного менеджменту	Створення однієї чи декількох керівних компаній; формування консолідованої фінансової звітності, підтвердженої провідними аудиторськими компаніями; створення інституту незалежних директорів	Найбільші вітчизняні бізнес-групи, власники яких орієнтовані на перетворення своїх ІСБ у ТНК (зокрема, «СКМ» та «Інтерпайп»). Корпорації середнього розміру (переважно з галузей з високими темпами зростання – будівництво, торгівля, нерухомість), які готуються до IPO й потребують коштів для подальшого розвитку
Орієнтація на профільний бізнес	Відмова від диверсифікації для концентрації уваги на обраних напрямках господарювання	Суб'єкти, які планують розвиток за рахунок синдикованих кредитів замість виходу на IPO. Наприклад, «ІСД», що представлений лише у металургії й суміжних областях
Передпродажна підготовка	У будь-який момент часу можлива передача прав власності на активи	Групи «Приват» чи Midland та більш дрібних корпорацій, які можна ідентифікувати як «портфельних інвесторів»

Орієнтуючись на означені в табл. 1.2 стратегічні імперативи, слід підтримати І. Олейникова [93] щодо залежності типу корпоративної

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

явних ІСБ та вказівки інших інстанцій. О. І. Пушкар із співавторами означені ініціативи співвідносять з передумовами до створення груп підприємств [110, с. 20 – 21] й додатково виділяють розвиток ЗЕД, зростання іміджу, диверсифікацію діяльності й податкове регулювання. Не заперечуючи важливість означених розробок, пропонується ввести поняття «стимулів до інтеграції» й співвіднести ці стимули з подоланням проблемних ситуацій так, як це зроблено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Проблеми ГМК як стимули активізації інтегративної діяльності

Акцент розгляду	Наявні проблеми ГМК	Стимул до інтеграції
1	2	3
Модернізація (АР ₁)	Незадовільний технічний стан основних фондів більшості підприємств ГМК. Недосконала інвестиційна політика галузі Можливість втрати позицій на зовнішньому та внутрішньому ринках (особливо в рамках інтеграційних процесів України до СОТ та ЄС) через технологічне відставання від кращих світових досягнень	Оновлення ОФ потребує значних інвестицій як у вигляді фінансових ресурсів, так і у формі інтелектуального капіталу. Інтеграційні відносини спроможні або забезпечити трансферт технологій, або переорієнтацію частини процесів на потужності процесу
Інновації (АР ₂)	Відсутність фінансування великих наукових й конструкторських розробок, що мають галузеве значення; відсутність механізму стимулювання впровадження інноваційних проектів на підприємствах ГМК	Можлива інтеграція з науково-дослідними установами як в рамках одного утворення, так і за рахунок договорів про співпрацю з фінансуванням з боку ІСБ
Енергоємність (АР ₃)	Висока енергоємність продукції гірничо-металургійного комплексу в умовах зростання цін на енергоносії	Спільне вироблення нової енергетичної політики металургійної галузі
Споживання газу (АР ₄)	Зростання цін на газ, з одного боку, призводить до подорожчання собівартості продукції, з іншого – стимулює підприємства збільшувати частку коксу в паливному балансі	Підвищення тарифів вимагає проведеної модернізації. Разом з тим можливо залучення виробників з ГМК до співпраці з газовиками
Дефіцит сировини (АР ₅)	Обсяги видобутку коксівного вугілля на Україні недостатні для покриття потреб виробників коксу. Близько 25% сировини надходить через імпорт	Інтеграція у формі створення вертикально інтегрованих структур з залученням кращих постачальників сировини

Закінчення табл. 1.3

1	2	3
Конфлікти (AP ₁₂)	Обмеженість ресурсної бази та попиту на продукцію спричиняє в деяких випадках недосконалу конкурентну боротьбу	У межах інтегрованого утворення можливе вирішення (зокрема, у вигляді контракту) суперечок
Інституції (AP ₁₃)	Недосконалість чинного законодавчого та нормативно-правового забезпечення активного функціонування ГМК, у тому числі щодо захисту прав інвесторів	Спільне подання до Верховної Ради чи інших органів поправок до законодавства. Посилення впливу на середовище
Синергія доходів (AP ₁₄)	Значна диверсифікованість активів вимагає комбінування декількох продуктів або бізнес-напрямків. Складність узгодження таких маркетингових функцій	Об'єднана багатогалузева ІСБ більш ефективно використовує кошти через їх розподіл на більшу кількість продуктів
Синергія витрат (AP ₁₅)	Значна ресурсоемність виробництва у ГМК призводить до низької норми рентабельності	Об'єднання зусиль дистриб'юторських каналів або економія на масштабі виробництва

Розширюючи зазначені в табл. 1.3 стимули, слід додатково враховувати й подані в роботі [33, с. 41] такі фактори формування складу ІСБ, як: державна економічна політика, стратегія розвитку інтегрованої корпоративної структури-ініціатора об'єднання, ступінь відкритості сировинних баз, умови збуту готової продукції, етапи життєвого циклу технологій, ступінь забезпеченості фінансовими ресурсами, структура власності учасників інтеграції тощо. Поряд із цим означені у табл. 1.3 проблеми розширюють складності реалізації наявного національного інтеграційного потенціалу, що додатково утруднено через нерегульованість більшості істотних аспектів нормування діяльності ІСБ як на нормативно-правовому рівні, так і з точки зору визначення економічних закономірностей їх життєдіяльності, що й потребує проведення подальших досліджень.

1.2. Форми організації й відмітні особливості основних видів інтегрованих структур бізнесу

Поширеність інтегрованих структур бізнесу зумовила множинність підходів до їх ідентифікації. Так, наприклад, В. М. Горбатов стверджує,

.....

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

що в практиці господарювання розповсюджено десять головних форм їх організації: трести, концерни, конгломерати, фінансово-промислові групи, картелі, синдикати, пули, консорціуми, стратегічні альянси та асоціації [25, с. 156]. Характеристика означених ІСБ спирається на Господарський кодекс України [1] та досить повно представлена в наявній економічній літературі [57; 138; 149; 151]. Разом з тим майже відсутні розробки, які б давали виключно повне тлумачення поняття «інтегрована структура бізнесу» та відбивали повну систему класифікаційних ознак форм і видів ІСБ. При цьому навіть визначення «ІСБ» коливається в певних межах, між якими можна виділити спільні істотні ознаки, поєднання яких дозволить надати тлумачення інтегрованої структури бізнесу. Так, авторський варіант такого поєднання наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Семантичний аналіз поняття «інтегрована структура бізнесу»

Автор	Тлумачення	Акцент	Недоліки
1	2	3	4
Т. О. Пасічник [97, с.123]	Сукупність економічних агентів (юридичних осіб, що здійснюють господарську діяльність), яким притаманні майнові й виробничі зв'язки	Пов'язаність агентів системою зв'язків	Включення до ІСБ лише господарюючих суб'єктів без співпраці з громадськими чи науковими установами
М. О. Кизим [57, с. 4]	Надскладна система, що утворена з неоднорідних за складом підсистем, різнорідних за зв'язками між ними, траєкторія поведінки яких носить імовірнісний характер	Імовірнісний і неоднорідний характер ІСБ	Відсутність наголосу на потребі стратегічного спрямування діяльності ІСБ, який нівелюється саме рівнем ймовірності
Л. М. Чепурда та інші [149, с. 104]	Наявність двох або більше учасників, кожен з яких має властиві тільки йому характеристики; між учасниками є певні взаємозв'язки, через які вони впливають один на одного; ІСБ існує в часі й просторі, тобто її склад може бути визначено у конкретний момент часу; ІСБ має свої кінцеві границі й навколишнє середовище	Різноманіття складу учасників і зв'язків між ними. Обмеження часових і просторових меж ІСБ	Найбільш повна характеристика, яка, на жаль, орієнтується на статичне сприйняття ІСБ та не відбиває динамічність інтеграційного процесу. Окрім того, досягнення спільних цілей як стимул до інтеграції на завжди призводить до стану взаємного впливу

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
I. В. Алексєєв [6, с. 9]	Форма господарювання, що може об'єднувати в одному понятті різні за своїм виробничо-господарським змістом, організаційно-правовою формою, масштабами виробничо-господарської діяльності та іншими ознаками угруповання підприємств, а також їх об'єднання з установами та організаціями інших сфер економічної діяльності	Поєднання різних типів підприємств та установ різних сфер економічної діяльності	Передбачається обов'язкова наявність юридично оформлених взаємин між учасниками інтегрованої цілісності, що не дозволяє розглядати у вигляді ІСБ стратегічні партнерства підприємств, такі як альянси чи кластерно-мережні структури
Д. С. Львов [75, с. 208]	Сукупність підприємств й установ, координація дій яких виходить за межі звичайних контрактів, але відбувається при збереженні статусу партнерів як окремих суб'єктів господарювання та регулюється діючим на постійній основі координаційним центром	Наявність координаційного центру та вихід за межі контрактних відносин	На противагу попередньому визначенню, навпаки, з кола можливих форм утворення ІСБ вилучаються інтеграційні утворення, засновані на процесах зливань й поглинань (М&А)
Е. Р. Асанова [11, с. 34]	Об'єднання агентів на основі концентрації виробництва й капіталу для прояву ефекту синергії	Синергія взаємодії агентів	Незрозумілими є форми поєднання капіталів й механізми концентрації
М. А. Євнович [39]	Об'єднання юридично самостійних, але залежних одне від одного в господарському відношенні підприємств, яке має єдиний центр управління, засноване на зв'язках значної сили й типу (майнових, технологічних й персональних) та припускає наявність синергетичного ефекту від інтеграційного об'єднання	Юридична самостійність учасників інтеграції; прояв ефекту синергії; наявність зв'язків	Нівелювання процесів зливання й поглинання як передумов утворення інтеграційних корпоративних структур з юридично чітко визначеною організаційно-правовою формою
О. І. Пушкар, А. А. Пилипенко [112]	Об'єднання економічних суб'єктів, здійснене на основі поглиблення їх взаємодії й розвитку зв'язків між ними зі створенням юридичної особи, яке не відповідає за зобов'язаннями економічних суб'єктів, що входять до його складу (якщо не передбачено інше)	Відсутність юридично оформленої залежності між зобов'язаннями учасників	Обмеженість через обов'язкову потребу формування окремої юридичної особи. Орієнтація на відсутність зобов'язань між сторонами не дозволяє взагалі ідентифікувати ІСБ через мінливість структури

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
С. А. Масютин [78]	Організаційно-правова форма об'єднання промислового й банківського капіталу [78, с. 191] створена для підвищення конкурентоспроможності й ефективності виробництва, раціоналізації технологічних й кооперативних зв'язків, збільшення експортного потенціалу, прискорення НТП, залучення й ефективного використання інвестицій [78, с. 186]	Орієнтація на поєднання капіталів й відхід від технологічно-виробничої концепції утворення ІСБ	Визначення більшою мірою орієнтоване на відбиття можливих наслідків й позитивних ефектів від реалізації інтеграційного процесу. На жаль, воно взагалі більш придатне до ідентифікації ПФГ та не в змозі розкрити все різноманіття форм ІСБ
Я. Ш. Паппе [96]	Сукупність організацій (хоча б частина яких є комерційними), між якими існують регулярні взаємозв'язки, більш тісні, ніж просто ринкові (у деяких істотних економічних або управлінських аспектах постійно або періодично виступає як єдине ціле), та існує деякий центр прийняття ключових рішень (центральний елемент), обов'язкових для всіх агентів даного цілого	Наявність єдиного центру, що приймає ключові рішення, є визначальною характеристикою ІБГ	Означена обов'язкова наявність регулярних зв'язків не містить обов'язковості критерію їх ефективності, проявом якого може бути зокрема ефект синергії. Не завжди ознакою ІСБ є наявність центрального елемента (наприклад, децентралізовані ІСБ на підґрунті емерджентного інтелекту)
Е. Л. Драчева, А. М. Лібман [34]	Об'єднання декількох юридичних осіб, яке у більшості випадків саме статусом юридичної особи не володіє та є альтернативною стосовно злиття формою експансії. ІСБ розглядається не стільки як окрема компанія, скільки як система взаємодії господарюючих суб'єктів у процесі розподілу ресурсів	Розгляд ресурсних позицій й відповідно ключових компетенцій як інтеграційно-підгрунтя	Обмеження стимулів до інтеграції лише оптимізацією розподілу ресурсів. Й хоча це відповідає ресурсному підходу [106, с. 139 – 154] до вироблення стратегії, все ж таки є занадто вузькою для відбиття феномена виникнення ІСБ
Ю. Б. Іванов, А. А. Пилюпенко [99]	Пов'язана із технологічними комунікаційними мережами група потоків знань, що дозволяють швидко й покриваючи значні відстані створювати цінності за допомогою їх трансформації	Знання як головний ресурс ІСБ. Інтеграція як обмін знанням	Можливість використання знання для розвитку партнерства чи владного пригнічення, на жаль, не підкріплена безпосереднім визначенням сутності ІСБ
С. Г. Мещеряков [83]	Сукупність двох й більше юридичних осіб (учасників ІСБ), зв'язаних між собою відносинами з керування одним	Господарська й юридична залежність	Переважаюча орієнтація на холдингову форму інтеграційного утворення

Закінчення табл. 1.4

1	2	3	4
	з учасників (головною компанією) діяльністю інших учасників на основі права головної компанії визначати прийняті ними рішення	підприємств одне від одного	з чітко визначеними холдинговими відносинами, орієнтованими на підпорядкування учасників на основі економічної влади
Г. В. Уманцев [138, с. 102]	Сукупність взаємозалежних систем участі в капіталі підприємств (холдингів, фінансово-промислових груп)	Перехресне володіння акціями	Неможливо визначити неформальну інтегровану структуру, засновану на інституційних рутиних
А. А. Пилипенко [99]	Набір кооперативних когерентних взаємодій взаємопов'язаних акторів (на основі поєднання матриць базових і комплементарних інститутів), здатних породжувати складні синергетичні ефекти й утворювати на цій основі єдиний інституціонально-сітьовий економічний простір	Об'єднання інституційно-анальних об'єктів. Динамічна зміна інститутів як основа утворення ІСБ	Орієнтація лише на поширення взаємин та виникнення формальних норм й організаційних рутин, що підтримують співпрацю в межах ІСБ без урахування технологічної залежності та ефекту масштабу виробництва

Аналізуючи визначені в табл. 1.4 тлумачення, можна зробити висновок, що майже всі дослідники акцентують увагу на виникненні системи зв'язків між учасниками інтегрованої структури, яка повинна призводити до виникнення синергетичного ефекту. Однак слід звернути увагу, що, незважаючи на природність потреби в синергії, наголос на неї майже не робиться. Іншим істотним аспектом у ідентифікації ІСБ є розбіжності щодо утворення чи неутворення окремої юридичної особи. На нашу думку, це положення можна вивести з тлумачення інтегрованої структури, оскільки виникнення ІСБ можливе у обох випадках. Також важливою є потреба визначення питання щодо розгляду координаційного центру (центрального елемента) як основної вимоги наявності інтегрованої структури. Більш продуктивною, на наш погляд, буде орієнтація на самоорганізацію та децентралізацію управлінських функцій у межах консолідованої

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

стратегії. Враховуючи дані положення, було вироблено узагальнення всіх можливих підходів й сформульовано власне розуміння поняття «інтегрована структура бізнесу», сутність якого наведено на рис. 1.5.

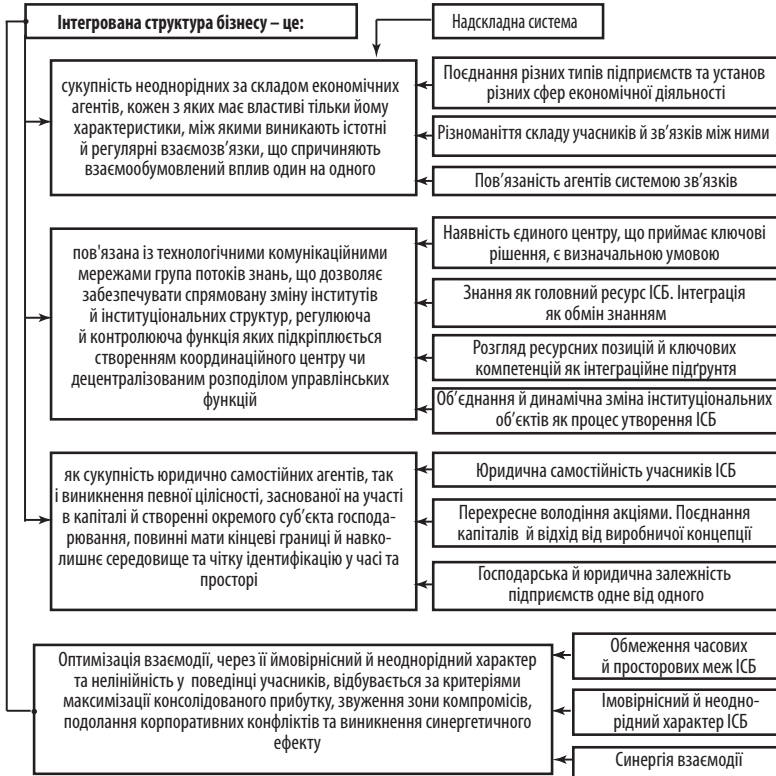


Рис. 1.5. Формування авторського тлумачення поняття «інтегрована структура бізнесу»

Зазначений на рис. 1.5 підхід у цілому співвідноситься з позицією М. А. Євневича [39] стосовно того, що саме ІСБ в змозі виконувати роль інтегратора й організатора та мати в такому ключі значення на макроекономічному рівні, а будь-яка з означених у Господарському кодексі форм об'єднання участі в капіталі утворюють основу середнього рівня управління економікою. Також слушною є пропозиція

■■■■■■■■■■

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

даного автора щодо необхідності вироблення чіткої типології ІСБ, яка відбивала б внутрішнє середовище наявних груп, поєднувала економічні й юридичні аспекти та враховувала особливості національного середовища господарювання, головні з яких зводяться до зазначених у *табл. 1.5*.

Таблиця 1.5

Особливості національних ІСБ (на основі робіт [103, 153]) та пов'язані з ними проблеми організації управління інтегрованими утвореннями

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
1	2	3
Невідповідності між формальними й реальними правами власності	У межах інтегрованих структур цінність формальних прав власності повинна підкріплюватися інституціоналізацією взаємин та встановленням суб'єкт-суб'єктних зв'язків (наприклад, з представниками державних владних органів чи менеджерами контрагентів). Об'єднання власності й менеджменту в рамках одного суб'єкта	Складність регулювання відносин у континуумі «принципал-агент» зростає через різноманіття форм формалізації інтегрованого утворення
Зниження ефективності управлінських процесів через зростання обсягів діяльності	Спричиняється різномірністю активів у межах однієї ІСБ, відсутністю механізмів централізованого довгострокового фінансування, нерозвиненістю регламентів прийняття внутрішньоуправлінських рішень, брак довіри у взаєминах між власниками, керівниками й працівниками, зменшення рівня особистої відповідальності суб'єктів центрів відповідальності	Актуалізація проблеми невідповідності зростання різноманіття керуючої системи зростанню різноманіття керованих підсистем. Втрата можливості управляти через інтеграційне зростання
Переважаюча орієнтація на лінійні структури	У світовій практиці господарювання вважаються більш ефективними дивізійні й матричні структури. Лінійно-функціональну структуру бажано застосовувати при слабкій технологічній мінливості, масовому крупносерійному виробництві, низькій індивідуалізації праці або незначних розмірах інтегрованого утворення	Утруднення руху інформації між слабо сполученими бізнес-процесами, зменшення гнучкості, зростання впливовості керівників середньої ланки
Зміна змісту процесу інтеграції	Процеси концентрації капіталу й виникнення інтегрованих утворень в уявленнях суспільства співвідносяться з бажанням нещадного збагачення	Складність досягнення оптимальної корпоративної культури
Амбітність власників	Амбітність власників часто перешкоджає опануванню новітніх управлінських технологій чи поширенню самоорганізації або спонукає до проведення ризикованих операцій	Втрата керованості через невідповідність менеджменту ІСБ вимогам середовища

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

Закінчення табл. 1.5

1	2	3
Пригнічення міноритарних акціонерів	Низька частка публічних компаній, непрозора структура капіталу, висока ступінь переплетіння власності з управлінням, широке застосування податкових схем, й механізмів трансферного ціноутворення, інвестування й проведення IPO через офшорні компанії	Втрата корпоративного іміджу, потрібного для зростання капіталізації чи проведення первинного розміщення акцій (IPO)
Неефективність розподілу повноважень	Складність системи розподілу повноважень між головною компанією й виробничими підрозділами, дочірніми й залежними підприємствами заважає співвіднесенню глобальних з точки зору ІСБ цілей та потреб відокремлених підрозділів	Складність консолідації показників діяльності й планових орієнтирів нівелює вироблення стратегічних дій
Значна розмаїтість параметрів внутрішнього середовища	Наявність різноманіття товарно-матеріальних і фінансових потоків (зумовлене наявністю елементів вертикальної, за стадіями технологічного циклу й горизонтальної інтеграції), ринків збуту (відрізняються ємністю й еластичністю) й видів діяльності	Складність досягнення синергії взаємодії через відсутність пов'язаності внутрішніх бізнес-процесів ІСБ
Відсутність дієвого підходу до регулювання діяльності інтегрованих бізнес-структур	Ускладнена система контролю й стимулювання діяльності підрозділів; недостатня регламентованість документообігу та зниження дієвості облікових систем; розбіжності в характері виробничих операцій у межах різних видів діяльності та бізнес-процесів; відсутність рівності стимулювання за однакового внеску у фінансові результати компанії різних господарських одиниць	Ускладнення визначення критеріїв ефективності функціонування та розвитку, внаслідок чого виникає розрив між стратегічними рішеннями й фактичними діями

Отже, можна стверджувати, що саме орієнтацію на вирішення наведених у табл. 1.5 проблем функціонування ІСБ має бути покладено в основу дієвого механізму управління інтегрованими утвореннями. При цьому, обираючи тип інтегрованого утворення та якусь з організаційно-правових форм ІСБ, слід враховувати й наявність інших класифікаційних ознак. Найбільш істотні, на наш погляд, ознаки, адаптовані до умов виробленого на рис. 1.5 тлумачення ІСБ (на відміну від наявного в літературі узгодження з певною формою), представлено у *табл. 1.6*

Система класифікаційних ознак ІСБ (на основі робіт [5, 34, 39, 83, 96])

Ознака	Різновиди ІСБ та їх характеристика		
1	2		
Мета створення	Для одержання синергетичного ефекту через утворення матеріальних й нематеріальних взаємозв'язків й акумуляції ресурсів		
	Для одержання вигоди від спільного податкового планування й управління фінансами, побудови схем податкової мінімізації		
	Для одержання або зміцнення управлінського контролю		
Інтеграційне підґрунтя	Товар або послуга – учасники ІСБ розрізняються за видами товару чи надаваної послуги. Переважно утворюється координаційний центр		
	Група споживачів – залучення учасників до ІСБ проводиться для покращення рівня задоволення якоїсь з потреб споживача		
	Географічний фактор – відкриття філіалів чи представництв на різних цільових ринках чи утворення транснаціональних корпорацій		
Структура управління	Підлегла технологічному процесу		
	Орієнтована на максимізацію консолідованого прибутку (незалежно від внеску окремих учасників інтегрованого утворення)		
Тип критичних зв'язків	Головним інтегруючим фактором є	Майнові зв'язки – підґрунтям для утворення ІСБ постали процеси взаємопроникнення капіталу	
		Персональні зв'язки – зв'язки між фізичними особами, які є значущими фігурами на підприємствах-учасниках ІСБ	
		Господарські зв'язки – інтеграція виробничих процесів	
	Формалізація відносин	Неформальні зв'язки усередині ІСБ як підґрунтя інтеграції	
		Слабка формальна майнова залежність	
		Значний рівень формалізації взаємин	
Шляхи утворення	За допомогою послідовного приєднання або одержання контролю над компаніями, які об'єднані одним видом бізнесу		
	Об'єднання підприємств єдиного технологічного циклу		
	Шляхом послідовного створення підприємств і наступного їх приєднання до інтегрованої структури		
	Через об'єднання не окремих організацій, а інтегрованих структур		
	Шляхом «розподілу» крупних компаній при їх реструктуризації		

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

Продовження табл. 1.6

1	2		
Жорсткість утворення (сила майнових відносин)	Жорсткі (тверді) ІСБ	Усі учасники ІСБ належать власникам або головній компанії більш ніж на 75% (кваліфікована більшість) або між підприємствами укладено договір, що дає можливість головній компанії нав'язувати рішення дочірній компанії	
	М'які (розмиті) ІСБ	В інтегрованій власності перебувають контрольні пакети підприємств-учасників і великі пакети, які дають можливість впливати на прийняття рішень (вони можуть і не досягати 50%, хоча в Україні, як правило, досягають)	
Система участі	Чиста	Виконання контрольних й фінансових функцій	
	Змішаний холдинг	Додатково до системи чистого холдингу передбачається участь керівного органу у оперативному управлінні	
	Контрактна інтеграція (в межах положень інституціональної теорії)		
Широта охоплення	Транснаціональні ІСБ	Національні ІСБ	
	Регіональні (кластерні) утворення	Корпоративне підприємство	
Зв'язок з державою	Державні інтегровані корпоративні структури		
	Засновані на передачі державної власності новій юридичній особі		
	Засновані на передачі державної власності існуючій юридичній особі		
	Зі значною часткою державної власності		
	Створені для реалізації конкретного державного проекту		
	З незначною часткою державної власності		
Тип	Відповідно до означених у Господарському кодексі організаційно-правових форм ІСБ		
Тип зв'язків	Ієрархічні	Сітьові	Циклічні
Галузь	Моногалузеві	Багатогалузеві	
Структурування управління	ІСБ з наявністю керуючої компанії		
	Здійснюється оперативне управління постійно діючим керівним органом		
	Відповідні до типу оргструктури (лінійна, дивізійна, матрична, конгломеративна) управлінські методи (людьми, процесом, показниками, проектами)		
Ступінь консолідації	Консолідація на достатньому для забезпечення дієвості управлінського процесу рівні		
	Формальна консолідація		
Цілі створення	Комерційні		
	Некомерційні		

■■■■■■■■■■

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

Закінчення табл. 1.6

1	2	
Ресурсне забезпечення	Орієнтовані на застосування власних (консолідованих) ресурсів	
	Фінансування через вихід на фондовий ринок чи проведення IPO	
	Ресурсно-технологічне забезпечення за рахунок банківських кредитів	
	Державна підтримка	
Інтегруючий механізм	Майновий, з достатнім обсягом прав власності у центрального елемента	Класичні ІСБ холдингового типу
		Розподілені структури холдингового типу
		ІСБ, засновані на системі взаємочасті
	Управлінський, обсяг прав власності достатній для вирішення істотних питань чи контролю над деякими учасниками ІСБ	Здійснення функцій виконавчого органа для інших її членів (інакше кажучи, надання повного комплексу управлінських послуг)
		Надання комплексу фінансово-інвестиційних послуг
		Управління постачанням і збутом
Лобіювання й забезпечення підтримки держави		
Формалізація звітності	З регламентацією процедури надання консолідованої звітності	
	Без надання консолідованої звітності	
	З формуванням системи консолідованого бюджетування	
Склад учасників	Сировинні групи	Торгово-фінансові групи
	Фінансові групи лише з банківських й кредитних установ	Фінансово-промислові групи (об'єднання банків й промислових підприємств)
	Промислові групи (виключно з промислових підприємств)	Фінансово-агропромислові групи
		Торговельні групи
Тривалість зв'язків	На основі довгострокових стійких зв'язків	
	На основі короткострокових зв'язків тимчасові (віртуальні) утворення	
Ступінь залежності	Можливе втручання головної компанії практично у всі аспекти діяльності	
	Обмежений вплив центрального елемента	
	Керівна компанія діє в рамках заздалегідь й значно обмеженого кола функціональних питань (співпраця в межах визначених правил взаємодії)	
Ринкове положення	Монопольне положення	
	Участь у веденні олігополістичної конкурентної боротьби	
	Мережні утворення без ринкового домінування об'єднання в цілому	
Ступінь організованості	Низький ступінь організованості й регламентації діяльності	
	Високий ступінь організації процесів	

■■■■■■■■■■

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

У даному випадку слід підтримати автора роботи [103] відносно того, що найбільш розповсюдженою класифікаційною ознакою є виділення вертикально інтегрованих, горизонтально інтегрованих структур та змішаних їх типів. При цьому до змішаного типу слід відносити не ті ІСБ, які складаються з певного набору диверсифікованих напрямків господарювання (таку ІСБ точніше ідентифікувати як багатопрофільну), а ті, в яких відбувається сполучення декількох типів холдингових утворень. Більшість наявних на Україні промислово-фінансових груп можна віднести до змішаного типу ІСБ. Як приклад багатопрофільної ІСБ можна розглянути ЗАТ «Систем Кепітал Менеджмент» – найбільшу управляючу компанію України, що володіє й управляє активами в гірничо-металургійній, енергетичній, телекомунікаційній, банківській, страховій, медіа, рітейлі та інших галузях й сферах економіки. Зокрема, до Групи СКМ входить компанії «Метінвест Холдинг», ДТЕК, Фарлепінвест, Оптіма Телеком, СКМ Фінанс, ІГ Сьогодні, ТРК Україна, Український Рітейл та інші [127].

Доречним також буде підтримати [96] відносно виділення ще однієї форми інтеграції – діагональної. За умови її прийняття відбувається встановлення інтеграційних зв'язків з підприємствами, які не є суміжними чи однорідними, але залучаються до технологічного ланцюга, що містить однорідні чи (потенційно) суміжні підприємства. Тобто це об'єднання підприємств, які знаходяться на різних рівнях паралельних гілок виробничого циклу. Метою діагональної інтеграції є вплив на відібраних суб'єктів господарювання непрямым чином для диверсифікації ризику чи здійснення владного впливу. Порівняльну характеристику найбільш важливого з точки зору організації управління типу ІСБ, адаптовану на основі опрацювання [42, с. 209; 43], представлено в *табл. 1.7*.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика типів інтеграційного утворення

Ознака	Горизонтальна інтеграція	Вертикальна інтеграція
1	2	3
Особливості	Однорідність бізнес-процесів у всіх учасників ІСБ. Переважна територіальна віддаленість від материнської компанії	Інтегровані учасники утворюють єдиний технологічний ланцюг від виробництва сировини до реалізації готової продукції

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

Закінчення табл. 1.7

1	2	3
Акцент управління	Єдині стандарти організації управління оперативною діяльністю учасників ІСБ та створення контролю за їх життєдіяльністю	Високий ступінь централізації управлінських процесів у межах центрального елемента для забезпечення технологічної взаємодії
Проблеми	Створення системи контролю за діяльністю паралельних бізнес-процесів	Узгодження діяльності бізнес-одиниць за потужностями й у часі
Переваги	Загальна схема організації управління; можливе здійснення масштабних проектів та економії на масштабі; збільшення ринкового впливу через зростання частки ринку; стандартизація показників оцінки ефективності діяльності; простота визначення внеску кожного з учасників у консолідований результат; спільно вироблені стратегії маркетинг-міксу дозволяють зменшувати витрати на НДДКР	Зростання рівня стабільності поставчань; зменшення маркетингових витрат; інтегрований контроль якості за логістичними ланками; консолідоване бюджетування, орієнтоване на мінімізацію податків і сукупних витрат ІСБ; трансфертне ціноутворення; поширення інформації про інтегровані процеси збільшує швидкість вироблення рішень; спроможність до перерозподілу операцій й видалення зайвих
Недоліки	Важкість управління територіально віддаленими й орієнтованими на різні цільові рівні підприємствами. Вироблення внутрішніх регламентів діяльності може призвести до втрати гнучкості діяльності чи лояльності клієнтів	Зростання вимог до якості інформації; неможливість урахування в повному обсязі особливостей усіх бізнес-процесів дочірніх підприємств; стратегічна переорієнтація одного з учасників неможлива через порушення логіки взаємодії
Стратегічне планування	Однорідність процесів дозволяє їх стандартизувати й створити універсальний набір стратегічних імперативів (правил, принципів й перспектив) та на цій основі виробити стратегічний консолідований бюджет	Стратегічну бюджетну модель орієнтовано на зв'язок стратегії зі структурою технологічного ланцюга. Єдина політика ціноутворення й використання конкурентних переваг

Розробляючи систему управління для будь-якого з означених у табл. 1.6 типів ІСБ, слід враховувати вимогу А. Лукашева та А. Могіна щодо актуальності для більшості емітентів проблеми упорядкування юридичної структури [74, с. 73]. Дійсно, більшість національних інтегрованих утворень складається з формально непов'язаних підприємств. З одного боку, таке структурування дозволяє диверсифікувати ризики, захищати активи й провадити податкову мінімізацію, з іншого – відбувається ускладнення процесу залучення інвестицій. Відповідно в процесі форму-

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

вання управлінських механізмів, особливо стратегічних, необхідно враховувати, можливість співвіднесення наведеної в табл. 1.7 класифікаційної ознаки зі структуризацією відносин власності в межах утворених інтегрованих структур. З цієї точки зору вельми цінними є пропозиції С. Г. Мещерякова [82] щодо виділення горизонтального й вертикального структуривання відносин власності, відмінності між якими визначено на рис. 1.6.

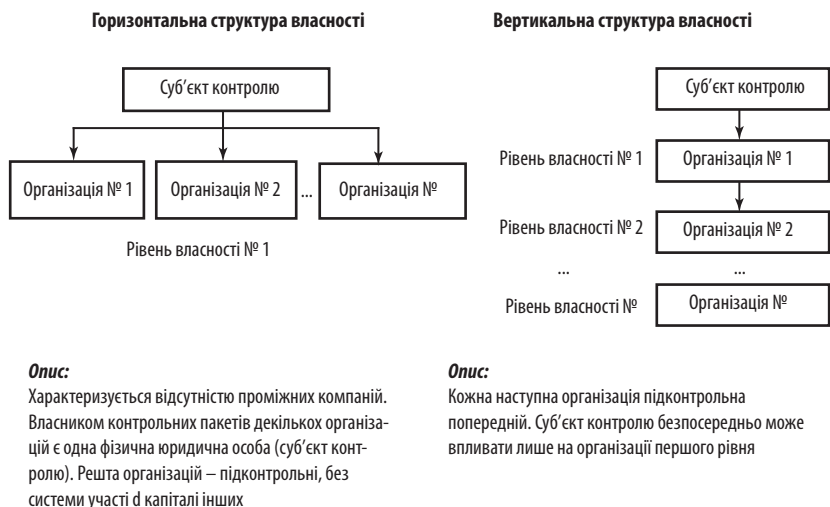


Рис. 1.6. Варіанти структуривання відносин власності в ІСБ

Таким чином, саме залежно від типу ІСБ (див. табл. 1.6) та означеного на рис. 1.6 структуривання відносин власності обирається певна управлінська технологія. Якщо ж підтримати [103], до основних управлінських технологій, придатних до застосування безпосередньо у інтегрованих структурах, можна віднести: стратегію ІСБ окремих бізнес-підрозділів як план заходів щодо досягнення стратегічних цілей; систему збалансованих показників як кількісне вираження стратегії й контроль за її виконанням; тип управління ІСБ як спосіб контролю й досягнення фінансових цілей бізнесу; організаційну структуру як спосіб розподілу функцій, обов'язків і відповідальності між керуючою компанією (корпо-

■■■■■■■■■■

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

ративним або фінансовим центром) та учасниками ІСБ; систему бюджетування як інструмент планування, відстеження й контролю виконання стратегічних і операційних показників діяльності ІСБ; управлінський облік на основі загальнокорпоративних стандартів як спосіб забезпечення прозорості, оперативності, вірогідності інформації й аналітики; систему трансферного ціноутворення як інструмент справедливого розподілу доданої вартості й оцінки ефективності підрозділів, а також мотивації їх керівників.

Окрім того, обираючи конкретний варіант організації системи управління інтегрованою структурою, слід додатково враховувати зазначене в роботі [74, с. 73 – 75] твердження про переважне виділення двох типів корпоративних структур – ринкової, чи англо-американської (їй притаманна однорівнева структура власності, коли акціонерами є як окремі особи, так і інвестиційні фонди; бізнес-групи практично відсутні), та контролюючої, чи континентальної (фокусування на додержанні інтересів вузького кола власників; жорсткий контроль за працею менеджерів й рухом усіх фінансових потоків у межах ІСБ). Більш повне порівняння означених моделей наведено в *табл. 1.8*.

Таблиця 1.8

Характеристика моделей утворення ІСБ

Параметр	Ринкова модель корпоративного управління	Континентальна модель корпоративного управління	Взаємини без отримання юридичного контролю
А	1	2	3
Критерій ефективності	Генерування максимально можливого прибутку для всіх зацікавлених осіб	Максимізація акціонерної вартості корпорації	Додержання угод при зростанні власної ефективності
Особливості	Розосередження структури акціонерного капіталу та перевага множини дрібних акціонерів Фінансування чисельними акціонерами, управління професійними менеджерами	Концентрація крупних пакетів акцій у руках вузького кола інвесторів Концентрація власності в декількох крупних блоках	Управлінські структури майже відсутні на користь поширення децентралізації й самоорганізації в межах вироблених правил
Умови застосування	Висока емісійна активність, розвинений ринок прямих інвестицій і М&А, наявність крупних інституційних інвесторів	Низька ліквідність ринків капіталу, переважне залучення інвестицій зі споріднених структур	Альянси конкурентів у межах спільного задання чи формалізація тривалих взаємин

■■■■■■■■■■

Розділ 1. Передумови виникнення й теоретичні основи функціонування інтегрованих структур ...

Закінчення табл. 1.8

А	1	2	3
Корпоративне середовище	Домінування у раді директорів незалежних членів, урахування інтересів усіх акціонерів, високий ступінь розкриття інформації, рівність прав акціонерів	Обмежене розкриття інформації, пригнічення міноритаріїв на користь найбільш крупних акціонерів	Утворюється певна інституціональна структура, заснована на релятивістських контрактах чи відносинах довіри

Разом з цими моделями необхідно враховувати наявність форм ІСБ без утворення юридичної особи, що було доведено на рис. 1.5. Підтвердженням цієї вимоги, зокрема, є зростання обсягів субконтрактних відносин (майже до 15% загального валового внутрішнього продукту країн Євросоюзу та до 25,9 млрд дол. у 2004 р. у світі в цілому [79, с. 13]). Субконтрактація як форма виробничої кооперації між крупними й дрібними підприємствами особливо ефективна в умовах олігополістичного ринку, якими і виступають ринки металургійної та кокосхімічної продукції. Іншим показовим прикладом є зростання обсягів взаємодії металургійних комбінатів із постачальниками металобрухту через звільнення поставок брухту чорних металів від сплати податку на додану вартість (із загальної суми в 4,7 млрд грн, що відшкодовувалась металургам як повернення ПДВ при експорті товарів, на складову брухту припадало 1,6 млрд грн) [68, с. 36].

Кожна із зазначених у табл. 1.8 моделей утворення ІСБ має певні недоліки й переваги та може застосовуватися в рамках національної економічної системи. При цьому, як наголошують С. Красножон та Б. Стеценко, початково на Україні склалися передумови для розвитку як ринкових, так і континентальних моделей з подальшим домінуванням рис банківськи орієнтованих структур. Проте замість формування континентальної моделі управління утворився певний симбіоз фінансово-промислових груп з політичними утвореннями та відбулося поширення неформальних взаємин між економічними суб'єктами (сполучення другої та третьої з представлених у табл. 1.8 моделей, з домінуванням континентальних рис) [64].

■■■■■■■■■■

Слушним є також зроблений у роботі [96] акцент на поширенні змішаної структури власності в національних ІСБ, коли контрольні пакети акцій основних виробничих структур (як реального, так і фінансового секторів) сконцентровано в декількох юридичних осіб, що мають (можливо, через ланцюжки фірм-посередників будь-якої довжини й складності) єдиного власника або групу власників, а управління здійснює спеціально створена керуюча компанія. Таке положення пояснюється, на додаток до означених у табл. 1.5 особливостей національних ІСБ, тим, що через законодавчу неврегульованість, тіньовий характер джерел отримання початкового капіталу й високий податковий тягар потрібна мінливість прав власності, яка забезпечуватиме їх гнучкість й непрозорість для зовнішнього спостерігача (на противагу класичним холдингам чи моделям взаємочасті).

Отже, актуалізується використання охарактеризованої С. Г. Мещеряковим [82] змішаної структури власності, якій притаманні елементи обох визначених на рис. 1.6 систем. У результаті суб'єкт контролю безпосередньо володіє контрольним пакетом лише першої організації, іншими організаціями він володіє й управляє опосередковано. Розширенням цієї моделі є означена у роботі [74, с. 75] пірамідальна форма утворення інтегрованої структури, коли певна група осіб контролює «фамільну» фірму, яка, у свою чергу, контролює компанію А, володіючи 51% її акцій. За таких умов ця група осіб отримує 25,5% прав на фінансові потоки фірми Б, але за умови повного її контролю через компанію А, яка володіє 51% голосів фірми Б. Умовну схему таких структур подано на *рис. 1.7*.

Саме означені на рис. 1.7 форми утворення ІСБ доводять перевагу структур холдингового типу з погляду управління капіталом компанії в умовах макроекономічної невизначеності. Такі структури дозволяють підвищити гнучкість адаптаційних процесів, підґрунтям чого має бути аналіз середовища функціонування ІСБ. При цьому слід враховувати зазначене в джерелі [66] положення, що основу вітчизняних ІСБ становлять металургія, видобувна та машинобудівна промисловість. Це й визначає напрямки досліджень середовища функціонування ІСБ.

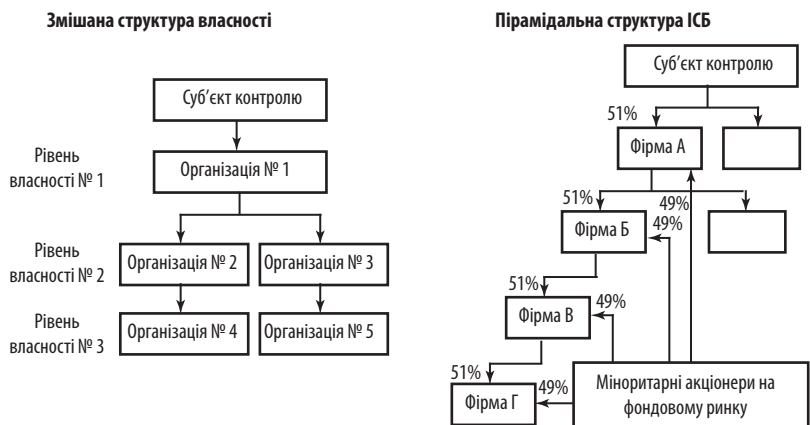


Рис. 1.7. Національні особливості побудови ІСБ

Разом з тим слід окремо наголосити, що серед перелічених у табл. 1.3 проблем й стимулів до активізації інтеграційних процесів є виникнення фінансової синергії (АР 1,4), залучення додаткових коштів (АР 1,5) або фіксування прибутку. Так, наприклад, СКМ у своєму складі утворило новий будівельний холдинг «ЕСТА» з керуючою компанією «ЕСТА Холдинг» [52]. Також не завжди можливе залучення коштів чи провадження інновацій через проведення інтеграційних угод. Зокрема, ІСБ «Інтерпайп» розглядала два варіанти розвитку бізнесу протягом найближчих кількох років: злиття з профільним інвестором (великим виробником трубної продукції) або IPO і залучення капіталу, й обрала останній варіант [152].

Розділ 2
ЗМІНА ЗМІСТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ
В УМОВАХ ВЗАЄМОДІЇ ІНТЕГРОВАНИХ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Позіціонування інтегрованої структури як публічного інституту при проведенні первинного розміщення акцій та структуруванні джерел формування капіталу

Розширення інтеграційних процесів у більшості випадків передбачає отримання якихось переваг, пов'язаних з окремими аспектами життєдіяльності або ІСБ в цілому, або окремих її учасників. Якщо ж урахувати експортну орієнтацію українського ГМК, можна підтримати роботу [137] відносно виділення двох можливих сценаріїв її розвитку: песимістичний (орієнтований на виведення застарілого устаткування й оновлення основних фондів, що дозволить нарощувати обсяги виробництва, підвищувати якість і зменшувати собівартість сталі, чавуну й заготовок) та оптимальний (пов'язаний з включенням підприємств до процесів глобалізацій й залучення коштів іноземних інвесторів). Песимістичність першого сценарію пояснюється потенційною втратою можливості виробляти високотехнологічну продукцію, навіть за умови високорентабельної діяльності на світовому ринку в поточному періоді. Так, якщо в країнах з розвинутою металургійною промисловістю частка прокату в експорті готової продукції складає 75 – 90%, то для національних металургійних комбінатів вона становила 33,4% (решту складала сировина та напівфабрикати) [137].

З огляду на це можна підтвердити важливість стратегічної орієнтації діяльності інтегрованих структур, головним аспектом якої повинна стати інноваційність функціонування та розвитку. Така

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

інноваційність потребує належного фінансування. Суттєвим стимулом при цьому є отримання додаткових коштів, який може проявлятися у формі процедури первинного публічного розміщення акцій IPO. Дійсно, через незначну кількість прямих іноземних інвестицій в ГМК (лише 5% загального обсягу інвестицій у 2001 – 2005 рр. [137]) саме проведення IPO є найбільш привабливим з можливих сценаріїв. Разом з тим слід враховувати й значну витратність підготовки до розміщення акцій, які за різними джерелами [29; 55; 67] коливаються в межах від 5 до 10 відсотків від вартості розміщення. Проте це все ж таки, переважно, менше ставок за кредитами, що, як правило, складають від 16% річних. Така умова накладає певні обмеження на розмір й особливості діяльності компанії, що прагне виходу на ринок IPO.

Попри це в 2007 – 2008 рр. національними компаніями планується залучення близько 3,1 млрд дол. через первинне розміщення акцій. Це в цілому відповідає наявності циклічності на ринку IPO й поточному її етапу. Як видно з *рис. 2.1*, останній пік розвитку прийшовся на 2000 рік (на первинний ринок вийшло близько 2 тис. компаній, які залучили майже 200 млрд дол. [90, с. 23]), до якого, після певного спаду, наближуються поточні угоди.

Означене на *рис. 2.1* зростання кількості й обсягів первинного розміщення акцій пояснюється наявністю безперечної низки переваг, головні з яких розглянуто в *табл. 2.1*. Разом з тим, на нашу думку, ці переваги може бути нівельовано впливом певних факторів загроз, що також відображено в *табл. 2.1*. Також слід враховувати, що досить обмежена кількість національних ІСБ спроможна до виходу на публічні ринки через жорсткість умов, узагальнений перелік яких наведено на *рис. 2.2*. Більш того, означені вимоги є мінімальним рівнем, що потрібен для ініціалізації процедури IPO, який буде підвищуватися залежно від обраного для розміщення акцій майданчика.

Як видно з *рис. 2.2*, однією з головних вимог до учасників IPO є успішність діяльності й значний розмір активів. Отже, первинне розміщення акцій тісно пов'язано з такою ринковою категорією, як капітал (сукупність коштів і майна, з допомогою яких формується дохід) та в першу чергу орієнтується на його примноження з точ-

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

ки зору конкретного суб'єкта господарювання. Не зупиняючись на семантико-морфологічному аналізі даної категорії, яка досить повно представлена в економічній літературі [28; 122; 123], наголосимо на більшій важливості, з точки зору досягнення мети дослідження – ідентифікації джерел формування капіталу.

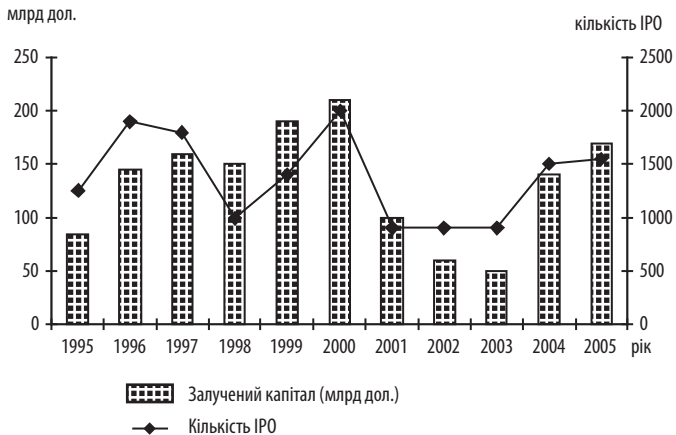


Рис. 2.1. Світова динаміка обсягів розміщення акцій

Таблиця 2.1

Переваги й фактори протидії процедури первинного розміщення акцій (опрацьовано автором на основі роботи [135])

Перевага	Характеристика	Фактор протидії
1	2	3
IPO можна розглядати як форму безпозичкового й безпроцентного фінансування	Акціонерне фінансування не створює зовнішньої заборгованості. Відсутня необхідність у сплаті відсотків за кредити чи узгодження діяльності з інтегрованим контрагентом	Залучення акціонерного капіталу в Україні підлягає оподатковуванню. За акціями потрібно сплачувати дивіденди. Витратність проведення
Збільшення ринкової оцінки компанії після IPO	Підготовка до IPO призводить до вироблення дієвої стратегії й як правила стимулює зростання капіталізації	Є багато прикладів зменшення ринкової вартості після IPO за різних обставин

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

Закінчення табл. 2.1

1	2	3
Диверсифікація ризиків	Переведення ризиків у міжнародну сферу. Зростання можливостей протидії процедурі реприватизації	Зростання ризику проведення ворожих M&A та ризиків пов'язаних з публічністю
Зростання обсягів можливих інвестицій	Отримання доступу до більше ємного зарубіжного фондового ринку, з більш ефективною організацією й кращими механізмами фінансування	Залучення інвестицій опиняється у прямій залежності від стану корпоративного управління, а отже, й довіри
Зростання статусу компанії	Підвищення рейтингу довіри. Залучення більш дешевих кредитів, особливо за кордоном	Надто висока чутливість до ринкових тенденцій. Перекіс на задоволення інвесторів
Зростання ліквідності й продуктивності бізнесу	Збереження контрольного пакета акцій разом з одержанням фінансування підвищує зацікавленість менеджменту й надає нові можливості	Помилки через колективне прийняття рішень чи поширення конфліктів типу «принципал-агент»

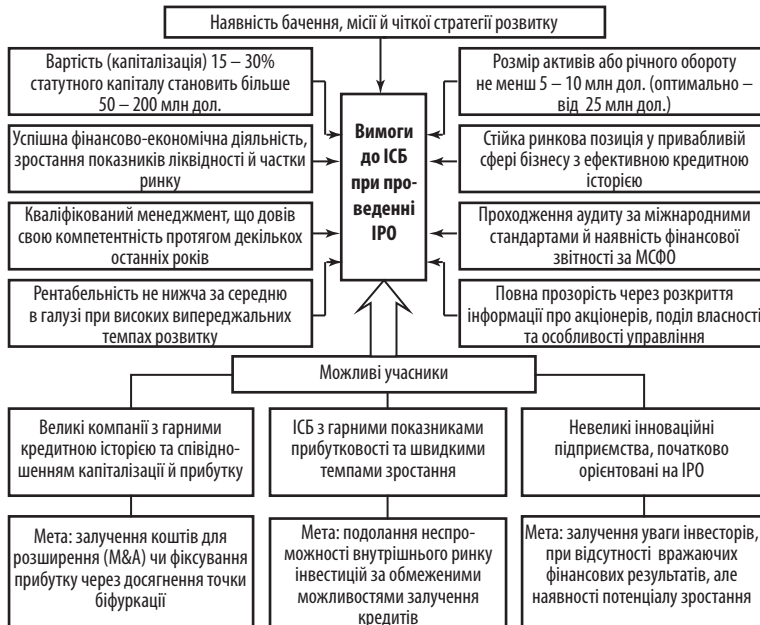


Рис. 2.2. Вимоги до ІСБ, що прагне проведення ІРО (на основі роботи [135])

У цілому, процес формування капіталу орієнтовано на накопичення достатнього фінансового забезпечення реалізації стратегічних рішень, відповідно до рівня розвитку потенціалу (наявних ресурсів й можливостей їх використання) ІСБ. Отже, потрібна й належна структуризація джерел формування капіталу, що являє собою певні теоретичні складнощі. З одного боку, такі джерела часто розділяють на внутрішні і зовнішні (позикові кошти й прострочена кредиторська заборгованість нефінансового характеру) [58], або власні та чужі [13]. Поширеним також є подальший розподіл зовнішніх джерел на залучені та позикові [46]. Разом з тим, з точки зору відбиття впливу інтеграційної діяльності на процес формування капіталу ІСБ, вельми продуктивною є пропозиція О. Побурко [104] щодо додаткового виділення реструктуризаційних джерел. Шляхом узагальнення всіх означених підходів було розроблено структуру джерел формування капіталу, авторський варіант якої подано на *рис. 2.3*.

Виходячи з *рис. 2.4* можна вважати, що саме дієве розміщення акцій є передумовою зростання капіталізації ІСБ. Сама ж капіталізація, а точніше її зростання, на наш погляд, можна розглядати як стратегічний імператив розвитку. Певним обмеженням тут є означена у низці джерел [73; 108; 109] можливість розрахунку капіталізації тільки для акціонерних товариств. З іншого боку, у разі створення так званих «м'яких інтегрованих структур» можна орієнтуватися на максимізацію капіталізації всіх учасників ІСБ, але на її зростання на пропорційному підґрунті. Більш того, деякі автори розширюють розуміння сутності даного поняття й пов'язують капіталізацію не лише з ринковим обігом акцій. Отже, слід наголосити на остаточній невизначеності та суперечливості в розуміннях й тлумаченнях терміна «капіталізація», що обумовило проведення семантичного аналізу даного терміну, результати якого подано в табл. 2.2. Відповідно, на основі узагальнення наявних підходів до визначення капіталізації, на нашу думку, її можна розглядати або як вартість всіх акцій, потрібних для покупки певної ІСБ (не враховуючи зміни котирування в процесі купування), або як оцінку вартості ІСБ через проведення певних розрахунків, орієнтованих на маніпулювання з сумою доходів. Разом з тим доречним буде підтримати О. Побурко [104] відносно дискусійності співвіднесення

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

капіталізації лише з сумарною вартістю акцій. Дійсно, у такому випадку капіталізації відбиваються лише кошти (багатство) власників акцій, а не вартість капіталу ІСБ. З іншого боку, обов'язково необхідно виділити розподіл наведених у *табл. 2.2* тлумачень за такою рисою, як статичність оцінки. Частина тлумачень розглядає капіталізацію (незалежно від способу ідентифікації) як статичне сприйняття ІСБ в рамках якогось контексту (дохідність, ціна акцій). Проте не можна не зважати й на потребу динамічного сприйняття капіталізації як процесу досягнення певного результату та як сукупності дій, що призводять до його отримання.

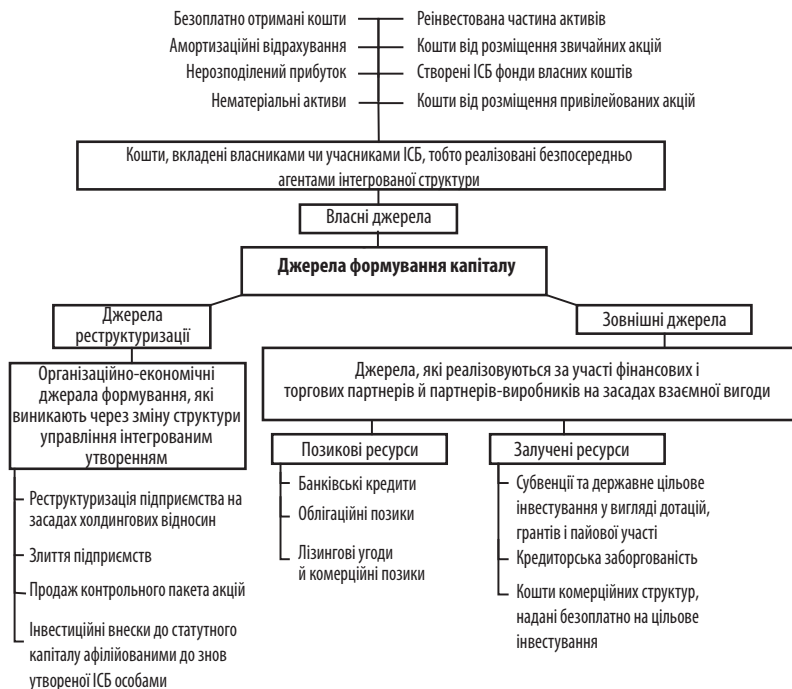


Рис. 2.3. Структура джерел формування капіталу ІСБ

З точки зору стратегічного управління, ринкову капіталізацію бажано співвідносити з рівнем розвитку економічного потенціалу ІСБ та наявним (за даними балансу) її капіталом. Відповідно

■■■■■■■■■■

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

можна виділити групи підприємств з недостатньою (виникає через фінансування переважно за рахунок позикових коштів), достатньою та надмірною (ситуація переоцінювання вартості акцій ринком) капіталізацією. Окрім того, потрібно співвідносити тлумачення й підходи до визначення капіталізації із зазначеними в табл. 1.2 стратегічними імперативами. Авторський варіант такого співвіднесення (дану схему можна розглядати як концептуальну модель вироблення стратегії розвитку ІСБ, особливістю якої є розгляд капіталізації як основної стратегічної цілі й вистроювання її в контур системи управління) подано на *рис. 2.4*.

Таблиця 2.2

Семантичний аналіз категорії «капіталізація»

Автор	Характеристика
1	2
Капіталізація як кумулятивна сума вартості цінних паперів й акцій ІСБ	
Правила котирування цінних паперів на біржі [108]	Похідний показник від поточної ринкової вартості цінних паперів емітента, випущених у обіг. Він розраховується як поточна ринкова вартість цінних паперів, помножена на кількість цінних паперів, випущених у публічний обіг
Правила лістингу та делістингу ПФТС	Показник поточної ринкової вартості цінних паперів емітента, що розраховується на основі середньозваженої ціни останніх трьох угод або найкращої ціни купівлі в ПФТС [109]
А. Барановський [14]	Ринкова вартість ІСБ, розрахована множенням загальної кількості акцій на середню ціну кращих котирувань акції на купівлю-продаж
Фондовий портал [73]	Ринкова вартість компанії, розрахована шляхом множення біржової ціни акції на кількість акцій, що знаходяться в обігу
Економічний словник [16]	Загальна сума цінних паперів (акцій, облігацій), випущених акціонерним товариством й перетворених у капітал
В. Нікіфорова, В. Макарова [90, с. 203-204]	Добуток кількості акцій, що знаходяться в обігу, на середньозважену ціну акції, яка розраховується як визнане ринкове котирування (з урахуванням лістингу на тій площадці, на якій вже обертаються акції емітента, а також передбачається розміщення нового випуску цінних паперів)
Капіталізація як процес вкладання емітентом коштів у цінні папери	
Економічна енциклопедія [40, с. 730]	Процес вкладання частини доходів у цінні папери й отримання на них прибутку у формі відсотка; збільшення статутного капіталу за рахунок власних нагромаджень, позик банків, позик на фінансових ринках, бюджетного фінансування та ін. [40, с. 730]

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

Продовження табл. 2.1

1	2
Б. А. Райзберг [113, с. 147]	Витрачання прибутку на збільшення капіталу фірми, перетворення прибутку в капітал
Словник економіки [128, с. 212]	Конвертація чистого нерозподіленого прибутку або резервів в емітований акціонерний капітал. Приєднання до поточного розміру капіталу норми прибутку
Н. Ю. Брюховецька [19]	Спосіб розподілу й використання прибутку, що має на меті розвиток підприємства; обліковий метод визнання витрат в якості активів; вартість чистих активів ІСБ або сума акціонерного капіталу; метод визначення вартості майна за його прибутковістю; перетворення доданої вартості на капітал
Капіталізація як вартість об'єкта через розрахунок очікуваного доходу	
Закон України «Про оцінку земель» [4]	Визначення вартості об'єкта оцінки на підставі чистого операційного або рентного доходу від його використання шляхом зіставлення цін продажу подібних об'єктів чи врахування витрат на поліпшення
Стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» [4]	Визначення вартості об'єкта оцінки на підставі очікуваного доходу від його використання. Може здійснюватися із застосуванням ставки капіталізації (пряма капіталізація шляхом ділення чистого операційного доходу на ставку), що характеризує норму доходу на інвестований капітал і норму його повернення, або ставки дисконту (непряма капіталізація, чи дисконтування) у разі, коли прогнозовані грошові потоки є неоднаковими чи непостійними
А. Н. Азрілян [16]	Обчислення цінності майна (головним чином – цінних паперів) виходячи з доходу, який воно приносить; обчислення вартості кредиту з урахуванням процентної ставки, а також обчислення можливих прибутків на подібній основі
Капіталізація як процес дисконтування	
Т. В. Момот [86]	Оцінка економічного потенціалу підприємства шляхом розрахунку поточної вартості чистого прибутку, яку передбачається отримати у майбутньому (процедура дисконтування)
Т. Качалкіна, О. Мозжухов [55]	Оцінка вартості підприємства, земельної ділянки, цінних паперів та іншого майна шляхом розрахунку наведеної суми очікуваних доходів, взятої за весь період їх очікуваного використання
Капіталізація як процес нарощування капітальної бази	
А. Н. Азрілян [16]	Процес формування капіталу юридичної особи; переведення коштів (наприклад, новоутвореного прибутку в повному обсязі чи певної його частини) у капітал, тобто своєрідне реінвестування
Економічна енциклопедія [40, с. 729]	Капіталізована додаткова вартість, яка формує фонд накопичення, що використовується частіше за все або на придбання додаткових інструментів виробництва й робочої сили, або на розвиток науки, одержання нової інформації, впровадження нових форм і методів організації виробництва. Використання частини додаткової вартості на розширення капіталістичного виробництва

■■■■■■■■■■

1	2
Капіталізація як трансформаційний процес створення вартості	
О. Побурко [104]	Процес трансформації власних і залучених коштів, а також коштів, які отримуються завдяки реструктуризації, капітал підприємства
І. А. Бланк [15]	Переведення знов сформованих прибутків у капітал. Виділяють: капіталізацію чистого прибутку (спрямування певної її частини на виробничий розвиток); капіталізацію чистого грошового потоку від інвестицій (його напрям на реінвестування); капіталізацію суми депозитного відсотка; капіталізацію дивідендів. Обчислюється через визначення «коефіцієнта капіталізації» ($ККД = ДК/Д$), що дорівнює відношенню суми отриманого прибутку, спрямованого на його капіталізацію (ДК), до загальної суми отриманого прибутку в будь-якій формі (Д)
В. В. Григор'єв [27]	Перетворення доходу на параметр вартості. Перетворення частини чи усього прибутку в доданий капітал, додаткові фактори виробництва (засоби праці, предмети праці, робочу силу тощо)
Капіталізація як фіксація витатків	
І. Ешко [41]	Співвіднесення залучених коштів (вартість отриманих банківських й інших кредитів, кошти від емісії цінних паперів, отримання цінностей під довгострокові цінні папери тощо) з вартістю, яка створюється за їх рахунок (вартість готової продукції, об'єктів капітального будівництва, незавершеним виробництвом). Це так звана «капіталізація витатків»
П(С)БО № 31 «Фінансові витрати» [105]	Включення фінансових витрат (витрат на відсотки та інших, пов'язаних з залученням коштів) до вартості кваліфікаційного активу (активу, що потребує тривалого часу для його створення)

Дійсно, не можна заперечувати зацікавленість у залученні коштів через ринок цінних паперів. Тим більш, що за підсумками поточного року капіталізація найбільших емітентів значно збільшилася (зокрема, у «Міттал Стіл Кривий Ріг» – до 61,2 млрд грн, «Азов-сталь» – 33,2 млрд, «Північний ГЗК» – 29,4 млрд, «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» – 23,7 млрд, «Райффайзен Банк Аваль» – 23,0 млрд грн [49]), а деякі з емітентів за цим показником навіть не поступаються східноєвропейським конкурентам (при капіталізації в 2,7 млрд дол. Укртелеком міг би посісти 28-е місце в Європі [38]). Хоча й не можна заперечити твердження [121], що динамічне зростання акцій українських компаній можливе лише як

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

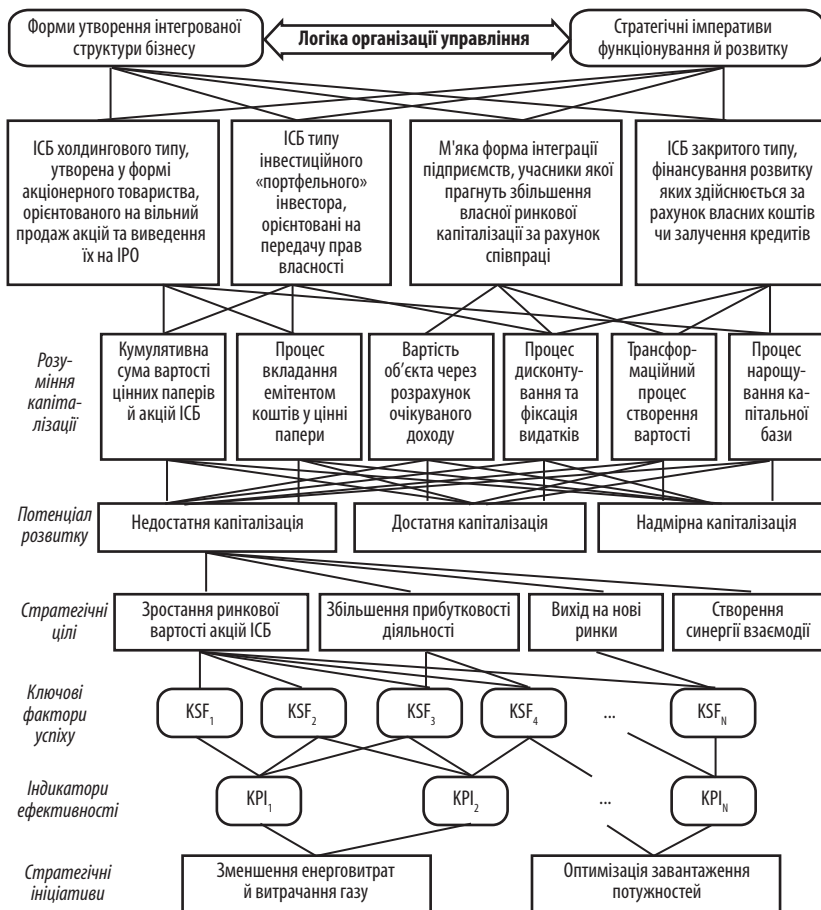


Рис. 2.4. Капіталізація як стратегічний імператив розвитку ISB

за стабілізації поточної негативної ситуації на світових фінансових ринках, так і за впровадження дієвої стратегії випереджаючого зростання урядом країни. Альтернативою ж IPO можуть бути інтеграційно-дезінтеграційні процеси.

Окрім економічних аспектів процедури проходження IPO, слід її розглядати як інструмент зростання іміджу компанії, а отже, й як можливий фактор розвитку. З урахуванням же того, що IPO передбачає зміну стратегічної поведінки ІСБ, системи ухвалення рішень і корпоративної культури, вельми доречним буде включення до процедури розробки стратегії ІСБ ряду головних передумов ініціалізації процедури проходження IPO (поза залежністю від прийнятого рішення щодо розміщення акцій). Дійсно, більшість наявних джерел [55; 90] дозволяє стверджувати, що за дотримання всіх вимог до емітента, який планує IPO, можна припустити й наявність у нього дієвої стратегії. Тим більше, що вироблення місії й стратегії є однією з головних умов до емітента, що було представлено на рис. 2.2. З іншого боку, публічність компанії вимагає наявності й відповідного механізму формалізації стратегії, яким може стати збалансована система показників (ЗСП), розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном [53].

Отже, нами пропонується поєднати процес розробки стратегії інтегрованої структури з процедурою виведення акцій на первинне розміщення. При цьому на основі загальнення наявних рекомендацій робіт [74; 29] та вимог торговельних площадок, можна запропонувати схему проходження IPO, яка означена на рис. 2.5 та базується на наведеному в джерелі [135] пакетному підході до проведення IPO. В означеній схемі більшу увагу приділено процесу підготовки ІСБ до виходу на IPO. Головною особливістю розробленої послідовності є її співвіднесення з процесом формування капіталу, який можна також ідентифікувати як стратегію збільшення капіталізації ІСБ.

Процедура проведення IPO багато в чому орієнтується на вибір одного з декількох можливих варіантів її реалізації. Відповідно нами запропоновано використовувати сценарний підхід до планування реалізації даної процедури. Вироблення ж відповідного сценарію реалізації бажано базувати на зазначеним у табл. 2.3 профілем, ви-

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

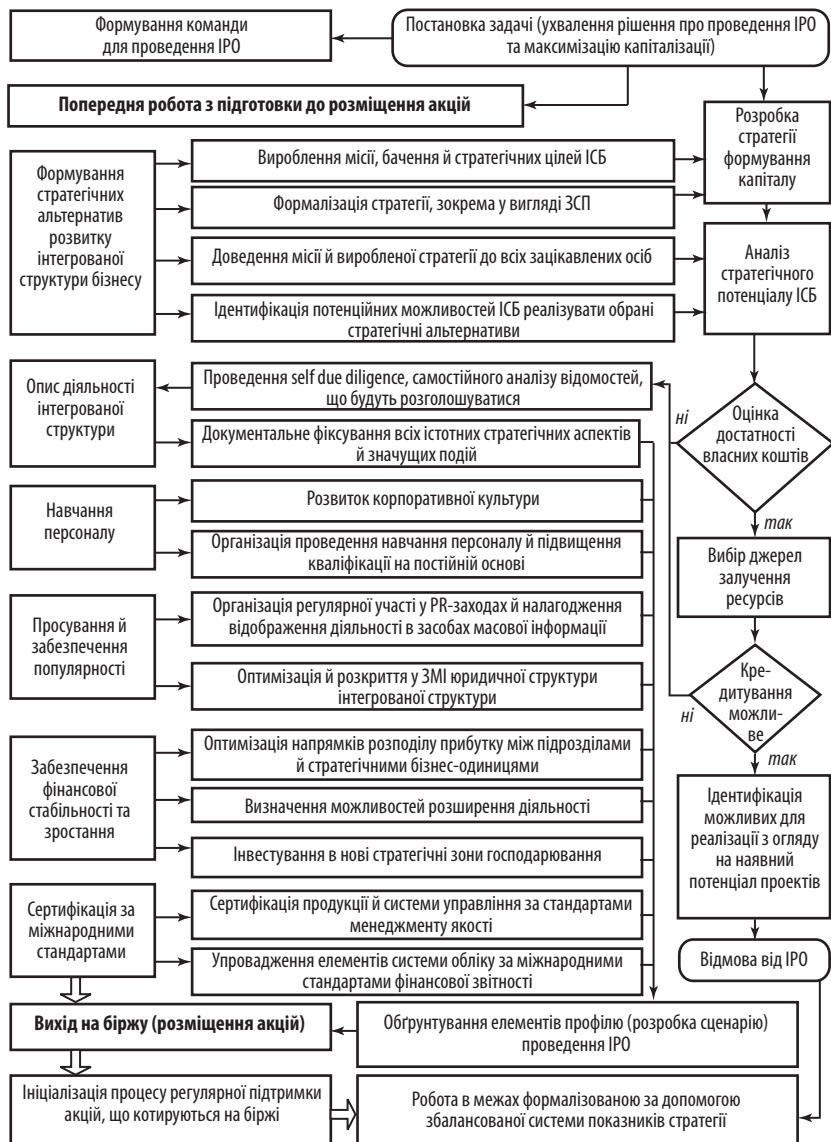


Рис. 2.5. Послідовність етапів проходження IPO

Таблиця 2.3

Профіль вибору сценарію проведення IPO

Ознака	Складові елементи				
C ₁ Ініціатор ухвалення рішення про IPO	C _{1.1} Узгоджене рішення за відсутності корпоративних конфліктів		C _{1.2} Власник при наявності конфлікту «принципал-агент»	C _{1.3} Топ-менеджмент за наявності конфлікту «принципал-агент»	
C ₂ Площадка для проведення IPO	C _{2.1} Закордонні торговельні площадки (LSE, NYSE, NASDAQ, DB)		C _{2.2} Російські торговельні площадки (ММВБ, РТС)		
C ₃ Команда з розміщення	C _{3.1} Провідну роль у структурі команди з розміщення відіграє безпосередньо компанія		C _{3.2} Провідну роль відіграє андеррайтер		
C ₄ Юридичний й аудиторський супровід	C _{4.1} Залучення фінансового консультанта з максимальним власним супроводом	C _{4.2} Прийняття менеджерів, що вже проводили успішні IPO		C _{4.3} Максимально повне використання зовнішніх послуг	
C ₅ Інформаційна кампанія	C _{5.1} Силами професійної PR-агенції	C _{5.2} За допомогою PR, IR-відділів емітента	C _{5.3} За допомогою PR, IR-відділів андеррайтера розміщення		
C ₆ Забезпечення публічності	C _{6.1} Проведення додаткової юридичної перевірки	C _{6.2} Оприлюднення консолідованої звітності й відомостей	C _{6.3} Удосконалення юридичної структури	C _{6.4} Маркетинговий аналіз рівня упізнання (капіталізації) бренда	
C ₇ Оцінювання бізнесу	C _{7.1} Метод дисконтування грошових потоків		C _{7.2} Метод порівняння з компаніями-аналогами		
C ₈ Потреба реструктуризації	C _{8.1} Потреба відсутня	C _{8.2} Виведення непрофільних активів	C _{8.3} Інтеграція з іншими емітентами	C _{8.4} Реструктуризація боргів (для гарної кредитної історії)	C _{8.5} Зміна організаційної структури компанії
C ₉ Моделі центру	C _{9.1} Фінансовий контролер (оператор)		C _{9.2} Стратегічний контролер	C _{9.3} Стратегічний архітектор (планування)	
C ₁₀ Порядок визначення ціни акції	C _{10.1} Метод фіксованих цін		C _{10.2} Метод «формування портфеля» («метод збирання заявок»)	C _{10.3} Проведення аукціону	
C ₁₁ /C ₁₂ Зобов'язання андеррайтера	C _{11.1} Тверді (жорсткі) зобов'язання		C _{11.2} «Максимум зусиль»		
C ₁₃ Розмір емісії	C _{12.1} Один андеррайтер	C _{12.2} Формування синдикату андеррайтерів			
C ₁₄ Особливості	C _{13.1} Free-float < 25%	C _{13.2} 25% < Free-float < 50%	C _{13.3} Free-float > 50%		
C ₁₅ Спосіб розміщення	C _{14.1} IPO		C _{14.2} PPO	C _{14.3} SPO	C _{14.4} DPO
C ₁₆ Стабілізація ціни	C _{15.1} Випуск депозитарних розписок зарубіжних банків на власні акції		C _{15.2} Створення оболонкової фірми		
C ₁₇ Коло інвесторів	C _{16.1} Можливості стабілізації ціни, заздалегідь не обумовлені в угоді		C _{16.2} Передбачена наявність спеціальних механізмів стабілізації ціни		
C ₁₈ Стратегічна спрямованість	C _{17.1} Орієнтація на інвесторів-спекулянтів		C _{17.2} Скуповування профільних активів	C _{17.3} Інвестиційні фонди	
	C _{18.1} Задоволення очікувань інвесторів для максимізації доходу акціонерів		C _{18.2} Закріплення ринкових позицій і розширення профільного бізнесу		

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

користання якого є елементом поданої на рис. 2.5 послідовності. Окрім того, залежно від конфігурування конкретної ІСБ у межах даного профілю можна оцінити як вартість процедури первинного розміщення акцій, так і передбачити можливі ризики з точки зору реалізації обраної стратегії. Такий стратегічний процес не обов'язково передбачає однотайність вибору серед наведених елементів. Так, у табл. 2.3 лінією зображено адаптований до авторських розробок сценарій реалізації ІРО «Полтавський ГЗК» компанії Ferrexpo. Дана лінія ілюструє (в елементах С5 та С6) одночасне використання декількох елементів профілю. Обираючи сценарій проведення ІРО слід звернути увагу на певні особливості, частина з яких пов'язана з наведеними на рис. 2.5 етапами підготовки до розміщення акцій та певною мірою деталізує розроблену послідовність.

Інша ж частина відбиває аспекти стратегічної організації діяльності майбутньої публічної компанії. Важливим початковим рішенням після вирішення питання про проведення ІРО (C_1) є вибір майданчика для розміщення акцій (C_2). Важливою частиною буде формування «команд з розміщення», основу якої може скласти як безпосередньо емітент ($C_{3,1}$), так і зовнішні консультанти ($C_{3,2}$). При цьому саме залежно від уподобань членів даної команди відбуватиметься вибір решти елементів профілю (особливо $C_4 - C_6$). Також слід враховувати наявність локальних цілей у кожного з членів даної команди, що може відбитися як на загальній стратегії ІСБ після проведення ІРО, так і на вартості розміщення, через вибір порядку визначення ціни акції (C_{10}) [29].

Стратегія ІСБ, особливо в умовах підготовки до ІРО, значною мірою пов'язана з розробкою стратегії формування капіталу (принципи збільшення капіталізації ІСБ), що являє собою один з головних елементів зазначеної на рис. 2.5 схеми. Головним стратегічним імперативом при цьому стає визначення довгострокових правил й принципів залучення достатньої кількості ресурсів для реалізації вироблених стратегічних альтернатив (за умови вибору як головної цілі зростання капіталізації). Безпосередньо ж процес формування капіталу засновується на визначенні ключових факторів успіху (*KSF*), які в змозі забезпечити реалізацію вироблених ІСБ

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

інвестиційних проектів. Більш того, іншим важливим елементом стратегії формування (нарощування) капіталу буде вибір тих видів діяльності, які спроможні максимально використати потенційні можливості ІСБ. Відповідно й відбуватиметься як зростання вартості (при розрахунку за методом дисконтування доходів), так і ціни акцій (з відповідним зростанням капіталізації).

При цьому саме залежно від якості виділення KSF та структуризації видів діяльності в межах окремих учасників ІСБ (залежно від перспектив емітента) андеррайтер може або придбати всі акції за задалегідь визначеною ціною ($C_{11.1}$) разом з усіма можливими ризиками, або лише гарантувати «максимум зусиль» ($C_{11.2}$) у допомозі при реалізації акцій [74, с. 33]. Стратегія ІСБ після проведення IPO багато в чому залежатиме від підтримки орієнтації на очікування інвесторів (C_{18}) та типу інвесторів (C_{17}). Різні варіанти такого співвідношення наведено в *табл. 2.4*, де на основі поєднання перелічених елементів профілю запропоновано коло еталонних варіантів (сценаріїв) реалізації IPO.

Таблиця 2.4

Еталонні сценарії проведення первинного розміщення акцій

Сценарій	Конфігурація профілю		Характеристика
Назва	Підготовка розміщення	Реалізація	Характеристика
1	2	3	4
Мінімізації вартості IPO	$C_{1.2}C_{2.2}C_{3.1}C_{4.2}C_{5.2}C_{7.2}C_{10.3}C_{11.1}$ $C_{12.1}C_{14.4}C_{15.1}C_{16.2}$	$C_{6.2}C_{8.1}C_{9.2}$ $C_{13.1}C_{17.3}C_{18.1}$	Виконання всіх можливих процедур підготовки до розміщення власноручно
Підвищеної якості розробки	$C_{1.3}C_{2.1}C_{3.2}C_{4.1}C_{5.1}C_{7.1}C_{10.2}$ $C_{11.1}C_{12.2}C_{14.1}C_{15.1}C_{16.2}$	$C_{6.3}C_{8.4}C_{8.5}C_{9.1}$ $C_{13.1}C_{17.3}C_{18.2}$	Проведення IPO на основі переважного залучення зовнішніх консультантів
Вимоги портфельного інвестора	$C_{1.1}C_{2.2}C_{3.1}C_{4.2}C_{5.2}C_{7.2}C_{10.3}C_{11.1}$ $C_{12.1}C_{14.4}C_{15.1}C_{16.2}$	$C_{6.1}C_{8.1}C_{9.}$ $C_{13.1}C_{17.3}C_{18.1}$	Тривалий період інвестування зменшує ліквідність ІСБ, але підвищує ціни акцій
Поширеної інтеграції	$C_{1.1}C_{2.1}C_{3.2}C_{4.1}C_{5.1}C_{5.2}C_{7.1}C_{10.2}$ $C_{11.1}C_{12.2}C_{14.1}C_{15.1}C_{16.2}$	$C_{6.1}C_{8.2}C_{9.1}$ $C_{13.1}C_{17.1}C_{18.2}$	Реструктуризація через виведення непрофільних активів й вертикальну інтеграцію

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4
Удосконалення управління	С _{1,2} С _{2,1} С _{3,1} С _{4,1} С _{5,1} С _{7,1} С _{10,3} С _{11,1} С _{12,1} С _{14,1} С _{15,1} С _{16,1}	С _{6,1} С _{8,5} С _{9,1} С _{13,1} С _{17,1} С _{18,1}	Трансформація діяльності й організаційних форм та їх орієнтація на нову стратегію
Поширення самоорганізації	С _{1,3} С _{2,1} С _{3,2} С _{4,1} С _{5,1} С _{7,1} С _{10,2} С _{11,1} С _{12,1} С _{14,1} С _{15,1} С _{16,1}	С _{6,1} С _{8,1} С _{9,3} С _{13,1} С _{17,1} С _{18,1}	Розширення самостійності агентів, що відповідають за виведений на IPO бізнес
Максимального залучення коштів	С _{1,2} С _{2,1} С _{3,2} С _{4,3} С _{5,1} С _{5,2} С _{7,2} С _{10,3} С _{11,1} С _{12,2} С _{14,3} С _{15,2} С _{16,1}	С _{6,1} С _{6,2} С _{8,2} С _{9,2} С _{13,2} С _{17,1} С _{18,2}	Означений у табл. 2.3 профіль виведення компанії Ferrgexho на IPO

Таким чином, як видно з рис. 2.5, орієнтація на інтеграційні процеси обов'язково повинна підкріплюватися заздалегідь продуманими стратегічними діями через недостатність простого формального підходу до утворення ІСБ. Створення дієвої інтегрованої структури вимагає проходження певної послідовності етапів, таких, як проведення SWOT-аналізу окремих учасників й інтегрованого утворення в цілому, встановлення пайових часток сторін, формалізація організаційної структури, ідентифікація принципів й механізмів управління тощо. При цьому одним із найважливіших етапів буде вироблення загальної групової стратегії, якої додержуватимуться всі учасники ІСБ. Відповідно актуалізується потреба розгляду особливостей організації стратегічного управління саме за умови функціонуванні інтегрованої структури бізнесу.

2.2. Стратегія інтегрованої структури бізнесу та особливості її ідентифікації

За умови значного різноманіття підходів до визначення поняття «стратегія підприємства» автором пропонується за визначення стратегії ІСБ орієнтуватися на праці Г. Мінцберга [84], де він розглядає стратегію як співвідношення планів, прийомів, паттернів, позицій й перспектив (так звана «концепція 5П»). Поряд зі встановленням тлумачення стратегії, у разі його адаптації до умов ІСБ,

■■■■■■■■■■

особливої важливості набуває структурування чи підпорядкування різних рівнів реалізації стратегій. Так, досить часто в літературі виділяють стратегії корпоративного рівня й рівня стратегічної бізнес-одиниці (СБО). Зрозуміло, що простішим є вироблення стратегії для окремої СБО. З точки ж зору ІСБ, у цілому слід враховувати певні особливості, пов'язані зі структуруванням безпосередньо інтегрованого утворення.

Наведене положення підтверджується працями таких авторів як М. І. Соколова (пропонує виділення чотирьох рівнів стратегії багатогалузевої компанії, якими й є ІСБ, що присутні в ГМ: корпоративну (стратегія ІСБ та сфер її діяльності в цілому), ділову (стратегія для кожного окремого напрямку діяльності ІСБ), функціональну (стратегія для кожної окремої функціональної частини в межах виділених напрямків діяльності) та операційну (стратегія для основних структурних одиниць, тобто СБО) [130]); В. М. Гриньова (визначає стратегію як ієрархічну послідовність стратегічних планів, що складається з функціональних (маркетингова, цінова й комунікаційна) й операційних (товарна, ресурсна, фінансово-інвестиційна) стратегій, підпорядкованих загальнокорпоративній стратегії розвитку [28, с. 200 – 207]) та М. І. Круглов (стратегія як композиція обраних підприємницьких стратегій [65, с. 613]). Таких варіантів поділу стратегій багато й їх досить повно розглянуто у наявній літературі.

З означеної точки зору при визначенні стратегії ІСБ можна орієнтуватися на подане В. В. Данніковим тлумачення корпоративної стратегії як єдиної стратегії групи компаній, яка описує зв'язки між елементами системи (дочірніми підприємствами) й відбиває особливості, які притаманні єдиному цілому. Корпоративна стратегія – це те, що перетворює корпорацію з набору різних видів бізнесу в єдине ціле [30, с. 199]. Проте, не заперечуючи дієвість даного підходу, слід звернути увагу на обмеженість його застосування при утворенні ІСБ у вигляді інвестиційного фонду, хоча як єдина мета може виступати досягнення фінансової синергії чи максимізація користі для акціонерів. Відповідне таке тлумачення просто пропонується розширити зазначеним у роботі [110, с. 201 – 203] зсу-

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

вом стратегічних акцентів на вироблення правил ведення спільної діяльності й адаптації до них власних цілей окремих учасників ІСБ.

Отже, при орієнтації на наведене поєднання тлумачень можна ідентифікувати три головні проблеми, пов'язані зі встановленням складових стратегії, виділенням учасників ІСБ, для яких вироблятимуться власні стратегії, та встановленням шляхів узгодження інтересів й локальних цілей учасників. Принциповим питанням є наголос на розбіжності між інтеграційною стратегією та стратегією інтегрованої структури бізнесу. Так, враховуючи пропозиції, зазначені в роботі [100, с. 120], можна передбачити, що стратегія повинна містити в собі три найважливіші складові: основні цілі (або завдання) діяльності; найбільш істотні елементи політики, що спрямовують чи обмежують поле діяльності; послідовність основних дій (або програми), спрямованих на досягнення поставлених цілей, і таких, які не виходять за межі обраної політики. У джерелі [95] наголошують на потребі таких елементів стратегії корпоративного рівня, як корпоративна ідеологія (поєднує цілі, цінності й ідеї, які повинні поділяти всі СБО та на основі яких виробляються вимоги до стратегічних імперативів підлеглих рівнів) та діяльність, що забезпечує синергію набору СБО. Не заперечуючи доречність даного положення, слід наголосити на обмеженому застосуванні критерію виникнення синергії для ІСБ, утворених у формі інституціонального інвестора (див. табл. 1.2).

М. І. Соколова у свою чергу [130] до сфери стратегічних дій у ІСБ пропонує віднести чотири типи стратегічних дій (виділення яких певною мірою адаптовано автором): дії щодо досягнення певного рівня інтеграції (визначення сфер діяльності, у яких буде присутня ІСБ, та формування оптимального набору СБО шляхом інтеграційно-деінтеграційних процесів); дії щодо покращення показників діяльності в галузях (зонах господарювання) присутності (посилення конкурентних позицій ІСБ через вироблення спільних принципів ведення конкурентної боротьби та обґрунтування стратегій окремих СБО, оскільки відповідно до [25] саме через них й конкурують окремі ІСБ); дії щодо створення синергії та перетворення її в конкурентну перевагу (забезпечення трансферу знань

і компетенцій у поєднанні з залученням нових членів до ІСБ); встановлення принципів й правил перерозподілу обмежених ресурсів між окремими СБО та напрямками життєдіяльності.

На основі такого розподілу можна передбачити, що інтеграційна стратегія є підлеглою (частиною) стратегії ІСБ, пов'язаною лише з першим з означених типів стратегічних дій. З точки зору ж реалізації означених стратегічних дій, необхідно врахувати думку С. Анурьєва та В. Сметаніна [9] щодо включення до складу стратегічних імперативів визначення ролі корпоративного центру й ступеня його впливу в діяльність СБО. Дійсно, оскільки корпоративний рівень стратегії декомпозується на цілі підлеглих СБО й визначає логіку їх функціонування та розвитку, потрібен дієвий інструмент, що дозволить деталізувати стратегічні цілі корпоративного рівня й визначити способи їх досягнення за рахунок регламентування діяльності конкретних СБО. Також потрібне вироблення способів забезпечення взаємопов'язаної діяльності окремих СБО, їх інтеграції до цілісного інтегрованого утворення та взаємозалежної адаптації до організаційної структури інтегрованої цілісності. При цьому слід базуватися на наведеному в *табл. 2.5* розподілу управлінських функцій між СБО інтегрованої структури.

З точки зору розглянутого структурування складу стратегії ІСБ, вельми цінними є пропозиції В. В. Даннікова відносно виділення в її складі портфельної (ІСБ як сукупність бізнесів з досягненням встановлених цілей через трансформацію бізнес-портфелю на інтеграційних засадах), конкурентної (дії для досягнення конкурентних переваг у обраних напрямках господарювання) та кооперативної (зміна форм й способів взаємодії учасників ІСБ) стратегій та потреби їх взаємоузгодження [31, с. 199 – 204], що вимагає розробки належного інструментарію формалізації стратегій. За такого підходу, наприклад, базові стратегії формування конкурентних переваг М. Портера (лідерство за витратами, диференціювання та концентрація) [107, с. 45 – 60] формуватимуться для кожної СБО окремо, а їх взаємоузгодження відбуватиметься на рівні корпоративного центру.

Таблиця 2.5

Розподіл функцій в інтегрованій структурі бізнесу з декількома стратегічними бізнес-одинацями (адаптовано за роботою [95])

Елемент ІСБ		Основні функції	Характеристика
Керівна компанія	Керівництво	Аналіз стратегічних зон господарювання, розробка корпоративної стратегії, прийняття інвестиційних рішень	
	Центральний офіс	Забезпечення аналізу й прийняття рішень керівництвом групи; координація й контроль виконання рішень; поточний моніторинг діяльності; підтримка прийняття рішень у СБО (внутрішнє консультування)	Важливою умовою є загальна координація діяльності СБО в частині документообігу, автоматизації, керування проектами тощо
Стратегічна бізнес-одинаця		Аналіз ринку стратегічної зони господарювання й розробка стратегії СБО. Виробництво, маркетинг, НДДКР, післяпродажне обслуговування. Логістичні й фінансові операції	Склад й розподіл функцій забезпечення й обслуговування між СБО й загальними службами ІСБ залежить від конкретних умов функціонування
Спільні служби ІСБ		Забезпечує виконання (реалізацію) допоміжних й забезпечуючих процесів	

Зазначена в табл. 2.5 структуризація відповідає положенню, наведеному в роботі [103] щодо такої особливості організації управління вітчизняних ІСБ, коли основні керуючі функції реалізуються через спеціально сформовані на різних стадіях розвитку корпоративні центри. При цьому загальноприйнятим [143] є виділення різних ролей утворення корпоративного центру: **фінансовий холдинг, стратегічний архітектор, стратегічний контролер** та оператор. Разом з тим можна погодитися з роботою [103] стосовно нерозповсюдженості в національних умовах моделі інтеграції повністю самостійних агентів (фінансовий холдинг) та орієнтацію лише на три з означених моделей, що цілком відповідатиме розглянутим у табл. 1.2 стратегічним імперативам розвитку ІСБ. Розбіжності між означеними підходами до визначення ролі стратегічного корпоративного центру полягають у визначенні ступеня регулюючого впливу, як це відображено на *рис. 2.6*.

Орієнтація на різні варіанти створення корпоративного центру дозволяє співвідносити стратегію ІСБ з потребою подолання конфліктів між її учасниками й контрагентами. Відповідно доречним

■■■■■■■■■■

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

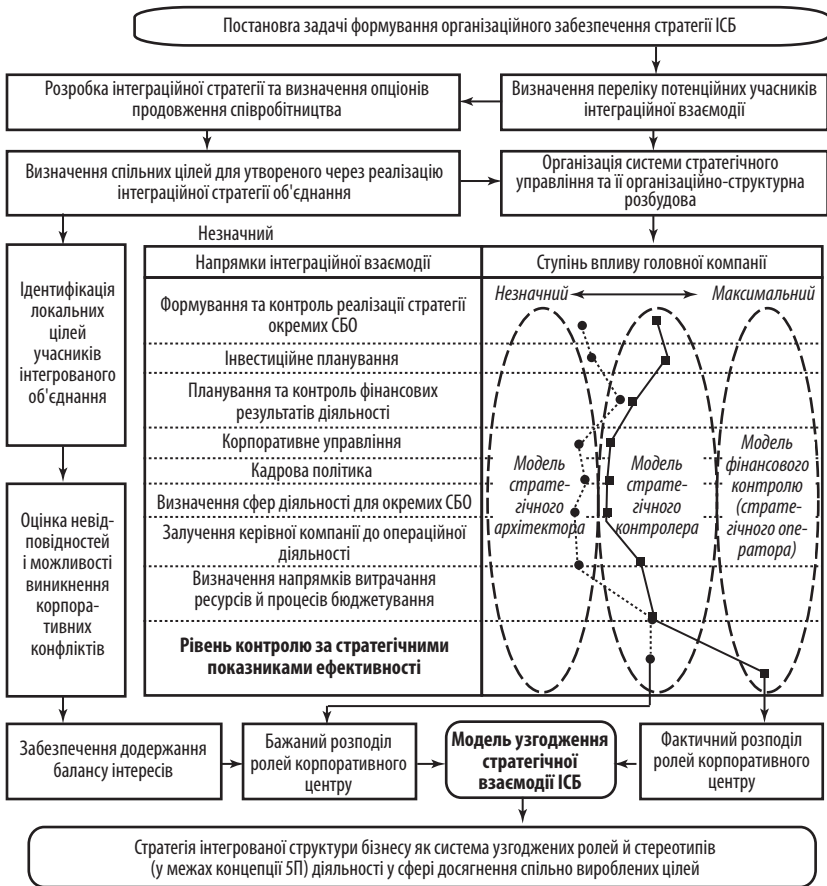


Рис. 2.6. Вироблення стратегії інтегрованої структури

буде використання тлумачення [141, с. 161] стратегії як «моделі дії щодо забезпечення умов співробітництва... при визначеній структурі капіталу». Отже, відбувається зсув поля стратегічних рішень на визначення й подолання суперечностей як між окремими СБО у боротьбі за обмежені ресурси, так і узгодження локальних цілей окремих учасників ІСБ. Також сфери стратегічних рішень відноситиметься й

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

додержання балансу інтересів й подолання корпоративних конфліктів. Виходячи з рис. 2.6 можна наголосити, що для диверсифікованих ІСБ більш придатною була б модель стратегічного управління, а для вертикально інтегрованих (особливо у ГМК) – операційна модель фінансового контролю. Проте, серед багатопрофільних національних ІСБ, відповідно до досліджень роботи [103], переважну більшість становить така форма організації, коли керівна компанія повною мірою контролює всі аспекти життєдіяльності.

Більш того, Р. Кох [63] взагалі наголошує на потребі відмови від корпоративного центру (або мінімізації виконуваних ним функцій) та неможливості розробки корпоративної стратегії на користь переваги самостійному виробленню стратегії окремою СБО. Не можна заперечити дієвість даної рекомендації в умовах багатопрофільного диверсифікованого холдингу. Але в разі орієнтації на досягнення синергії від взаємодії окремих агентів у рамках єдиної інтегрованої структури не можна відмовлятися від спільного вироблення стратегії. Хоча в такому випадку слід підтримати інше положення [45, с. 21] щодо концентрації всіх зусиль й можливостей на розвитку так званого «ядра бізнесу» (основного напрямку діяльності ІСБ). При цьому слухними є пропозиції М. І. Соколової [130] щодо можливості руйнування корпоративним центром створеної вартості через витратність їх існування та недосконале втручання в діяльність СБО.

Таке положення вимагає орієнтації на впровадження принципів децентралізації та самоорганізації в практику господарювання ІСБ. При цьому, на відміну від загальноприйнятої практики [143], на наш погляд, не можна передбачати наявність лише будь-якого з означених на рис. 2.6 типів корпоративних центрів. Більш продуктивним буде підхід, коли в межах встановлених напрямків інтеграційної взаємодії визначатимуться ролі й стереотипні моделі поведінки корпоративного центру й учасників ІСБ (склад ролей визначатиметься за аналогією до табл. 2.3 через побудову координативного профілю, вказаного на рис. 2.6 відповідною лінією). Отже, й фіксування таких ролей вимагає наявності дієвого інструмента, яким також, на нашу думку, може виступати концепція збалансованої системи

показників, яка відповідатиме всім можливим типам побудови ІСБ та формам організації й ролям корпоративного центру.

Дійсно, стратегію ІСБ орієнтовано на реалізацію обраної місії (бачення) та досягнення поставлених цілей при обмеженні різноманіття локальних стратегічних орієнтирів членів ІСБ (окремих СБО). При цьому, окрім суто економічних імперативів, слід враховувати владні аспекти (наявність ресурсів примусу [32]), особливості розподілу відносин власності [48], особливості побудови ІСБ (див. рис. 1.7) й особливості корпоративного контролю, пов'язані з розподілом пакетів акцій [28]. Однак дане коло питань виходить за межі мети дослідження, але потребує врахування в процесі вироблення стратегічних дій. Відповідно при подальшому викладенні матеріалу не відобразатимуться особливості процедур узгодження інтересів окремих власників чи можливості подолання проблеми «принципал – агент». При цьому додержуватиметься гіпотеза наявності протиріччя цілей учасників ІСБ, оскільки реалізація виробленої стратегії можлива лише за умови додержання учасниками ІСБ призначених для них ролей (виконання стереотипних дій й заздалегідь визначених процедур поряд із проявленням ініціативи та прийняттям певної відповідальності).

Подолання зазначених протиріч і вироблення системи ролей вимагає постановки регулярного процесу стратегічного управління. При цьому можна підтримати думку О. Черених [150] щодо необхідності орієнтації регулярного менеджменту на процесно-вартісний підхід. Водночас знову ж таки підтримаємо зауваження [135] щодо неможливості розгляду ІРО як остаточної стратегічної мети, оскільки підтримка статусу публічної компанії вимагає орієнтації на довгостроковий стратегічний процес та постійне вдосконалення процесів, що також вимагає створення належної системи діагностики та управління, якою може бути ЗСП. Отже, й підготовку до ІРО (у межах означеної на рис. 2.5 схеми) можна проводити паралельно з розробкою стратегії ІСБ, накладенням ролей, узгодженням інтересів та упровадженням збалансованої системи показників. Логіку поєднання зазначених процесів відображено на рис. 2.7. При цьому саме ЗСП пропонується використовувати як

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

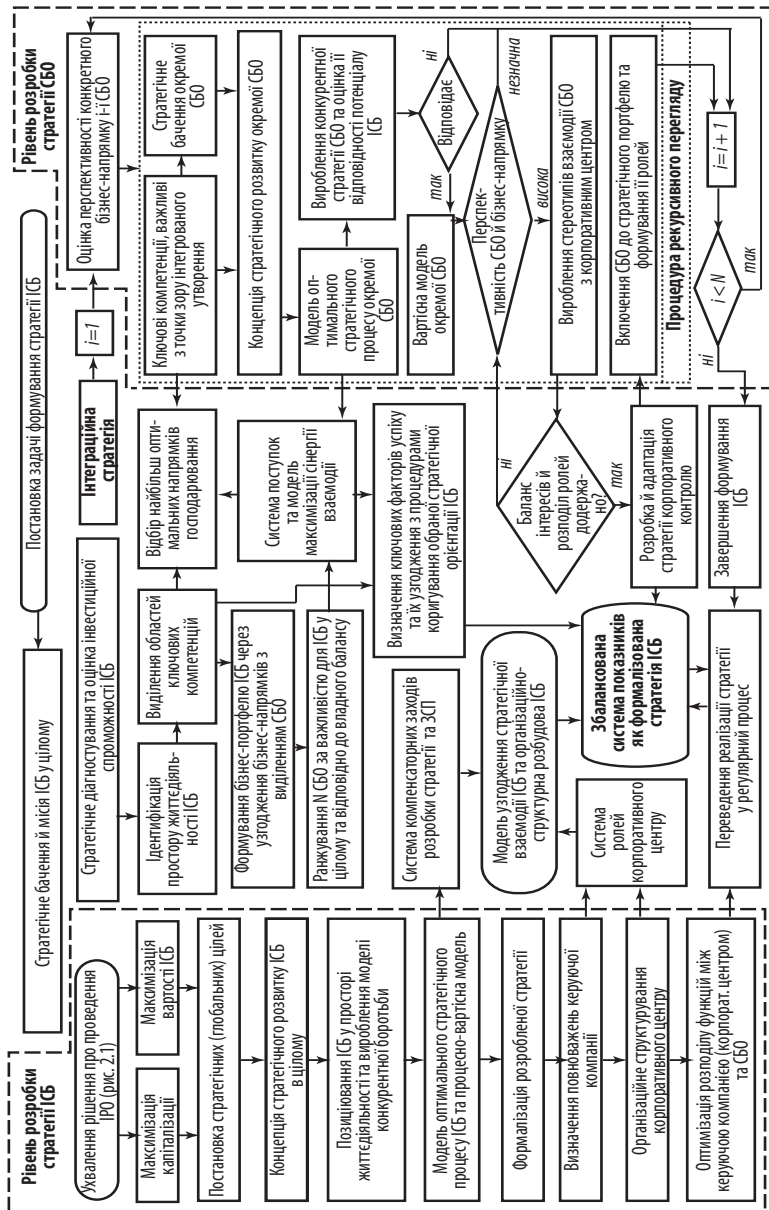


Рис. 2.7. Послідовність вироблення стратегії інтегрованої структури бізнесу

модель узгодження стратегічної взаємодії ІСБ. Основу ж її впровадження становитиме проведення стратегічної діагностики потенціалу розвитку ІСБ.

В даному випадку слід звернути увагу на те, що подана на рис. 2.7 принципова схема складається з трьох головних елементів. Перша його частина пов'язана з виробленням стратегії ІСБ та прийняттям (відповідно до рис. 2.5) рішення про проведення чи не проведення процедури ІРО (а отже, й з визначення головного пріоритету розвитку). Друга частина полягає у виробленні локальних стратегій стратегічних бізнес-одиниць. Третя – забезпечує узгодження інтересів та реалізацію інтеграційної стратегії (означене узгодження орієнтується на пріоритетне фінансування найбільш важливих СБО й напрямків діяльності). Саме під час такого узгодження відбувається подане на рис. 2.6 вироблення стратегічних ролей та формується система стратегічних індикаторів, яка й забезпечує переведення стратегії в регулярний процес.

2.3. Еволюція та альтернативні концепції представлення стратегічних систем вимірювання

Зростання мінливості середовища зумовило потребу постійного перегляду стратегічних імперативів розвитку суб'єктів господарювання для підвищення гнучкості та адаптивності їх життєдіяльності. Якщо ж орієнтуватися на наведену на рис. 2.7 схему формування стратегії ІСБ, можна погодитися як з потребою проведення попередньої стратегічної діагностики, так і з можливістю її подальшого співвіднесення з системою індикаторів, яка дозволить відслідковувати реалізацію стратегічних планів та вчасно коригувати вироблену стратегію.

Проте, на жаль, у більшості досліджень проведення діагностики переважно зводиться лише до маніпулювання з показниками фінансової звітності підприємства у певний момент часу. Відповідно отримується лише обмежена статична оцінка, без можливості стратегічного прогнозування тенденцій розвитку подій. Подолання ж указаної диспропорції слід здійснювати на основі впрова-

■■■■■■■■■■

Закінчення табл. 2.6

1	2		
Універсальність	Індивідуальні		Універсальні
Автоматизація	Автоматизовані	Неавтоматизовані	Частково автоматизовані
Залежність від інформаційної бази	Системи облікового типу Аналітичного типу		CALS-технології Управління проектами

Не заперечуючи важливості всіх перелічених у табл. 2.6 класифікаційних ознак, на нашу думку, однією з найбільш вагомих, з одного боку, та не досить досліджених й суперечливих – з іншого, є ознака збалансованості. Дійсно, різноманіття стратегічних цілей потребує й відповідного різноманіття систем управління (закон необхідного різноманіття), а отже, й досить великої кількості діагностичних показників. Разом з тим обрані стратегічні цілі певною мірою можуть конфліктувати одна з одною, зокрема через наявність конфлікту локальних стратегій учасників ІСБ (окремих СБО). Й хоча логіка узгодження таких конфліктів опрацьована нами у вигляді поданої на рис. 2.7 схеми, потрібен дієвий інструмент забезпечення оптимальних взаємин між цілями й показниками. Найпоширенішим з таких інструментів, як вже наголошувалося, є концепція збалансованої системи показників (Balanced Score Card, BSC) [50; 52; 53]. Проте, хоча автори концепції й спробували адаптувати її до умов життєдіяльності холдингових структур [51], вона все ж таки не враховує як особливостей національних ІСБ (тих, що відповідають наведеному на рис. 1.5 тлумаченню), так і не в змозі врахувати наявність всіх поданих у табл. 1.3 проблем ГМК. Не беруть до уваги й зазначені особливості та альтернативні концепції збалансованих показників, порівняльну характеристику яких наведено у табл. 2.7.

Перш за все необхідно зазначити, що модель BSC є своєрідним форматом опису діяльності ІСБ за допомогою деякого набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам. Головна особливість системи BSC полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовано на задоволення потреб клієнтів та у які залучено всіх співробітників підприємства. Основна ж її перевага полягає у поєднанні фінансових і нефінан-

1	2	3	4	5	6
Зворотний зв'язок	Налагоджено механізм зворотного зв'язку	Налагоджено механізм зворотного зв'язку	Обумовлений цільовою функцією моделі	Акцент на зворотний зв'язок цілі-показника	Відсутність налагодженого механізму
Конфліктів	Обмежене вирішення через балансування цілей		Відсутність процедур вирішення конфліктів інтересів		Присутня можливість

Формована далі система цілей має відповідати як динамічним здатностям ІСБ, так і сформованій системі ролей СБО й корпоративного центру. При цьому цілі повинні розглядатися не ізольовано, а у взаємозв'язку. У цьому аспекті слушною є пропозиція [31, с. 193] щодо виділення наступних зв'язків між цілями: цільовий конфлікт (досягнення однієї цілі утруднює досягнення іншої), комплементарний зв'язок (досягнення однієї цілі полегшує досягнення другої цілі) та індиферентність (досягнення однієї цілі не справляє впливу на досягнення іншої). Окрім того, важливим є встановлення ієрархії підпорядкування цілей через їх розподіл на вищі й підлегли (одна мета є засобом досягнення іншої) та основні й другорядні (з наявністю пріоритетності цілей). Відповідно формуватиметься представлена на *рис. 2.8* семантична мережа проєкції окремих перспектив моделі ЗСП, яка й стане основою реалізації стратегії.

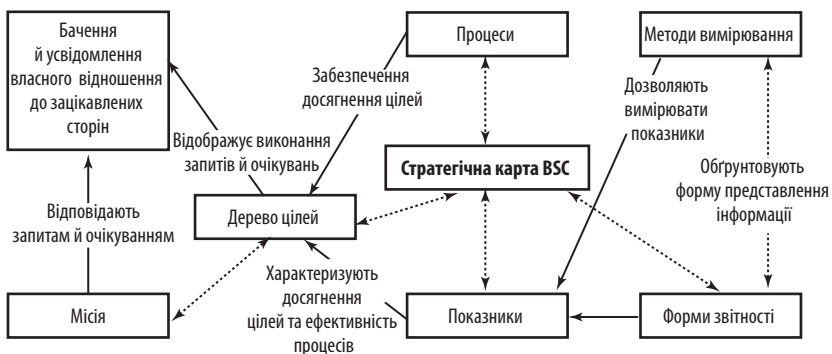


Рис. 2.8. Стратегічна модель підприємства [88]

Означена на рис. 2.8 схема дозволяє забезпечити співвіднесення цілей й показників за рахунок додавання до неї процедури одночасної декомпозиції й агрегування цілей. За для цього ІСБ розглядається як ешелонована ієрархія [88], рівні якої пов'язуються з конкретними стратегічними задачами. Відповідно після проведення параметричного аналізу (розподіл між рівнями ієрархії достатньої кількості показників, що характеризуватимуть потрібні властивості системи) обиратиметься алгоритм декомпозиції формування цілей. Досягнення ж поставлених цілей вимагає наявності заздалегідь визначеного переліку властивостей (простих й складних [10]) системи. Відповідно складні властивості, через утруднення їх виміру, слід декомпонувати на прості (ті, що підлягають безпосередньому вимірюванню) та потім трансформувати в комплексний показник.

Якщо ж орієнтуватися на авторську пропозицію розгляду збільшення капіталізації чи вартості як головної передумови стратегічного розвитку ІСБ, то стратегічні цілі доречно було б пов'язати з факторами створення вартості (будь-яка змінна, яка впливає на вартість) та їх підпорядкованістю. У разі ж прийняття пропозицій [22] відносно того, що більшість рішень щодо зростання капіталізації все ж таки приймаються під час реалізації саме інтеграційної стратегії у розрізі таких напрямків, як формування інвестиційних проектів, підвищення ефективності функціонування й оптимізації взаємодії з зовнішнім середовищем, саме ці аспекти слід віднести до складу стратегічних імперативів. При цьому означені фактори можна співвіднести зі структуризацією стратегічних цілей, як це зроблено на *рис. 2.9*.

Обираючи стратегічні цілі, необхідно враховувати положення [21, с. 40] стосовно того, що в умовах зближення конкурентних позицій ключовим фактором стає не розробка стратегії, а безпосередньо її реалізація (через подібність розроблених різними підприємствами стратегій), що підтверджує необхідність операціоналізації стратегії. Неefективна ж реалізація стратегії можлива при її незрозумілому чи недостатньо повному формулюванні. При цьому саме використання концепції ЗСП дозволяє перевести стратегічний процес у вигляді керованого інтерактивного процесу навчання з поетапною розробкою й визнанням стратегії [56, с. 17].

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...



Рис. 2.9. Джерела створення вартості інтегрованої структури бізнесу та їх підпорядкованість (на основі роботи [31, с. 212 – 213])

Якщо ж підтримати тлумачення стратегії як вдосконалювання способу доцільної інтеграції підприємств у бізнес-простір, то слушним є положення [56, с. 18] щодо неможливості займати лідируючу позицію у всіх стратегічних зонах господарювання та за всіма товарними категоріями. Дійсно, ІСБ повинна мати певні відмінності від конкурентів, які відповідно до концепції ЗСП характеризуються як ключові фактори успіху (Key Success Factor – KSF). Відмова врахування такого положення, відповідно до [21, с. 55] призведе до того, що через надання надто великої кількості диференційованих ознак підприємство втратить власний профіль. Отже, саме тому, що стратегія визначає загальний напрямок дій ІСБ, її не можна розглядати як просте вибудовування програм під заздалегідь поставлені цілі. Ефективна стратегія має розвиватися навколо декількох ключових концепцій і напрямків, що надає їм погодженість, збалансованість

Розділ 2. Зміна змісту стратегічного управління та особливості стратегічного процесу в умовах...

й сфокусованість, а еволюція цілей становить невід'ємну частину формування стратегії [100, с. 26]. Також слід врахувати, що стратегія має справу не тільки з непередбаченими, але й з зовсім невідомими факторами [84]. Отже, зменшити можливі негативні впливи можна шляхом балансування непередбачуваності з отриманням більш якісної оперативної інформації. Якщо ж орієнтуватися на [61], саме в межах ЗСП слід виділяти контури розподілу повноважень та систему зворотних зв'язків, що забезпечить можливість дотримання локальних цілей окремих СБО при формуванні загальної стратегії ІСБ.

Зазначені контури зворотних зв'язків дозволять співвіднести діагностичні показники зі стратегією. У процесі такого зіставлення треба передбачувати наявність двох підходів до розгляду стратегічного планування. З одного боку, воно розглядається як діяльність щодо формування цілей і стратегій шляхом зіставлення наявних ресурсів підприємства з зовнішніми можливостями, які буде використано для досягнення цілей («галузева» школа стратегічного управління – успішність реалізації стратегії залежить від розуміння економічної й конкурентної структури галузі [54]). З іншого – як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів («ресурсний» підхід – стратегія має зумовлюватися не зовнішніми, а внутрішніми факторами, тобто ґрунтуватися на унікальних ресурсах і потенційних можливостях підприємства) [98, с. 102].

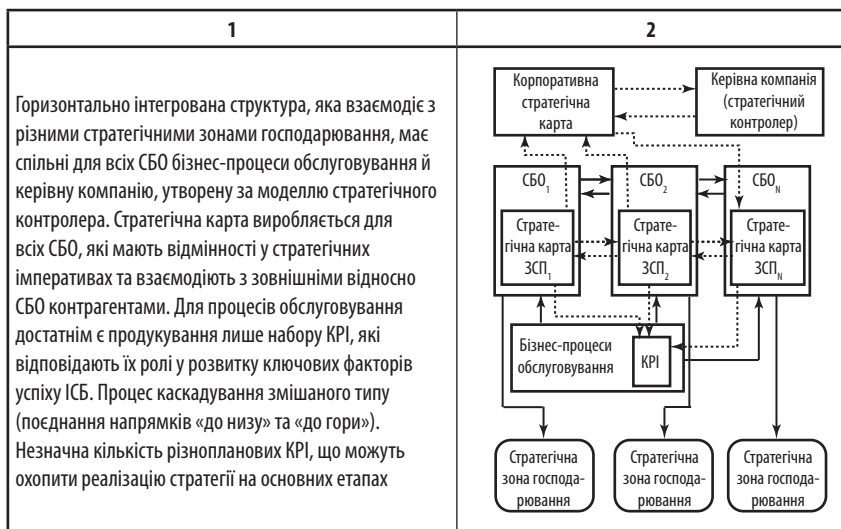
Відповідно й КSF слід обирати як серед наявних у СБО ресурсів, так і їх ринкових можливостей, що ще раз доводить майже універсальність концепції ЗСП. Більш того, будь-яку ІСБ одночасно залучену до безлічі процесів, кожен з яких тим чи іншим чином створює вартість. Проте концепція ЗСП дозволяє орієнтувати ІСБ на найбільш перспективні з них (зокрема через введення блоку «ранжування напрямків», рис. 2.3). Задля цього важливою умовою є диференціація між стратегією й операційною ефективністю (можливість виконання процесів краще за конкурентів) [107]. Отже, головною метою розробки стратегії ІСБ є створення певних специфічних переваг щодо решти конкурентів [56, с. 19].

Таблиця 2.8

Варіанти створення стратегічних карт за умови функціонування ІСБ

Тип ІСБ та процес каскадування	Графічне зображення
1	2
<p>Інтегрована структура за декількома незалежними СБО, з керівною компанією типу стратегічного архітектора (табл. Е.2). Стратегічна карта виробляється для кожної СБО, які мають слабкий зв'язок із центром й містять всі повноваження для самостійної реалізації стратегії. Корпоративна стратегічна карта містить, як правило, незначний набір фінансових КРІ, достатній для оцінки ефективності діяльності СБО чи визначення моменту виведення його зі складу ІСБ (продаж). Каскадування показників знизу-нагору. Стратегічну карту верхнього рівня орієнтовано на управління лише фінансовою синергією. У низці випадків карти СБО не можна поєднати у єдину систему</p>	
<p>Вертикально інтегрована структура, з моделлю керівної компанії типу стратегічного оператора. Орієнтація на спільне створення вартості дозволяє виробляти стратегічну карту лише для СБО, яке співпрацює з зовнішнім споживачем (доведення до відома децентралізованих СБО виробленої на корпоративному рівні карти ЗСП, яка включатиметься до їх систем стимулювання). Для решти СБО продукується лише набір КРІ, склад яких достатній для здійснення оперативного управління підлеглими за ієрархічним рівнем СБО. Замість утворення стратегічних карт для таких СБО можливе вироблення так званих «стратегічних тем», які деталізують стратегічні ролі й відносини з реалізації стратегії</p>	

Закінчення табл. 2.8



Таким чином, саме наявність КСФ дозволяє пов'язувати між собою існуючі СБО. Якщо ж підтримати [72, с. 360 – 362], стратегію ІСБ можна розглядати як можливість подолання виявлених розривів у спроможності окремих СБО використовувати нові можливості, що знаходяться за межами наявних портфелів продукції. Отже, можна стверджувати про формування мережі компетенції в рамках конкретної ІСБ. За таких умов мета застосування ЗСП полягатиме у встановленні відповідностей між стратегічними цілями, ресурсами й СБО. Однак потрібно внести й додаткове обмеження на сукупність стратегічних цілей, що входитимуть до ЗСП. Так, стратегія має містити не всі можливі цілі, а лише обрані, до яких відносять лише ті, які позиціонують підприємство на ринку, та не відносять цілі, що потрібні для здійснення операційної діяльності.

Такі стратегічні цілі пов'язуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком, який і є основою для побудови так званих «стратегічних карт». Графічне відображення зв'язків визначає логіку стратегії підприємства: як реалізація однієї цілі буде впливати на досягнення інших цілей.

Важливим питанням є визначення рівнів, для яких (з яких та до яких) слід проводити декомпозицію стратегічних карт. Так, у роботі [94, с. 85] стверджується, що якщо підприємство складається з декількох функціональних підрозділів, кожне з яких децентралізовано діє на окремих стратегічних зонах господарювання (СЗГ), то зв'язок між змістом й показниками корпоративної стратегічної карти та картами підрозділів буде незначним. У такому випадку слід розробляти окрему стратегічну карту для кожного підрозділу, в якій майже не буде враховано корпоративні цілі та показники. Це відповідає означенному в роботі [95] принципу вироблення одної стратегічної карти для кожної самостійної стратегії (переважно конкурентної). Кількість стратегій же слід визначати через встановлення кількості СЗГ з унікальними вимогами. При цьому слід ураховувати, що представлені в табл. 2.8 моделі утворення корпоративних карт і каскадування показників містять ідеальні форми утворення ІСБ. Сучасним національним інтегрованим структурам, які діють у сфері ГМК, притаманний, переважно, змішаний варіант, що передбачає як вертикальну, так і горизонтальну інтеграцію. Вироблення стратегічної карти в такому випадку полягає в поєднанні поданих у табл. 2.8 підходів. Отже, впровадження збалансованої системи показників передбачає орієнтування процесів реалізації відібраних стратегічних альтернатив на додержання взаємопов'язаності ключових показників ефективності, що характеризують ключові фактори успіху, з бажаними цільовими значеннями, збалансованими відповідно до потенціальних можливостей ІСБ. Процедура ж балансування цілей й КРІ у більшості випадків призводить до виникнення певних протиріч між окремими елементами стратегічної карти. Зрозуміло, що в процесі формування BSC слід як забезпечити збалансованість між всіма конфліктуючими цілями та цільовими значеннями відповідних показників, так і довести деталізовані заходи до безпосередніх виконавців. У результаті такого доведення буде формуватися механізм управління інтегрованою структурою бізнесу.

й стратегічної її спрямованості (особливо для публічних компаній після IPO). Проведення реорганізації також потребує певного рівня прозорості наявних бізнес-процесів. Відповідно впровадження ЗСП дозволить виробити єдині стандарти управління для різних учасників ІСБ. Ефективність збалансованої системи показників значною мірою залежить від якості її впровадження. У наявній літературі [50; 140] наведено значну кількість підходів до реалізації цього процесу. Разом з тим слід відзначити, що створення BSC – це складний процес, основу якого повинно складати розуміння логіки концепції особами, що будуть займатися її втіленням у практику господарювання.

Таким чином, нами запропоновано впроваджувати збалансовану систему показників паралельно зі встановленням стратегічних альтернатив, підготовкою до IPO (чи впровадженням елементів такої підготовки як інструменту покращення наявних бізнес-процесів) та формуванням механізму стратегічного управління. У розвиток даного положення було розроблено референтну модель впровадження ЗСП, контекстну діаграму якої представлено на *рис. 3.1*. Окрім того, як цільові обмеження (елемент Control у стандарті IDEF0) виступатимуть вироблений профіль й еталонні стратегії проведення IPO.

Орієнтуючись на *рис. 3.1*, слід звернути увагу на те, що принципова можливість співвіднесення ЗСП з механізмом стратегічного управління (або навіть розгляду ЗСП як механізму стратегічного управління) базується на тлумаченні механізму як системи основних форм, методів, важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, а також формування потреб [129, с. 50] та системи взаємозалежних елементів, що взаємодіють на підґрунті певних правил і процедур [106]. Також механізм може визначатися як послідовність дій, спрямованих на досягнення певної цілі [69, с. 12]. В економічній літературі наявна ще значна кількість тлумачень механізму, але означені три, на нашу думку, роблять такі головні акценти в проблемі ідентифікації механізму, як (у порядку згадування): потреба виділення елементів, методів та важелів впливу на економічні процеси; потреба формування певного забезпечення та вимога динамічного підходу до стратегічного управління.

Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою...



Рис. 3.1. Контекстна діаграма впровадження механізму стратегічного управління, заснованого на збалансованій системі показників

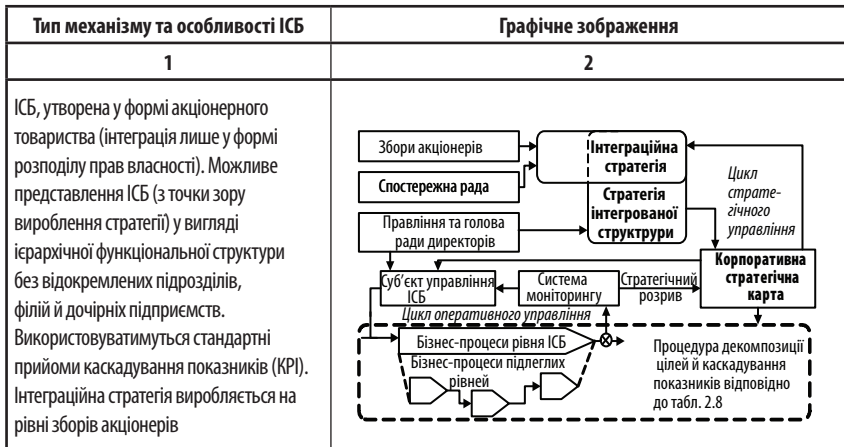
Збалансована система показників дозволяє врахувати всі означені аспекти. Формований набір КРІ виступатиме у вигляді відбиття важелів впливу (через їх співвіднесення з KSF). Обрані ІСБ стратегічні ініціативи в поєднанні з регламентацією дій щодо їх здійснення формуватимуть необхідне забезпечення. Інструментарій же реалізації обраних ініціатив формуватиме потрібні, з точки зору механізму стратегічного управління, важелі впливу. Якщо ж визначити механізм як сукупність механізмів, об'єднаних певними методами управління [87, с. 18 – 19], то можна співвіднести виділення субмеханізмів з процедурою каскадування. Головною ж перевагою пропонованого механізму є відмова від операційного управління на користь процесів самоорганізації. Проте важливим елементом постане співвіднесення елементів збалансованої системи показників з ієрархічними рівнями управління ІСБ (особливо для жорстких й юридично залежних їх форм).

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

Таким чином, співвіднесення ЗСП з механізмом стратегічного управління дозволяє реалізувати принцип [26, с. 45] щодо «децентралізації операцій при централізації контролю». Орієнтуючись же на зазначені в табл. 2.8 форми створення стратегічних карт, можна виділити й різні варіанти побудови механізму стратегічного управління. Авторську пропозицію щодо структурування такого механізму наведено в *табл. 3.1*. Особливістю означеного відображення є розширення поданого в табл. 2.8 представлення ІСБ як форми інтеграції капіталів (перший варіант) та виділення двох типів організації материнського підприємства (як такого, що безпосередньо здійснює господарську діяльність (оперативно-виробничі відносини з дочірніми підприємствами) та лише контролює виробничі бізнес-напрямки (чистий холдинг) й лише впливає на фінансову політику). При цьому передбачається, що функції виконавчого органу виконує материнська компанія.

Таблиця 3.1

Логіка функціонування механізму стратегічного управління ІСБ за умови впровадження концепції збалансованої системи показників



Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою...

Закінчення табл. 3.1

1	2
<p>Централізоване управління всіма аспектами виробничо-господарської діяльності через домінування материнського оперативно-виробничого підприємства. Через значні владні відносини майже всі аспекти розробки стратегічних карт підлеглих рівнів провадяться головним підприємством. ІСБ переважно у формі кластерної структури, коли навколо крупного підприємства об'єднуються малі та середні</p>	
<p>Чистий холдинг з контролюванням самостійних учасників інтегрованої структури (переважно через встановлення планових фінансових орієнтирів та обмежень на витрачання ресурсів). Управління через формування двох петель зворотного зв'язку: одна – на рівні оперативного управління (до неї залучаються як дочірні, так і головне підприємство), інша передбачає коригування стратегічних альтернатив</p>	
<p>Інтегровану структуру засновано на партнерських відносинах й довгострокових угодах. Усі учасники ІСБ залишаються самостійними юридичними особами. Корпоративний центр утворюється шляхом делегування й розподілу відповідних функцій. Виділяється три петлі зворотних зв'язків: у межах бізнес-процесу, на оперативному рівні в межах планових завдань й петля регулювання стратегічної невідповідності</p>	

■■■■■■■■■■

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

Основною ідеєю вказаних у табл. 3.1 схем є відображення можливих варіантів інтеграції стратегічних карт до контуру управління ІСБ. Так, цикл стратегічного управління з відповідними петлями зворотних зв'язків реалізується за допомогою ЗСП шляхом встановлення стратегічних ініціатив й вироблення відповідних проектів. Тут, як певна доробка авторів пропонується розглядати співвіднесення стратегічних ініціатив ЗСП з окремими проектами (чи програмами як сукупністю проектів) робіт. Отже, саме вибір одного з варіантів формування механізму стратегічного управління ІСБ й буде основою його впровадження в практику господарювання окремої структури. Відповідну цьому положенню послідовність організації стратегічного управління представлено на *рис. 3.2*.

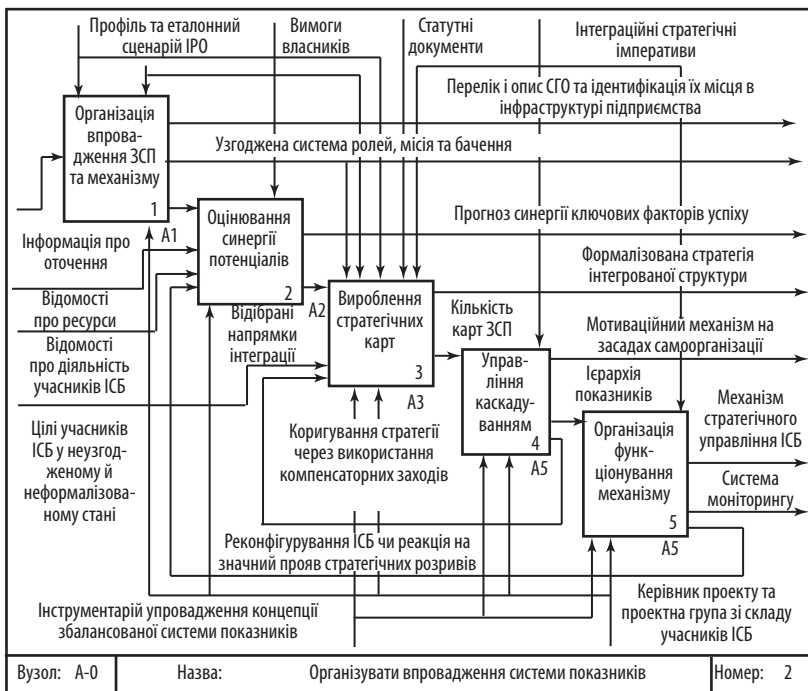


Рис. 3.2. Послідовність робіт з впровадження збалансованої системи показників й організації роботи механізму стратегічного управління ІСБ

Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою...

Слід відзначити, що запропонована послідовність орієнтується на подані на рис. 3.1 мету та контекст упровадження ЗСП. При цьому означена послідовність передбачає одночасне формування й циклу оперативного управління, який підпорядковується виробленим стратегічним імперативам й охоплює всі, а не лише найважливіші, напрямки діяльності. Також треба наголосити, що наведена модель складається з типових елементів, на основі яких можна формувати індивідуальний проект для кожного конкретного підприємства. Розкриття таких типових елементів, відповідно до стандарту IDEFO, розкриває логіку авторської концепції впровадження. Варіант такого розкриття (для елемента А1 означеної на рис. 3.2 схеми) подано на рис. 3.3.

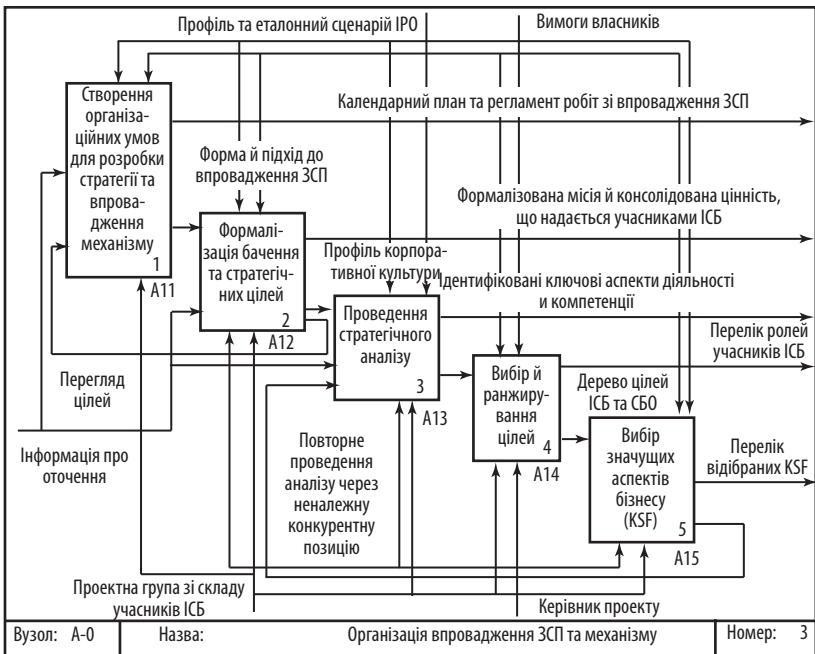


Рис. 3.3. Організація впровадження ЗСП та механізму стратегічного управління (блок А1 референтної моделі)

Також треба наголосити, що, оскільки нами запропоновано орієнтуватися на паралельне вироблення стратегії та впровадження ЗСП, деякі з перелічених на рис. 3.3 (та на решті схем) кроків можна пропустити за умови, що поточний варіант організації відповідних підсистем відповідає вимогам логіки побудови BSC. Підтвердженням ефективності запропонованого підходу є твердження [94, с. 56] відносно того, що в процесі розробки стратегічних карт часто виникає необхідність коригування стратегії. Отже, авторські пропозиції дозволяють запобігти витратам на таке коригування. Далі надамо докладну характеристику визначеним елементам (відповідно до правил побудови діаграм стандарту IDEF0). Основою для успішного впровадження BSC буде визначення оптимальної архітектури системи, організація та реалізація проекту впровадження, формування відповідного комунікаційного забезпечення. Орієнтовний порядок виконання робіт на даному етапі представлено на *рис. 3.4*. Для спрощення розуміння складної референтної моделі підлеглі (відносно першого та другого її рівнів) елементи будуть відображатися з певним відходом від вимог стандарту IDEF й представлятися у такому вигляді, як на рис. 3.4.

Важливим, з точки зору впровадження механізму стратегічного управління в рамках ІСБ, є вибір напрямків вироблення стратегічних імперативів. З одного боку, часто наголошується на більш високій дієвості варіанта, коли впровадження ЗСП ініціюється вищим керівництвом [21, с. 109], оскільки підхід «згори донизу» надає більшій вагомості заходам з упровадження й полегшує їх реалізацію. З іншого боку – у разі формування ініціатив у зворотному напрямку може виникнути проблема агрегування показників при переході на більш високі ієрархічні рівні ІСБ [94, с. 130]. Вироблення ж стратегічних планів у напрямку «знизу нагору» зменшує протидію учасників ІСБ. Якщо ж орієнтуватися на [148], можна наголосити на потребі реалізації стратегічного процесу через узгодження результатів, отриманих методом «зверху вниз» (за проведення стратегічного аналізу й визначення можливих або необхідних значень показників) та «знизу нагору» (за рахунок використання методів статистичного аналізу й прогнозування). Така позиція в цілому відповідає наведеній на рис. 2.7 послідовності узгодження

Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою...

стратегічних ролей учасників ІСБ. Реалізація ЗСП у межах механізму стратегічного управління ІСБ має ґрунтуватися на попередньому вивченні ситуації та реалізації її на прикладі одного з учасників. В окремих випадках проект упровадження BSC може охоплювати ІСБ в цілому й реалізовуватися в поступово змінюваних проектних фазах. Відповідно авторському підходу на етапі A11 моделі слід ув'язати проект організації BSC з іншими актуальними для ІСБ видами робіт. При цьому саме розробка місії та бачення інтеграційної структури забезпечить підпорядкування системи збалансованих показників логіки стратегічної організації ІСБ.

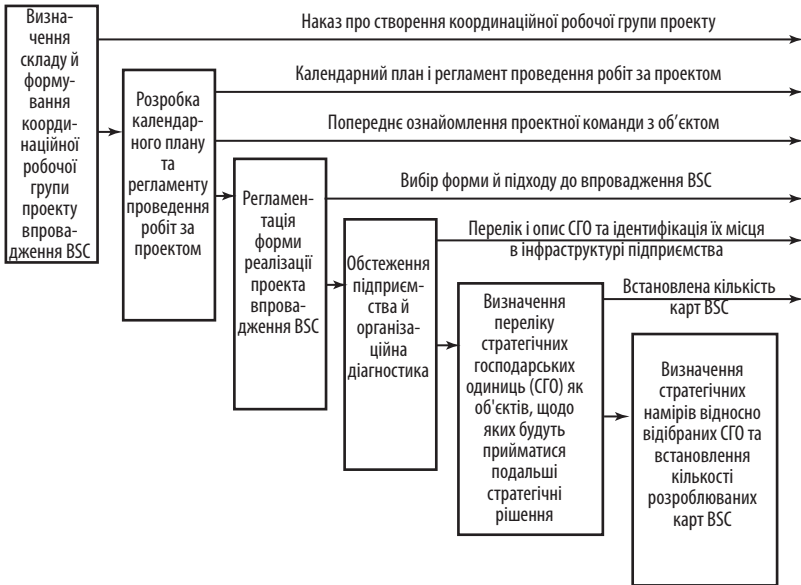


Рис. 3.4. Процедура створення організаційних умов для розробки стратегії та впровадження ЗСП (блок А11 референтної моделі)

У класичному варіанті концепції стверджується, що ЗСП базується на вже розробленій стратегії та слугує інструментом її впровадження. Слушним є й положення [21, с. 101] щодо неспроможності ЗСП визначати базові стратегічні напрямки розвитку, встановлю-

вати пріоритети за продуктами й сегментами ринку, проводити SWOT-аналіз, визначати відповідність етапів життєвого циклу та критичних факторів успіху. Проте, на нашу думку, доцільним є вироблення цих передумов саме за реалізації наведених на рис. 2.2 етапів. Більш того, доречним буде також орієнтуватися на представлені у табл. 2.7 еталонні сценарії проведення первинного розміщення акцій та означені на рис. 2.5 вимоги до компаній, що планують проведення IPO. Особливістю пропонованого підходу є також уявлення про потребу завершення формування (розробки) стратегії ІСБ в цілому (як при класичному її розумінні, так і при авторському її зведенню до визначення ролей й стереотипів поведінки учасників ІСБ). Лише після цього можна впроваджувати ЗСП у механізм стратегічного управління. При цьому BSC передбачає таку форму представлення стратегії, що збільшує ймовірність реалізації бажаних стратегічних цілей. Відповідно похідною базою для розробки BSC є саме стратегічний аналіз. Результати стратегічного аналізу можуть сформувати декілька сценаріїв розвитку подій. У такому разі BSC буде орієнтуватися на найбільш ефективний з них. Разом з тим у практичному плані майже неможливо сформулювати повністю пророблену стратегію. Відповідно не всі стратегічно важливі питання розробки BSC буде заздалегідь визначено. Отже, починати розробку BSC можна вже у разі визначення найважливіших стратегічних позицій. Таке визначення можна проводити й під час підготовки компанії до IPO.

Також слід звернути увагу на відмінності при обґрунтуванні набору ключових факторів успіху для ІСБ (відносно окремого підприємства). Ними є нівелювання дублювання факторів (елемент інтеграційної стратегії, пов'язаний з виведенням надмірно розвинених функцій). Ще більш важливим елементом буде забезпечення комплементарності (як мінімум) та синергії (цільова функція) між відібраними ключовими компетенціями. Саме виникнення синергії дозволяє продукувати рівень прибутковості інтегрованої компанії, який перевищує суму аналогічних показників її окремих дивізіонів [91, с. 39]. Існують різні варіанти класифікації синергетичного ефекту. Найбільш розповсюдженими з них є розподіл

Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою...

за критеріями й складовими прибутку або у межах перспектив стратегічної карти ЗСП. При цьому виникнення синергії може відбуватися через поширення сили матеріальних, нематеріальних й конкурентних взаємин (або через збільшення сили зв'язків, що відповідає елементу AP_9 з табл. 1.13).

Досягати синергії можна як у процесі утворення ІСБ (цільова функція для реалізації інтеграційної стратегії), так і за впровадження пропонуваного механізму стратегічного управління у вже наявній інтегрованій структурі. Таке оцінювання синергії відповідатиме елемент у A_2 представленій на рис. 3.1 референтної моделі. Визначаючи можливість виникнення синергії у ІСБ, варто орієнтуватися на розробки [51] щодо виділення напрямків створення корпоративної карти. Так, розроблена нами концепція ЗСП та представлена на рис. 3.5 схема забезпечує координацію процесу створення корпоративної вартості на основі забезпечення стратегічної відповідності учасників ІСБ.

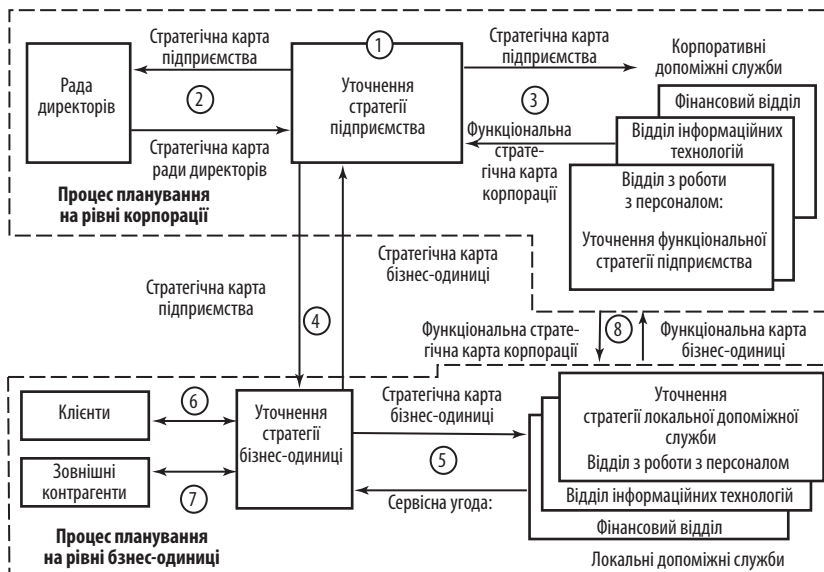


Рис. 3.5. Створення стратегічної відповідності [53, с. 36]

Логіка створення стратегічної відповідності передбачає виділення восьми контрольних точок процесу планування: 1 – пропонування корпоративної вартості (встановлення напрямків, що визначають стратегії учасників корпорації); 2 – створення синергії топ-менеджменту корпорацій й корпоративних допоміжних служб; 3 – створення синергії керівництва корпорації й корпоративних допоміжних служб (синергія сервісу); 4 – створення синергії керівництва корпорації й бізнес-одиниць (каскадування стратегічних орієнтирів корпорації на рівень стратегії її учасників); 5 – створення синергії бізнес-одиниць й локальних допоміжних служб (стратегічні пріоритети бізнес-одиниць інкорпорується у стратегії локальних допоміжних сервісних служб); 6 – створення синергії бізнес-одиниць і клієнтів (пріоритети надання споживчої цінності повідомляються цільовим споживачам й координуються з потребами й побажаннями клієнтів); 7 – створення синергії бізнес-одиниць й постачальників, а також інших зовнішніх партнерів; 8 – створення синергії допоміжних сервісних служб (стратегії локальних сервісних служб відображатимуть пріоритети корпоративної допоміжної служби) [53, с. 38 – 39].

У будь-якому випадку досягнення зазначених на рис. 3.5 варіантів виникнення синергії вимагає певних активних дій корпоративного центру й учасників ІСБ. Якщо ж орієнтуватися на роботу [53, с. 32 – 37], то можна запропонувати як окремий етап упровадження механізму стратегічного управління ІСБ означену на *рис. 3.6* послідовність дій. Така послідовність розкриватиме як аспект утворення ІСБ, так і реконфігурацію вже наявних відносин. Орієнтація на виникнення синергії ще більш розширює тлумачення збалансованості через вимогу використовувати певний ключовий фактор успіху більш ніж у межах одної конкретної СБО. Відповідно збалансованість можна співвіднести з обов'язковою наявністю комплементарності видів діяльності.

Оцінка синергії разом з проведенням попередніх аналітичних розрахунків робить усі підстави для початку вироблення стратегічних карт, які й становлять основну перевагу застосування концепції ЗСП. Разом з тим, означені в табл. 2.8 особливості використання стратегічних карт обумовлюють й наявність особливостей

Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою...

при обґрунтуванні наступного елемента послідовності впровадження концепції ЗСП. Ці особливості відображено на *рис. 3.7*.

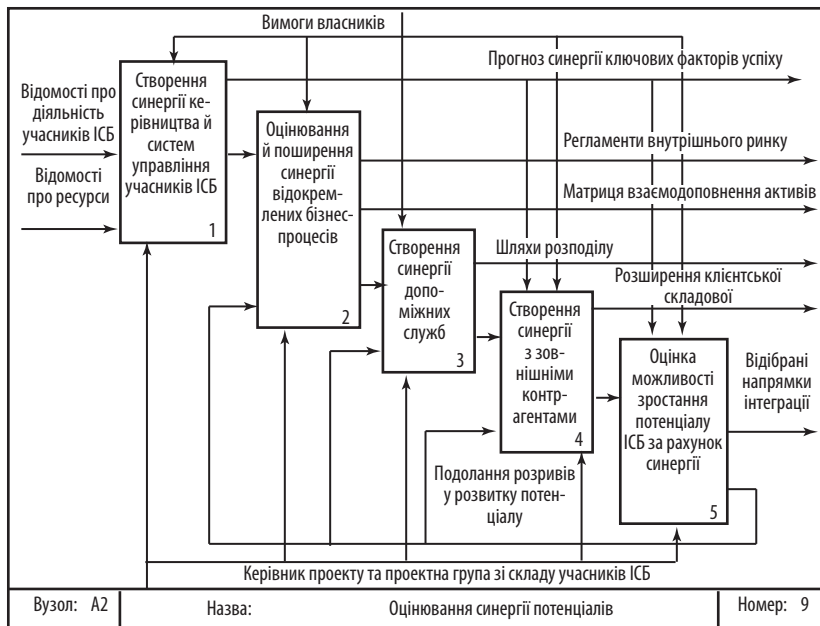


Рис. 3.6. Оцінювання синергії потенціалів (елемент A2 моделі)

Початковим етапом зазначеної на рис. 3.7 схеми є формування стратегічних карт для однієї організаційної одиниці (ІСБ в цілому чи окремого її учасника). Складним питанням є визначення кількості стратегічних карт, які необхідно розробити. З одного боку [95], кожна окрема карта виробляється для кожної окремої стратегії. Отже, кількість стратегічних карт визначатиметься не кількістю учасників чи центрів відповідальності, а кількістю стратегічних зон господарювання, що мають відмінності в наборі ключових факторів успіху. Формуючи стратегічну карту верхнього рівня, слід враховувати доведену вище вимогу щодо першочергового встановлення цілей фінансової перспективи (зростання капіталізації), так, як це зроблено на *рис. 3.8*.

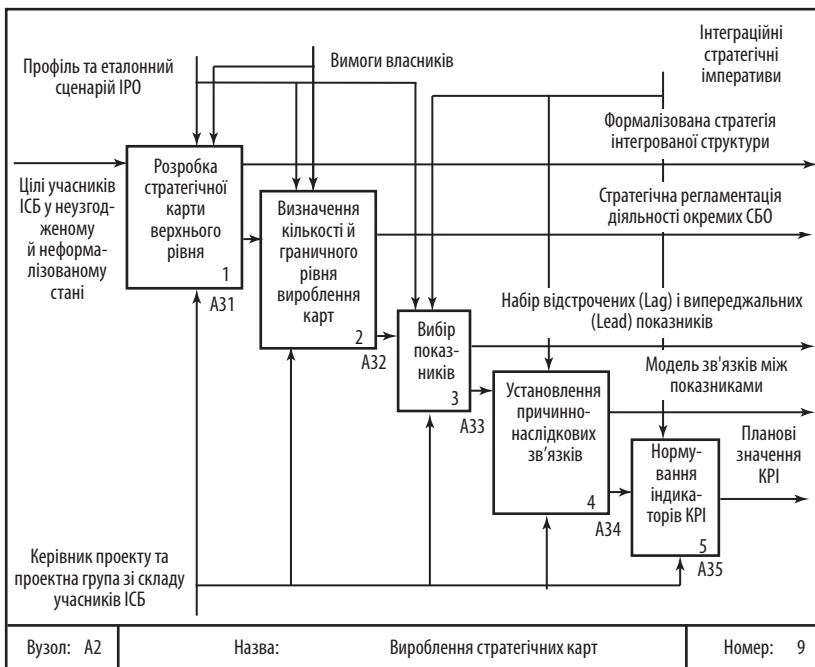


Рис. 3.7. Вироблення стратегічних карт

Потреба однозначності розуміння сутності та ступеня досягнення відображених на стратегічній карті цілей зумовлює необхідність формування переліку КРІ (не більше трьох на одну мету [21, с. 224]). Некоректність же формулювання цілей може призвести й до неможливості виділення КРІ та потреби переформулювання цілей. Розкриття логіки вибору КРІ, з точки зору ІСБ, вимагає подальшого вдосконалення процедури встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними (як у межах однієї перспективи карти ЗСП, так і між перспективами) та визначення сили означених зв'язків (зв'язки встановлюються між основними підсумковими індикаторами, що можуть перетинати межі окремих проєкцій моделі, між випереджальними й підсумковими індикаторами у межах проєкції). Можливе також введення параметрів тривалості часового лага між причиною й слідством та оцінки впевненості у визна-

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

боти та проведення необхідних змін у системі управління. Проходження ж усіх етапів представленої на рис. 3.2 послідовності робіт дозволить не лише впровадити концепцію збалансованої системи показників у практику господарювання будь-якої ІСБ, але й удосконалити деякі аспекти її життєдіяльності й переорієнтувати механізми стратегічного управління на зростання капіталізації чи ринкової вартості ІСБ.

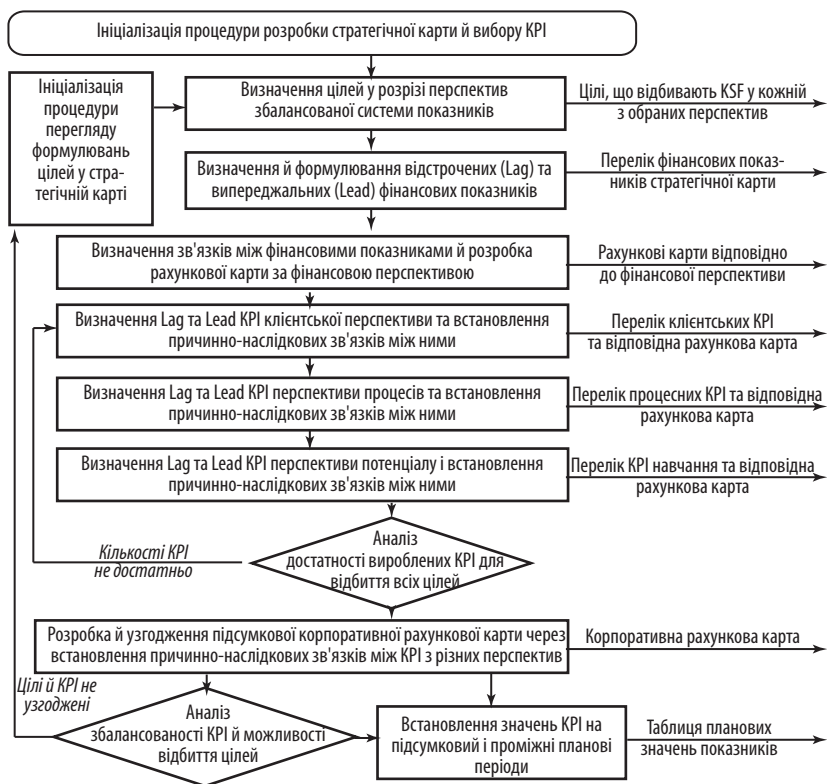


Рис. 3.9. Схема процесів розробки стратегічної карти й вибору KPI

3.2. Методичні підходи до обґрунтування вибору стратегії розвитку інтегрованих структур та її формалізації в збалансованій системі показників

Головною перевагою концепції збалансованої системи показників є орієнтація на формалізацію й реалізацію обраної інтеграційною структурою та її учасниками стратегії. Відповідно виникає потреба розробки алгоритмів вироблення стратегічних альтернатив, що враховували б означене на рис. 2.7 розширення розуміння стратегії до системи ролей й стереотипів поведінки учасників ІСБ та корпоративного центру і відбиття їх у вигляді консолідованого набору показників. Отже, орієнтуючись на подані в табл. 1.2 стратегічні імперативи розвитку національних ІСБ, розгляд особливостей формування механізму стратегічного управління буде здійснено на прикладі таких ІСБ, як «СКМ» (керівна компанія для окремих напрямків господарювання з можливістю проведення ІРО) та «ІСД» (орієнтація на профільний бізнес без проведення ІРО). При цьому, з точки зору спрощення викладення матеріалу, пропонується обмежити кількість учасників означених інтегрованих структур до мінімально граничного рівня, достатнього для розкриття логіки пропозицій автора.

Орієнтуючись на зазначену на рис. 3.2 послідовність упровадження механізму стратегічного управління, початково визначимо основні стратегічні пріоритети їх розвитку й встановимо особливості створення стратегічних карт. Перш за все, слід звернути увагу на те, що означені ІСБ не відповідають у чистому вигляді представленим у табл. 2.8 варіантам створення стратегічних карт через наявність комбінування форм горизонтальної й вертикальної інтеграції та змішаний характер споживачів продукції учасників ІСБ. Так, якщо орієнтуватися на ІСБ «СКМ», можна передбачити, що врешті-решт її доречно розглядати як повністю вертикально інтегрований ланцюг з орієнтацією на єдиний (з певною часткою припущення й агрегування) сегмент споживачів. З іншого ж боку, підприємства, які входять до складу даної ІСБ, орієнтуються не лише на внутрішній ринок групи та мають зовнішніх споживачів власної продукції. Отже,

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

їх також слід визначати як окремі СБО, з самостійно сформованими стратегічними альтернативами, але підпорядкованими загальним груповим потребам. Отже, не можна при виробленні стратегічних карт орієнтуватися на другий з поданих у табл. 2.8 варіантів їх скасування.

Вирішення означеної невідповідності можливе або за рахунок спрощення наявності інтеграційних зв'язків (проведення певної декомпозиції), або, що є більш дієвим варіантом, орієнтуватися на змішаний тип вироблення стратегічних карт. Варіант представлення даного змішаного типу подано на *рис. 3.10*.

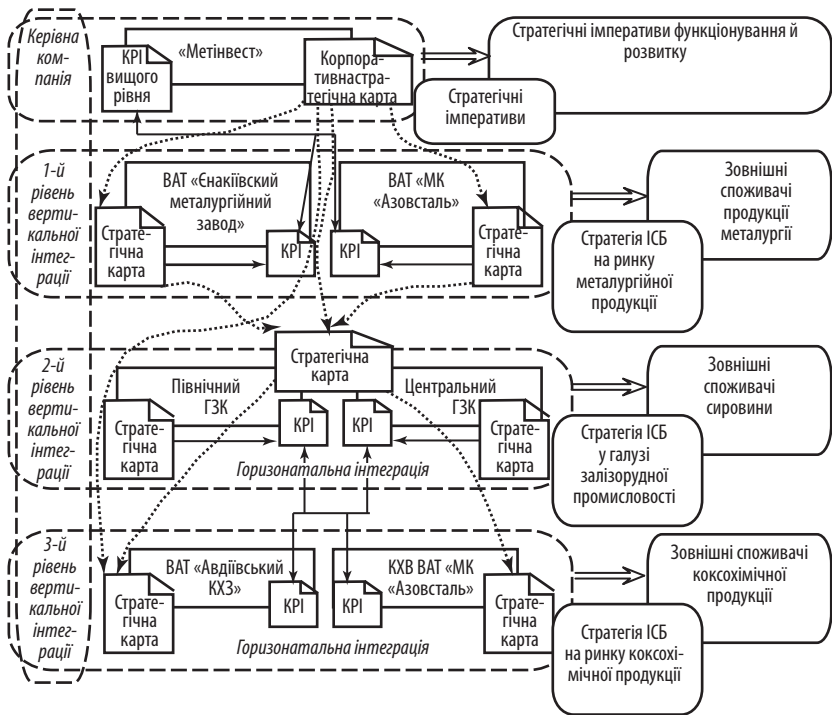


Рис. 3.10. Створення стратегічних карт у змішаній ІСБ (на прикладі ІСБ «СКМ»)

Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою...

Основною відмінністю між стратегічними картами різних рівнів (за ланцюгом вертикальної інтеграції) буде орієнтація (чи відсутність орієнтації) на виникнення синергії зв'язків й потенціалів між учасниками ІСБ та контрагентами як у межах горизонтальних, так і межах вертикальних відносин. Важливим елементом буде й урахування фінансової синергії, яка повинна знайти відбиття на стратегічних картах усіх рівнів. З точки ж зору визначення рівня завершення продукування стратегічних карт, можна запропонувати ввести «контекст розгляду стратегії». Так, за керівною, компанії визначених на рис. 3.10 стратегічних карт достатньо для формалізації стратегії. З точки ж зору підлеглих рівнів, можливе вироблення додаткових стратегічних карт, що цілком вписується в пропозицію сполучення напрямків каскадування «знизу до гори» й «згори до низу».

Певні відмінності матиме й процедура вибору показників КРІ. Так, оскільки всі наведені на рис. 3.10 суб'єкти господарювання одночасно орієнтуються як на зовнішніх споживачів, так і на внутрішній ринок групи, ключові фактори успіху (KSF) також слід обирати, розподіляти й контролювати за двома напрямками. Як виняток може бути випадок, коли діяльність щодо задоволення зовнішніх потреб не належить до класу стратегічної, а отже, й не входить до сфери концепції ЗСП. У всіх інших випадках утворюватиметься набір КРІ в межах власної стратегічної карти (окремої СБО) та як елемент каскадування КРІ вищого рівня (на рис. 3.10 це система КРІ, розроблена компанією «Метінвест»).

Іншою важливою особливістю запропонованого на рис. 3.10 підходу до структурування стратегічних карт є орієнтація на рівні керівної компанії на постійний перегляд стратегічних імперативів у розрізі інтеграційної стратегії. Така інтеграційна стратегія, залежно від загальної стратегії ІСБ, може знайти відбиття й у цілях стратегічної карти, зокрема через показники стійкості складу учасників ІСБ, обсяги трансакцій чи виникнення синергії.

При формуванні стратегічної карти для ІСБ «СКМ» за основу можна взяти подану на рис. 3.8 ідею орієнтації на істотне підвищення прибутковості й капіталізації. Факторами ж такого підвищення можуть стати вказані на рис. 2.9 джерела створен-

ня вартості. Разом з тим, з огляду на означену в першому розділі специфіку підприємств ГМК України, пропонується при визначенні стратегічних цілей й складу КРІ орієнтуватися не лише на наявні у підприємства можливості, а й на наведені в табл. 1.3 проблеми ІСБ коксохімічної й металургійної галузей. Відповідно підвищення капіталізації обов'язково повинно підтримуватися інноваційним розвитком у розрізі обраних ключових компетенцій (при обов'язковому непослабленні факторів підтримки конкурентних позицій).

Означена стратегічна карта передбачає створення в ключових галузевих холдингах ІСБ спостережних рад, що формуватимуть цілі й завдання галузевого холдингу (прикладом такого галузевого холдингу є подана на рис. 3.10 структура). Керівна компанія галузевого холдингу несе відповідальність за виконання корпоративних функцій. При цьому в ІСБ «СКМ» виділяється чотири основні напрямки ведення бізнесу: гірничо-металургійний, енергетичний, телекомунікаційний, банківські послуги та страхування. При цьому на рівні корпоративної стратегічної карти ІСБ у цілому слід планувати виникнення лише фінансової синергії. Дана стратегічна карта не наводиться через її подібність до поданої на рис. 3.8. Запропонована ж нами й представлена на *рис. 3.11* стратегічна карта корпоративного рівня для ІСБ «СКМ» передбачає виникнення синергії за всіма можливими напрямками (як у горизонтальних, так і у вертикальних інтеграційних відносинах).

Отже, згідно з рис. 3.11 до основної цілі гірничо-металургійної частини ІСБ «СКМ» віднесено максимізацію вартості гірничо-металургійного бізнесу шляхом: інвестування у розвиток існуючих підприємств для збільшення обсягів виробництва; реалізації програм операційних поліпшень; подальшої вертикальної інтеграції в більш глибокі переділи. Досягненню поставлених цілей сприяє: реалізація агресивної, але обміркованої інвестиційної програми; застосування кращих світових практик підвищення операційної ефективності; будівництво й придбання підприємств, що забезпечують подальшу переробку металопродукції комбінатів групи; якісне управління вертикально інтегрованим ланцюжком.

Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою...

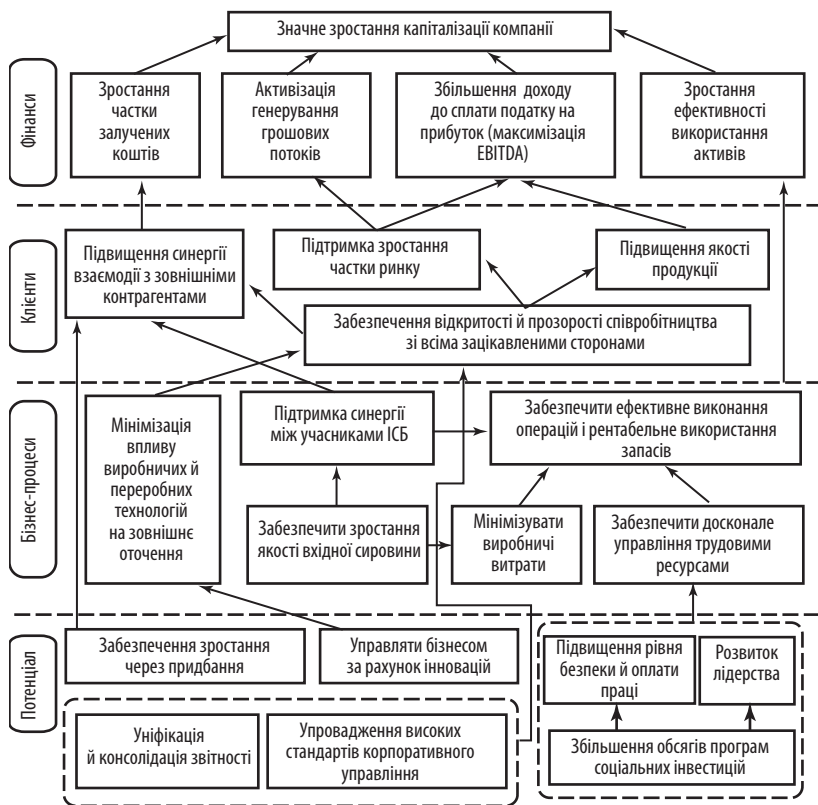


Рис. 3.11. Корпоративна стратегічна карта ІСБ «СКМ» (рівень компанії «Метінвест холдинг»)

Оскільки ж більшість з означених у стратегічній карті цілей гірничо-металургійного бізнесу ІСБ «СКМ» було охарактеризовано в попередніх розділах роботи, слід звернути увагу на такі стратегічні цілі, як «забезпечення відкритості й прозорості співробітництва зі всіма зацікавленими сторонами» (клієнтська складова) та «підтримка синергії між учасниками ІСБ» (процесна складова). Методики оцінювання кожної з них вимагають певного доопрацювання. При цьому мета підвищення прозорості співробітництва

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

цілком співпадає з низкою поданих у другому розділі (див. рис. 2.1) вимог, до виведення компанії на ринок IPO. Оцінювати зростання відкритості пропонується через введення коефіцієнтів інформованості зацікавлених сторін ($K_{ІЗС}$), що складатиметься з набору окремих показників та визначатиметься як їх середньоарифметичне значення. Для цього можливе проведення експертного оцінювання повноти відображення інформації про діяльність групи у ЗМІ й інших відкритих джерелах. Відповідний склад лінгвістичних змінних подано в табл. 3.2. Деталізація відбиття опрацювання даної методики для ІСБ «СКМ» у частині роботи з експертами нами не наводиться через значну поширеність даного підходу.

Таблиця 3.2

Оцінка рівня публічності й відкритості інтегрованої структури бізнесу

Напрямок оприлюднення	Критерії оцінювання			КІЗС для «СКМ»
	1 бал	3 бали	5 балів	
1	2	3	4	5
$K_{ІЗС1}$ – відбиття інформації про діяльність ІСБ у місцевих товариствах	Інформація про діяльність ІСБ майже відсутня	Обмежене відбиття й розкриття даних	Оприлюднення повного переліку відомостей	4,5
$K_{ІЗС2}$ – рівень відповідальності перед робітниками	Низький рівень відповідальності	Середній рівень відповідальності	Високий рівень відповідальності	4,2
$K_{ІЗС3}$ – поширеність заходів щодо захисту зовнішнього оточення	Захист оточення не передбачено	Середня інформованість про здійснені заходи	Значна поширеність й поінформованість	3,8
$K_{ІЗС4}$ – наявність корпоративного кодексу	Кодекс відсутній	Наявні окремі регламенти	Постійне застосування кодексу	4,0
$K_{ІЗС5}$ – поширеність соціального інвестування	Відсутність інвестування	Середня поширеність	Значна поширеність	4,1
$K_{ІЗС6}$ – рівень спонсорства й пожертвувань	Низький рівень пожертвувань	Окремі благодійні акції	Високий рівень спонсорства	4,3
$K_{ІЗС7}$ – обмін відповідною інформацією в межах ІСБ	Інформаційний опортунізм	Обмін ключовими даними	Взаємний моніторинг	4,5
$K_{ІЗС8}$ – соціальна відповідальність ІСБ	Низький рівень відповідальності	Середній рівень відповідальності	Високий рівень відповідальності	4,0

Розділ 3. Структура й послідовність формування механізму управління інтегрованою...

Узагальнення особливостей ведення виробничо-господарської діяльності ІСБ, що функціонують у ГМК України, дозволило запропонувати типовий склад цілей і показників, які можуть використовуватися за формування стратегічних карт. Даний перелік, поданий у *Додатку А*, перш за все базується на результатах наведеного у першому розділі роботи аналізу особливостей діяльності таких ІСБ. Однак при формуванні стратегічних карт їх, як вже наголошувалося, обов'язково слід зіставляти з наявними у конкретного ІСБ можливостями.

Взагалі ж подана в *Додатку А* структуризація показників ефективності орієнтована на означений підхід щодо виділення СБО та встановлення через корпоративний центр інституціональних «правил гри» – стандартів діяльності, співвіднесених з цільовими орієнтирами (принцип м'якої регламентації самоорганізації). Мета діяльності кожної СБО зводиться до виконання встановлених для неї КРІ при додержанні встановлених стандартів. Далі розглянемо процес створення стратегічних карт для підлеглих до корпоративного рівня СБО.

Таблиця 4.1

Стратегічна карта для коксохімічної ланки ІСБ «СКМ» (на прикладі ВАТ «Авдіївський коксохімічний завод»)

Цілі	Показники	Задачі	Програма дій
1	2	3	4
<i>Фінансова перспектива</i>			
Зростання капіталізації й ринкової вартості	Капіталізація (Mcap) Рентабельність (R)	Розвиток всіх означених на рис. 2.9 джерел створення вартості	Збільшення обсягів виробництва: коксу валового 6% вологістю до 3678,6 тис. т на рік; коксу валового сухого до 3457,9 тис. т
Зростання доходів	ЕВІТРА	Підтримка позитивної динаміки	
Досягнення високого рівня фінансової стійкості	Ліквідність Платоспроможність	Розробка й виконання стратегічного фінансового бюджету	Зменшення співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованостей. Погашення боргів
<i>Перспективна внутрішніх процесів</i>			
Забезпечення синергії взаємодії з контрагентами	Коефіцієнти синергії $K_{СП}$ та $K_{СВ}$	Формувати культуру стратегічної єдності	Розширення операцій у межах внутрішніх трансакційних послуг
Підвищення якості виробленої продукції	Вміст вологи, золи, сірки, M25	Виявляти та оцінювати реальні можливості для покращення	Упровадження установки з отримання кам'яновугільного електродного пеку
Збільшення ефективності використання активів та здійснення операцій	Фондовіддача (F_0) Коефіцієнт використання потужності	Оптимізація завантаження виробничих потужностей й видалення вузьких місць	Освоєння та введення в постійну експлуатацію установування з визначення лектографічних характеристик вугілля та вугільних шхт
Досконале управління трудовими ресурсами	Продуктивність праці; плінність кадрів	Збільшення кількості стуленів, сертифікатів, дипломів	Оптимізація нормування й стандартизації праці Підвищення здоровленості персоналу
Зростання ефективності процесів обслуговування	Доступність обслуговування ($K_{ДО}$)	Забезпечення синергії допоміжних процесів (див. рис. 2.20)	Обґрунтування напрямків фінансування технологічної модернізації даних процесів
Мінімізація витрат й забезпечення рентабельного використання запасів	Собівартість 1 т коксу; витрати на 1 грн товарної продукції	Упровадження інформаційних систем типу ERP (управління операціями та запасами)	Зменшення мінімально необхідного рівня запасів й оптимізація кількості транзакцій з постачальниками й процесами обслуговування

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...

Закінчення табл. 4.1

1	2	3	4
<i>Клієнтська перспектива</i>			
Покращення умов поставки продукції	Частка повністю виконаних угод	Створення системи інтегрованого планування	Розширення укладених угод до релятивістських довгострокових контрактів
Підтримка зростання частки ринку	Частка ринку (d) в цілому та за СЗГ	Створення відчутної цінності порівняно з конкурентами	Розробка заходів щодо синхронізації бізнес-процесів з процесами ключових клієнтів
Мінімізація впливу виробничих та переробних технологій на оточення	Питомі викиди. Екологічні збори до випуску коксу	Упровадження у практику господарювання стандартів екологічної безпеки	Розробка рекомендацій з використання зневоднених відходів флотажі за напрямками: додавання до шхти й газифікація синтез-газу
<i>Перспектива відбиття рівня розвитку потенціалу, навчання та розвитку</i>			
Підвищення навичок й вмінь персоналу та його залученості до діяльності	% відповідно до вимог; обсяг соціальних інвестицій	Доведення до максимуму доступних стратегічних знань і навичок	Планування заходів щодо навчання та перенавчання персоналу. Оптимізація напрямків витрачання соціальних інвестицій
Збільшення потужності коксових батарей	Обсяг капітальних інвестицій та їх відношення до товарної продукції	Робота з покращення й модернізації основних засобів	Здійснення робіт з капітального будівництва та ремонтів основних засобів на 230 млн грн за рахунок власних коштів.
Модернізація процесів підтримки та обслуговування		Виведення частини допоміжних процесів у аутсорсинг	Уведення нової коксової батареї
Поліпшення стану корпоративного управління	Прибуток на одну акцію	Підготовка до первинного розміщення акцій	Проведення стратегічних дій відповідно до означеної на рис. 2.1 послідовності
Забезпечення зростання через інновації	Частка витрат і норма прибутку на НДР	Довести норму прибутку на НДДКР до 10% за два роки	57 НДР (вартість – 3092,8 тис. грн) та конструкторських (101,4 тис. євро) робіт

Таблиця 4.2

Стратегічна карта для металургійної ланки ІСБ «СКМ»

1	2	3	4
Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Ключові показники ефективності	Періодичність
	<i>Фінансова перспектива</i>		
Зростання капіталізації й ринкової вартості	Розвиток усіх означених на рис. 2.9 джерел створення вартості	Капіталізація (Мсар)	Щоквартально
Узгоджене зростання доходів й фінансової стійкості	Підтримка позитивної динаміки розвитку з оптимізацією залученого капіталу	Рентабельність (R) ЕВГДА	Щоквартально Щоквартально
Мінімізація кількості штрафних санкцій	Організація діяльності й регламентів відповідно до вимог законодавства	Коеф. ліквідності та автономії	Щоквартально
Зростання якості вхідної сировини	Оптимізація роботи на внутрішньому ринку стратегічних ресурсів	Кількість та суми штрафів й компенсацій Частка замовлень з потрібною якістю в загальному обсязі замовлень	Щорічно Щомісячно
	<i>Перспектива внутрішніх процесів</i>		
Забезпечення синергії взаємодії з постачальниками	Управління систем взаємного моніторингу й координації бізнес-процесів	Коефіцієнти синергії $K_{СП}$ та $K_{СВІ}$	Щоквартально
Оптимізація витрат всіх виробничих процесів та підвищення якості продукції	Забезпечення технічно обґрунтованого виробництва. Доведення частки безперервного розливання сталі до 100% Управління інформаційних систем типу ER	Собівартість 1 т прокату	Щомісячно
Допоміжні процеси й процеси обслуговування	Програма реконструкції вагового господарства, розрахована на 2006 – 2012 роки	Витрати на 1 грн товарної продукції	Щоквартально
Забезпечення ефективної утилізації відходів	Реконструкція об'єданого шламонакопичувача	Дохід на одного робітника допоміжних служб Обсяг утилізації шламів і відходів у цілому (т на рік)	Щорічно Щорічно

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

таких як вугілля, кокс й природний газ. Головною метою холдингу є сприяння розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки шляхом відновлення й підтримки коопераційних зв'язків між промисловими підприємствами Донбасу, збільшення обсягу випуску продукції, а також підвищенню продуктивності праці й зменшенню виробничих витрат на підприємствах. Саме поширення коопераційних зв'язків, у даному випадку, може розглядатися як підґрунтя зростання ринкової капіталізації інтегрованої структури. Відповідну стратегічну карту корпоративного рівня наведено на *рис. 4.1*.

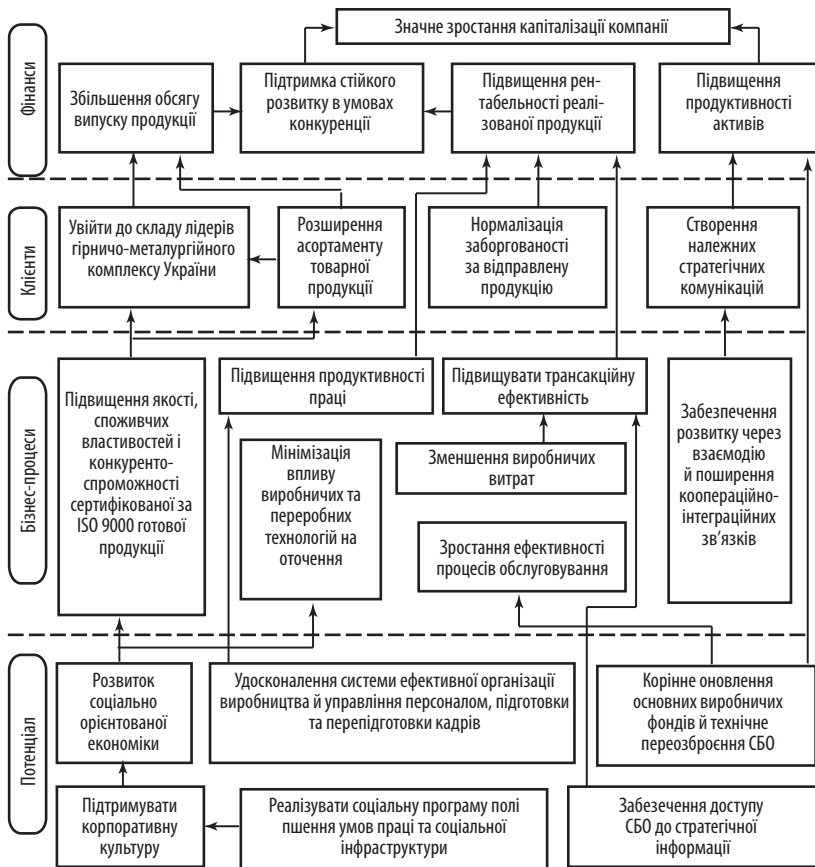


Рис. 4.1. Корпоративна стратегічна карта ІСБ «ІСД»

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...

Означена карта передбачає каскадування цілей й показників на рівні підлеглих СБО, під якими пропонується розуміти окремі підприємства, що входять до складу ІСБ «ІСД». Тут перш за все пропонується розглянути перспективу внутрішніх процесів у частині поширення коопераційних зв'язків й виникнення синергії взаємодії окремих СБО. При цьому будемо орієнтуватися на інтегрований технологічний ланцюг в частині «залізна руда – кокс – чавун». Відразу можна передбачити виникнення синергії між такими СБО, як Алчевський коксохімічний завод (ALKZ) й Алчевський металургійний комбінат (ALMK) з точки зору спрямування виробленого коксу на потреби металургійного виробництва. Оцінюватися сила впливу даного різновиду ефекту синергії може через використання коефіцієнта K_{CBI} та поданої на рис. 3.12 матриці. Така співпраця сприятиме досягненню зазначеної на рис. 4.1 синергії та може розглядатися як вагомий фактор успіху (KSF).

Стосовно ж пари «залізна руда – чавун» можна наголосити на потребі розгляду її як фактора загрози, який (відповідно до обґрунтованих у попередньому підрозділі наших пропозицій) також повинен знайти відображення у стратегічній карті. Дійсно, якщо врахувати що у 2007 р. прогнозувалося рекордне (на 60%, чи до 3,4 млн т) зростання імпорту й ціни (на 30 – 40% з прогнозом зростання впродовж 2008 р. до 70 – 80%) на ЗРС [35] у поєднанні з відсутністю у ІСБ «ІСД» власних потужностей з видобутку залізної руди даний KSF потребує додаткового розгляду. Саме на основі даного прикладу розглянемо можливість каскадування цілей й показників за допомогою методу аналізу ієрархій (MAI) [7, с. 33 – 120; 151, с. 146 – 163].

Так, визначена на рис. 4.1 мета корпоративного рівня «забезпечення розвитку через інтеграцію й поширення коопераційних зв'язків» може деталізуватися на рівні стратегічної карти СБО «Алчевський металургійний комбінат» у меті «забезпечення синергії взаємодії у ланцюгу створення вартості» й «максимізація комплементарного ефекту взаємодії з постачальниками». Останню мету, на нашу думку, може бути розширено або через додавання різного роду стратегічних ініціатив, або через більш точне встановлення цільових імперативів

взаємодії з постачальниками, що й може бути зроблено за допомогою МАІ. З точки зору обґрунтування політики субконтрактації, пропонується застосування наведеної в роботі [7] модифікації МАІ, що передбачає інтегрування прямого й зворотного процесів ієрархічного планування. Отже, на першому етапі формується ієрархія прямого процесу, що проєціює поточний стан проблеми на найбільш ймовірне майбутнє. Цей етап є описовим. У результаті його проходження було отримано ієрархію, представлену на *рис. 4.2*. Подальші й попередні розрахунки за допомогою означеного методу не наводяться, оскільки вони не впливають на логіку розкриття пропонованого автором підходу. Результатом таких розрахунків стало збільшення ймовірності вибору АЛМК системи взаємодії через укладення інституціональних (релятивістських) контрактних відносин на 21,5% (0,431 проти 0,335) при одночасному пропорційному зменшенні решти сценаріїв каскадування цілей взаємодії з зонами ресурсів. Відповідно можна стверджувати про покращення узагальненого результату на 3,43% ($(2,861 - 2,766)/2,766 = 0,0343$). При цьому не виключається можливість реалізації решти сценаріїв.

Актуальність вироблених пропозицій підтверджується тим, що компанія «Метінвест» з ІСБ «СКМ» (головний гравець на ринку ЗРС в Україні) у поточному році забезпечила 66% поставок ЗРС на внутрішній ринок. При цьому відбулося зростання ціни на концентрат з 70 до 115 – 120 дол. за тону. Саме тому ІСБ «СКМ» планується укладення трирічних контрактів з «Індустріальним союзом Донбасу» та «Запоріжсталлю». Найбільший же видобувач в Україні – Криворізький залізрудний комбінат – випускає близько 7 млн т сировини щороку (43% загального видобутку) [35]. З огляду на це, можна запропонувати наступний, означений на *рис. 4.3*, варіант каскадування цілей корпоративного рівня для ІСБ «ІСД». Головною особливістю при цьому буде одночасне ув'язування стратегічних цілей із стратегічними ініціативними, у якості яких пропонується використовувати зазначені на п'ятому рівні *рис. 4.2* політики з найбільш високою рейтинговою оцінкою.

При цьому пропонується додатково проводити розрахунок інтегрального показника ефективності досягнення цілей за перспективою внутрішніх процесів. Для цього потрібне введення

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...

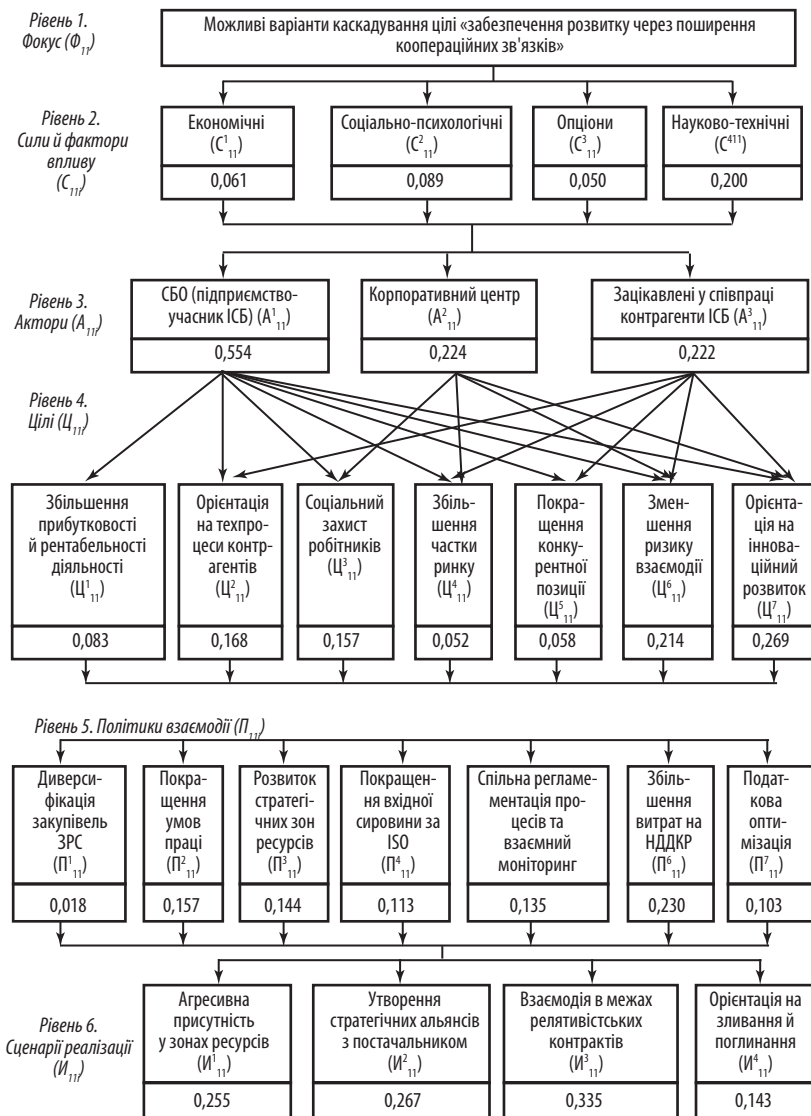


Рис. 4.2. Ієрархія першого прямого процесу каскадування цілей

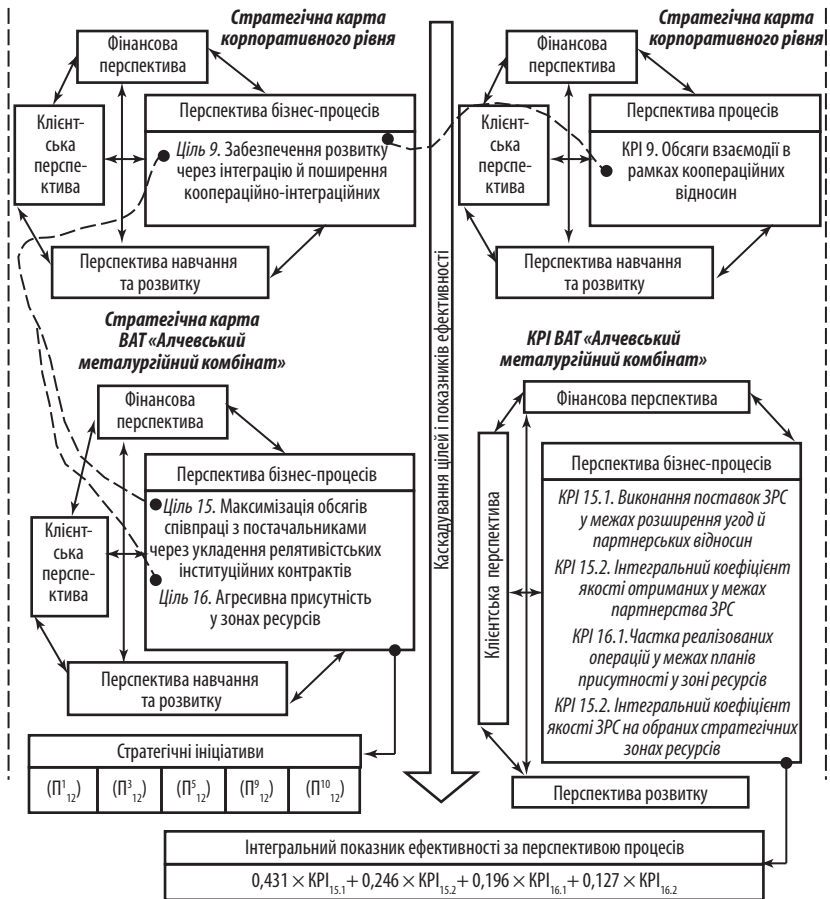


Рис. 4.3. Результата каскадування цілей і показників (фрагмент)

коефіцієнтів вагомості відібраних KPI, з точки зору досягнення результату. Відповідно пропонується використання вагових результатів обраних сценаріїв каскадування як критеріїв нормування відібраних до розрахунку інтегрального показника KPI. Для цього проводяться розрахунки, аналогічні до означених на рис. 4.2. Формула ж для розрахунку підсумкового інтегрального показника

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...

ефективності здійснення операцій за перспективою бізнес-процесів також наведена на рис. 4.3.

Основною перевагою запропонованої методики каскадування цілей є зростання рівня економічної обґрунтованості обраних на підлеглому рівні цілей й відповідних до них КРІ. Водночас її недоліком є суб'єктивність оцінок. Отже, потребу підвищення обґрунтованості розрахунків (через уведення чітких кількісних параметрів й процедур) пропонується здійснювати через застосування методів системної динаміки, запропонованих Дж. Форрестором [142]. Їх особливістю є відображення діяльності інтегрованого утворення через поєднання потокових й темпових змінних та їх балансових співвідношень. Практична реалізація запропонованої моделі здійснювалася на основі застосування пакета структурного моделювання STELA-IThINK 8.0, який дозволяє наочно (у вигляді резервуарів та конвекторів) відобразити всі залежності моделі так, як це зроблено на *рис. 4.4*.

У зазначеній на рис. 4.4 схемі моделюється взаємодія ALKZ, ALMK і ВАР «Дніпропетровський металургійний комбінат ім. Дзержинського» в рамках технологічного ланцюга «руда – кокс – чавун», який й відбиває потребу побудови блокової структури моделі. Подана на рис. 4.4 схема відображає лише логіку причинно-наслідкових зв'язків й напрямки каскадування показників. Безпосередньо процес каскадування й нормування показників реалізується через проведення серії експериментів. При цьому задаються різні значення регулюючих параметрів. Оскільки розрахунок капіталізації базується на сприйнятті акцій ринком, як головні параметри для оцінки ефективності розглянуто рентабельність й динаміку обсягів продажів та грошового потоку. Особливістю логіки означеної на рис. 4.4 моделі є розгляд її як в аспекті перспективи внутрішніх бізнес-процесів, інтегрованих між окремими учасниками ІСБ, так і в рамках оцінки динаміки конкурентної ситуації на ринках. При цьому ринки диференційовано на внутрішній та зовнішній. Внутрішній ринок відбиває логіку інтеграційних процесів, зовнішній – клієнтську перспективу стратегічної карти. Окрім того, в моделі відбито консолідацію параметрів ефективності діяльності ІСБ у вигляді фінансової перспективи корпоративної стратегічної карти. Також у моделі задано темпи зростання цін на сировину й продукцію.

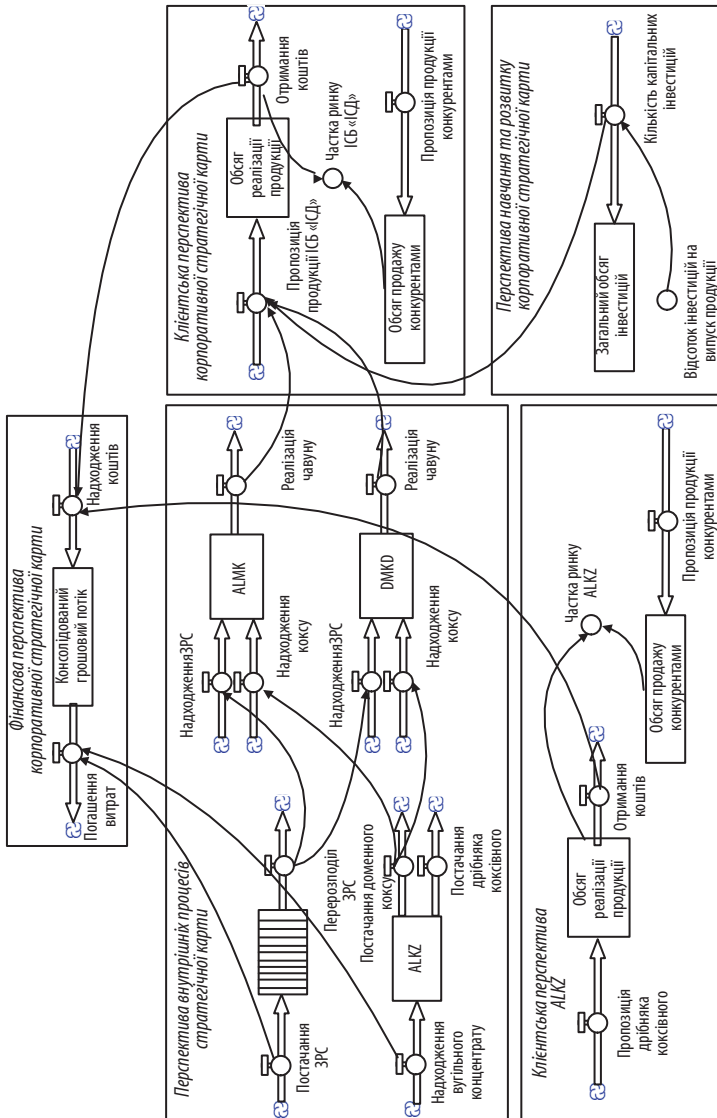


Рис. 4.4. Модель обґрунтування динамічних характеристик каскадування ключових показників ефективності

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...

Важливим елементом є відбиття взаємозв'язку між капітальними інвестиціями та можливим зростанням випуску, для чого введено відповідне регресійне рівняння.

4.2. Організація контролю операційної діяльності інтегрованого утворення в межах операціоналізації стратегічних імперативів збалансованої системи показників

Головною передумовою успішного застосування збалансованої системи показників є не просто однократне її впровадження й побудова стратегічної карти, а дієва інтеграція концепції до системи менеджменту інтегрованого утворення та його окремих учасників. Така інтеграція відповідатиме елементу А5 означеної на рис. 3.2 референтної моделі. При цьому організація механізму буде здійснюватися відповідно до одного з наведених у табл. 3.1 варіантів його побудови та впровадження в систему зворотних зв'язків між учасниками інтегрованої структури й координаційним (корпоративним) центром. Головною особливістю розробленого механізму управління є його орієнтація на вироблене тлумачення стратегії інтегрованого утворення як форми фіксування ролей й стереотипів поведінки учасників ІСБ. При цьому саме ЗСП забезпечує поєднання децентралізації управління з поширенням самоорганізації. Відповідний до такого положення склад робіт щодо впровадження механізму управління представлено на рис. 4.5. Деталізація зазначеної на рис. 4.5 послідовності відбиватиме порядок виконання робіт інтеграції ЗСП з системою управління інтегрованим утворенням. Початковим етапом даної послідовності робіт буде організація управління змінами, оскільки впровадження ЗСП передбачає докорінну зміну логіки роботи системи управління як інтегрованим утворенням, так і окремими учасниками ІСБ, а отже, й всіх виконуваних бізнес-процесів. У зв'язку з цим завершення проекту розробки й переведення ЗСП у регулярний процес слід базувати як на загальних теоретичних основах управління організаціями, так і на наявних концепціях менеджменту змін.

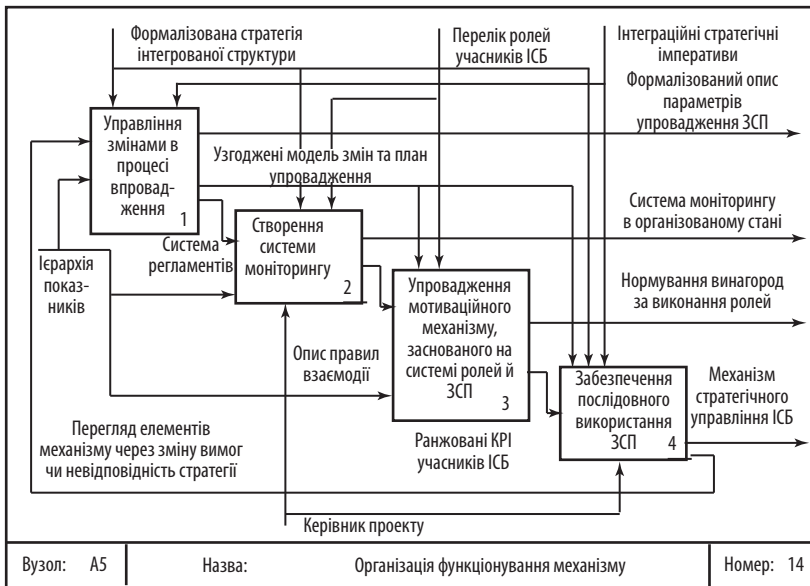


Рис. 4.5. Організація функціонування механізму стратегічного управління (елемент A5 референтної моделі)

Слід зазначити, що саме базуючись на формалізованому описі параметрів упровадження ЗСП формуватиметься програма змін, яка диференціюватиметься залежно від можливості чи неможливості впливу на параметри змін. При цьому можна передбачити циклічну реалізацію проектів змін, організовану відповідно до *рис. 4.6*. Планування організаційних змін охоплює аналітичну й прогностичну діяльність, розробку можливих заходів і вибір відповідної стратегії. При цьому можна підтримати твердження [100, с. 97 – 99] відносно того, що до уваги повинні прийматися різні рівні втручання в структуру інтегрованого утворення, а також численні параметри, зокрема: структура й процеси; виробнича й інформаційна технологія; організаційна культура як модель основних цінностей і принципів, що поділяються членами ІСБ (докорінна зміна їх виявляється надзвичайно важкою); кадрові ресурси, наприклад, шляхом відбору, розвитку персоналу й систем стимулювання.

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...



Рис. 4.6. Організація управління організаційними змінами (на базі роботи [100, с. 96])

Обрану модель змін, на наш погляд, варто базувати на розробках К. Левіна [156], які передбачають послідовне проходження трьох етапів процесу змін: розмороження (обґрунтування необхідності змін), рух (виконання запланованих дій), замороження (зміцнення нової організаційної практики). Означене ж на рис. 4.6 циклічне проходження даних стадій забезпечить виконання вимоги постійної адаптації механізму стратегічного управління й розроблених стратегічних карт до зміни вимог й потреб середовища. Отже, й повне розкриття потенціалу ЗСП ґрунтуватиметься на процесах постійного навчання, що дозволить розробити модель інтеграції збалансованої системи показників з механізмом управління, загальний вигляд якої представлено на рис. 4.7. Означену схему реалізовано відповідно до представлених у табл. 3.1 варіантів логіки функціонування механізму стратегічного управління. Відповідність же її до кожного з означених підходів реалізовано за рахунок розподілу управлінських функцій між учасниками ІСБ.

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

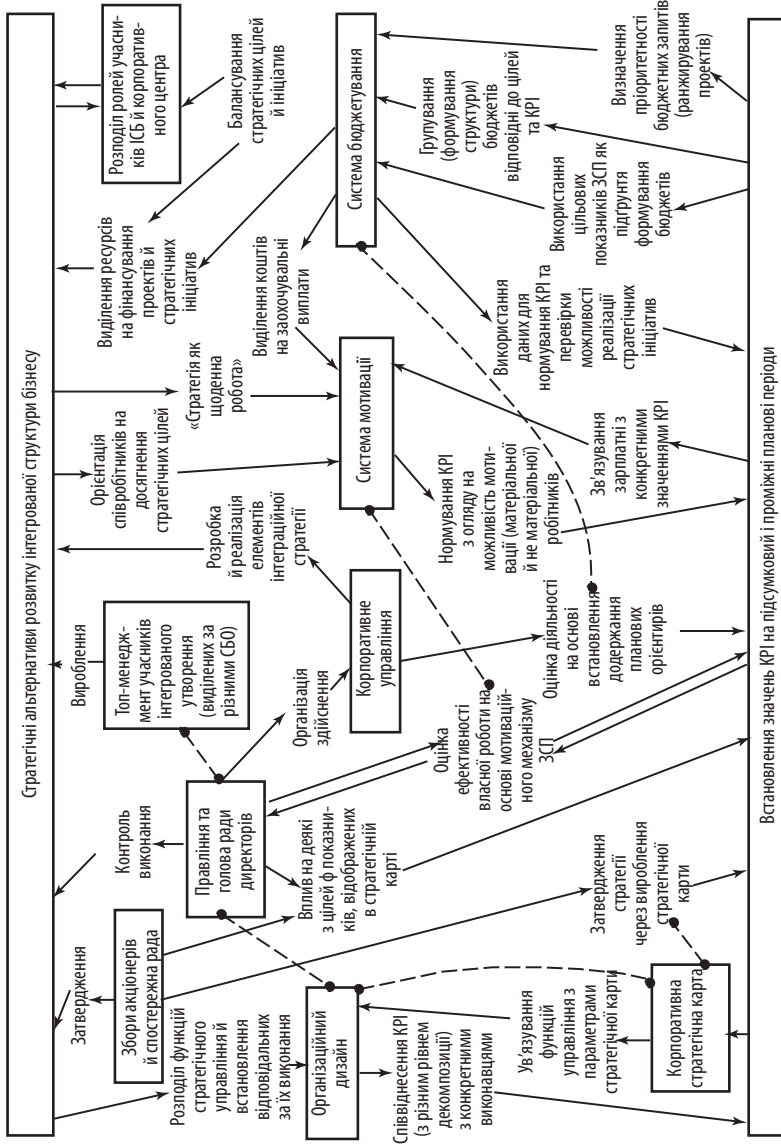
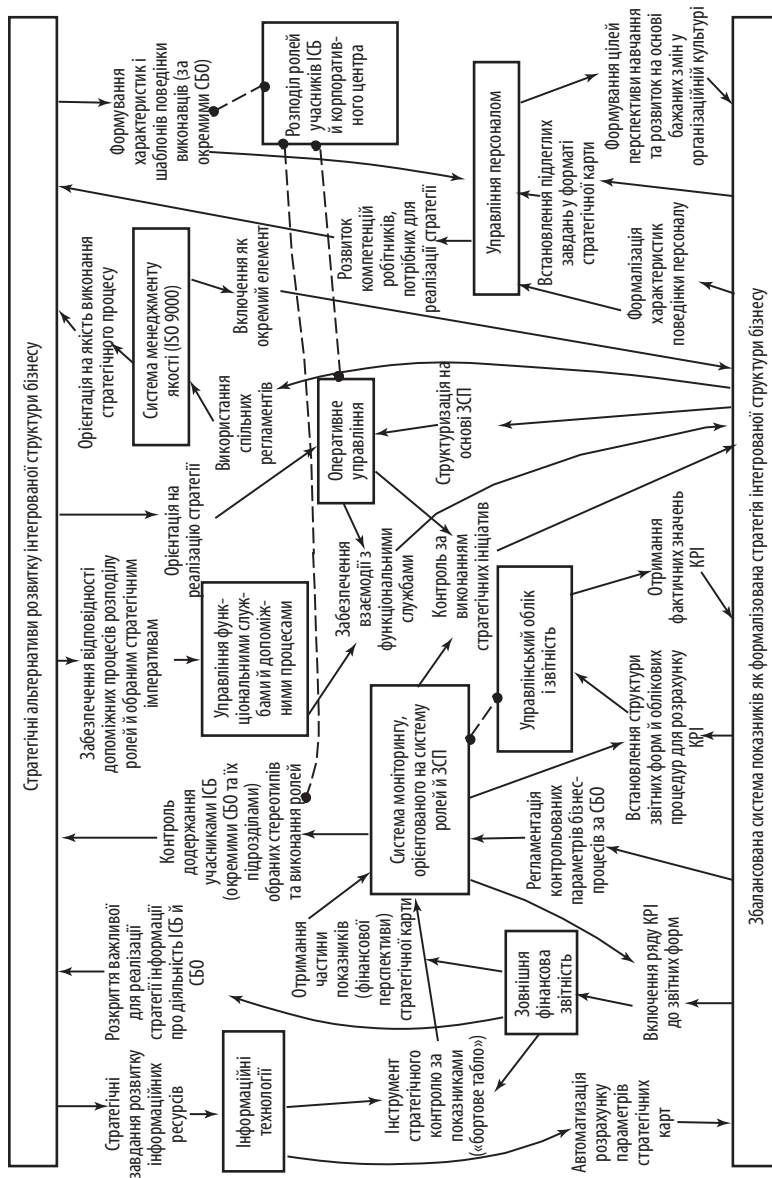


Рис. 4.7. Агрегована схема інтеграції ЗСП з механізмом управління ІСБ

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...



Закінчення рис. 4.7

Далі слід відзначити, що, оскільки однією з передумов реалізації розробленої стратегічної карти є процес контролю її досягнення й розробка конкретних регулюючих заходів, необхідне формування певного інформаційного забезпечення стратегічного розвитку ІСБ. Для цього потрібне встановлення взаємозв'язку систем моніторингу, обліку й ЗСП (елемент A_2 запропонованої референтної моделі впровадження ЗІС). З цієї точки зору також можна встановити певні вимоги: систему ЗСП має бути забезпечено даними з різних джерел, що вимагає створення відповідного інтегрованого інформаційного простору, доступного для всіх зацікавлених користувачів; ефективна робота ЗСП забезпечується ефективним процесом комунікації, який може бути значно покращений за рахунок певних інформаційних технологій, що забезпечують передачу інформації, знань й зберігання даних.

Розглядаючи систему моніторингу (рис. 4.8), інтегровану до механізму стратегічного управління, слід наголосити на потребі: його орієнтації на врахування всіх, а не лише стратегічних аспектів діяльності інтегрованої структури; адаптації контролю не лише за фінансовими показниками, а й за додержанням учасниками обраних ними стереотипів поведінки й ролей; спрямування системи оцінювання на максимізацію вартості чи капіталізації інтегрованого утворення. Лише в такому випадку впровадження системи моніторингу сприятиме вирішенню таких завдань, як виявлення внутрішніх резервів зростання, максимізація потенціалу, зростання ґрунтовності прийнятих рішень й додержання обраної траєкторії стратегічного розвитку. Включення до складу показників системи моніторингу не лише встановлених у стратегічних картах КРІ, але й додаткових показників, вимагає проведення процедури, подібної до балансування стратегічної карти.

Організація моніторингу діяльності ІСБ, через його орієнтацію не лише на контроль параметрів КРІ та розширеного складу показників, а й на дотримання стереотипів поведінки окремими СБО, вимагає зміни розуміння й логіки організації роботи мотиваційного механізму. Відповідно наступним важливим елементом впровадження збалансованої системи показників буде зміна підходу до мотивації робітників щодо виконання планових завдань (реалізації

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...

стратегічних ініціатив). Таку зміну логіки (елемент А53 означеної на рис. 4.5 схеми) пропонується базувати на поданій на рис. 4.9 послідовності робіт.

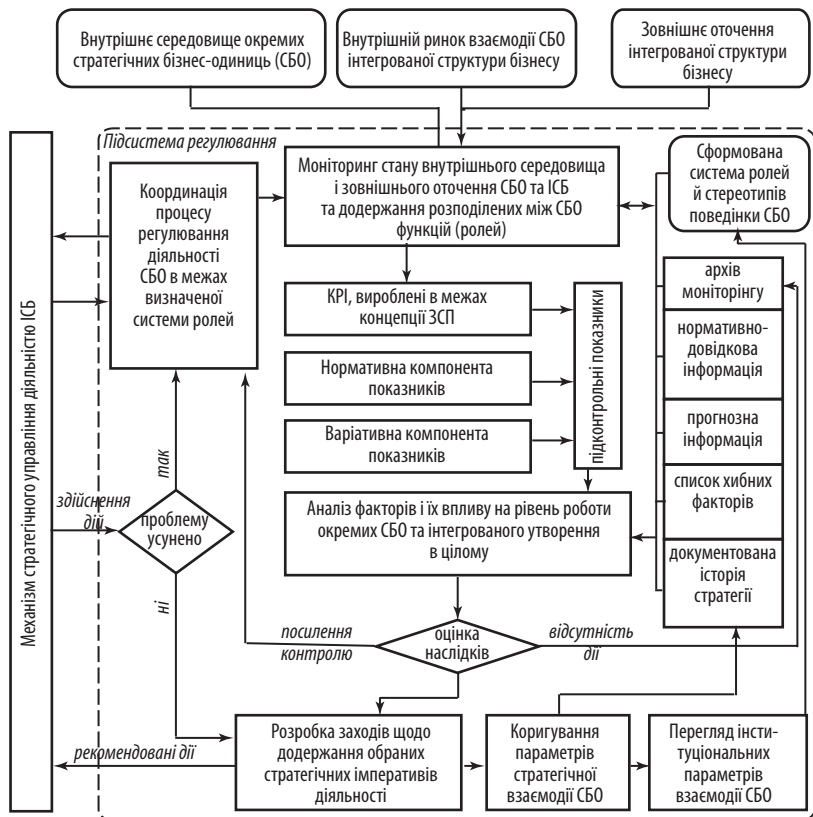


Рис. 4.8. Схема процесу моніторингу (адаптовано за роботою [102, с. 244])

Складність процедури розробки системи мотиваційних заходів призводить до того, що їх вироблення, як правило, відбувається за безпосередньої участі керівників СБО (часто при співпраці з зовнішніми консультантами). З огляду ж на різні умови підпорядкованості СБО корпоративному центру різноплановість

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

виконуваних ними функцій, наявність конфіденційних відомостей (особливо при контрактних формах інтеграції) виникають значні труднощі в ухваленні групового рішення. Більш того, вироблення системи мотивації передбачатиме проведення певних змін, аналогічних до означеної на рис. 4.7 схеми, що свідчить про значну складність даної роботи. За таких умов організувати спільну продуктивну роботу фахівців, що мають власні особистісні й професійно-кваліфікаційні компетенції та якості, доцільно за допомогою теорії групової поведінки. В загальному випадку під групою в соціальних науках розуміють сукупність людей, об'єднаних за якимись ознаками [59]. У цьому випадку розглядаються міжфункціональні робочі групи (об'єднання на періодичній основі керівників вищої й середньої ланки, а також вузькоспеціалізованих консультантів для координації стратегічно пов'язаних робіт й завдань, що зачіпають загальноорганізаційні інтереси [85]).

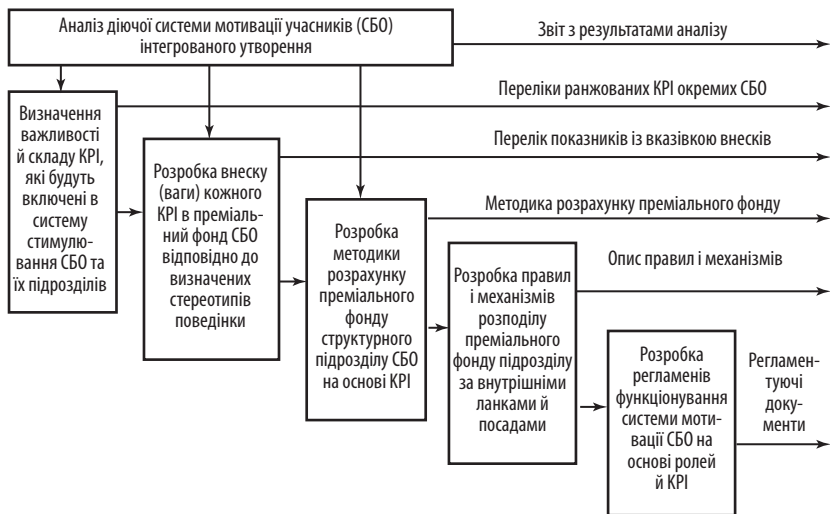


Рис. 4.9. Упровадження мотиваційного механізму, заснованого на системі ролей й збалансованій системі показників (елемент А53 моделі)

У структурному плані організаційне забезпечення міжфункціональної групи містить у собі п'ять блоків: а) керівник міжфунк-

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...

ціональної команди (залежно від рівня агрегації, або представник ради директорів, або керівник СБО); б) керівники підрозділів СБО, що є експертами з питань ринку (маркетинговий відділ або відділ збуту), персоналу (відділ праці й заробітної плати), організації виробництва (виробничий відділ), розподілу фінансів (планово-економічний відділ); в) фахівець із інформаційно-методичного забезпечення процесу впровадження ЗСП (найчастіше – зовнішній консультант); г) план-графік виконання підготовчих робіт й проведення спільних нарад; д) інструкції учасникам щодо виконання робіт.

Організація робіт починається з формування персонального складу міжфункціональної групи (команди), об'єднаних однаковим розумінням проблеми, завдань й методологічних принципів колективної роботи. Така команда має виробити єдине розуміння логіки системи мотивації й механізму стратегічного управління ІСБ в цілому. Тут варто підтримати авторів робіт [17; 89] щодо залежності ефективності виробленої системи мотивації від компетентності керівництва й стилю спілкування учасників робочої групи. Найбільш дієвим у такому випадку є сполучення менеджерських та лідерських якостей, що відбиватиметься в поєднанні регулювання міжособистісних відносин з концентрацією уваги на виконанні регламенту; по'єднання формального права заохочувати з нормами соціальної поведінки; урахування як проблем зі сфери діяльності групи, так і безлічі зовнішніх факторів. З огляду на це, для вибору рівня взаємодії керівника й підлеглих у процесі прийняття рішень щодо впровадження системи мотивації (як і окремих рішень з реалізації поданої на рис. 3.2 референтної моделі впровадження ЗСП в цілому) нами пропонується використати модель Врума – Йетонна – Яго [20; 132], яка передбачає використання спеціально розробленого дерева рішень (*рис. 4.10*).

При використанні означеної на рис. 4.10 схеми керівник робочої групи послідовно розглядає представлені в *табл. 4.3* ситуаційні вузли. Оцінка за ситуаціями приймається згідно з двобальною шкалою: високий або низький (відповідно позначувані на рис. 4.10 буквами «В» та «Н») рівні. У процесі розгляду дерева рішень керівник може вийти на один з п'яти способів рекомендованого прийняття рішення,

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...

Таблиця 4.3

Ситуаційні вузли дерева рішень моделі Врума – Йетонна – Яго

Позначка	Найменування вузла	Описувана проблема
ВМ	Вимоги до методу	Який рівень вимог до методу прийняття рішень?
ПО	Вимоги до обов'язків підлеглих	Який рівень вимог до обов'язків підлеглих у прийнятому рішенні?
ІЛ	Інформованість лідера	У якому ступені лідер має необхідну інформацію для ухвалення рішення?
СП	Структурованість проблеми	Який рівень структурованості проблеми?
ІП	Імовірність підпорядкування	З якою ймовірністю можна чекати, що підлегли в повному обсязі будуть виконувати одноособове рішення?
ЦЦ	Спільність цілей	У якому ступені підлегли згодні з тим, що рішення даної проблеми в інтересах їхнього підрозділу?
ІК	Імовірність конфлікту	У якому ступені існує ймовірність конфлікту між підлеглими при ухваленні одноособового рішення?
ІП	Інформованість підлеглих	У якому ступені підлегли мають необхідну інформацію для ухвалення рішення?

Таблиця 4.4

Рекомендовані способи прийняття рішень у моделі Врума – Йетонна – Яго

Умовна позначка	Найменування способу	Опис способу, що рекомендується
А1	жорстко авторитарний	Керівник приймає рішення сам, використовуючи наявну в нього інформацію
А2	авторитарний	Працівники залучаються тільки на етапі збирання й попередньої обробки інформації; керівник приймає рішення одноосібно
К1	індивідуально-консультативний	Керівник на індивідуальній основі розмовляє з кожним з підлеглих, збираючи в них інформацію й пропозиції за варіантами вишення проблеми
К2	консультативний у групі	Збирання інформації й пропозицій здійснюється в ході засідання міжфункціональної групи; там же доповідається рішення, що може або врахувати, або не врахувати думку підлеглих
Г	груповий	Група спільно приймає рішення, домагаючись загального консенсусу; керівник координує дискусію, не намагаючись нав'язати свого рішення

■■■■■■■■■■

Забезпечення послідовного використання ЗСП та вироблених групових рішень щодо інтеграції мотиваційного механізму до системи управління ІСБ можна розглядати як завершальний етап запропонованої нами й поданої на рис. 3.2 референтної моделі. Саме на даному етапі відбувається остаточна інтеграція елементів концепції ЗСП до системи управління ІСБ відповідно до поданої на рис. 4.7 схеми. Слід відзначити, що складність процесу впровадження ЗСП вимагає проведення певних компенсаторних заходів. Їх склад й спрямованість визначатимуться етапом, на якому було виявлено відхилення від плину процесу організації ЗСП. Безпосередньо ж послідовність проходження стадій завершального етапу впровадження ЗСП подано на *рис. 4.11*. Найбільш вагомим елементом означеної послідовності є інтеграція ЗСП з системою оперативного планування. У даному випадку слід наголосити, що, незважаючи на пропозиції [50; 52] відносно необхідності використання ЗСП для здійснення інтеграції процесів розробки стратегії та бюджетування, в більшості випадків ЗСП розглядається лише з точки зору обґрунтування вибору показників для контролю ефективності господарювання [21, с. 305], а інколи навіть взагалі не співвідноситься з системою оперативного планування [18].

У цьому зв'язку можна підтримати роботу [56, с. 104] щодо визначення певних напрямків взаємодії ЗСП та бюджетування. Так, по-перше, взаємозв'язок між бюджетуванням та ЗСП потрібен для забезпечення виконання в оперативному періоді заходів, спрямованих на реалізацію стратегії. По-друге, бюджетування потрібне для оцінювання фінансових результатів після реалізації стратегічних ініціатив. По-третє, бюджетування дозволяє встановити певні зворотні зв'язки, що є однією з передумов успішного втілення ЗСП. По-четверте, саме бюджетування дозволяє перевести стратегію в кількісні показники, відобразивши їх у бюджетній моделі. По-п'яте, інтеграція бюджетування та ЗСП дозволить перейти від планування на основі ретроспективних даних до безпосереднього обґрунтування саме стратегічних альтернатив, що визначатимуться потенціалом підприємства. По-шосте, для реалізації обраних стратегічних ініціатив потрібно встановлення певного фінансування. З огляду на це інтеграція ЗСП з бюджетуванням одночасно створюватиме контур оптимізації розподілу ресурсів на реалізацію інноваційних проектів.

Розділ 4. Методичні засади формування збалансованої системи показників у механізмі...

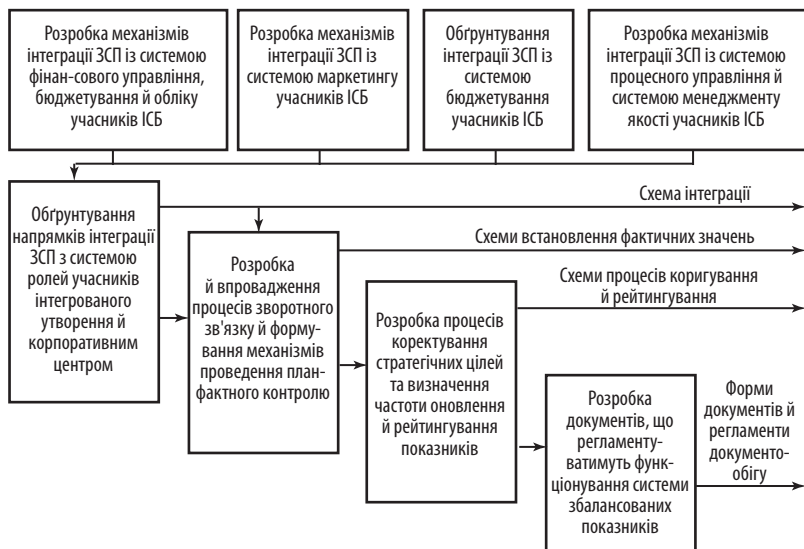


Рис. 4.11. Забезпечення послідовного використання збалансованої системи показників (елемент А54 референтної моделі)

ВИСНОВКИ

Проведений семантичний аналіз «поняття інтегрована структура бізнесу» дозволив визначити її як ідентифіковану з кінцевими межами у часі та просторі цілісність, що становить собою сукупність неоднорідних за складом економічних агентів (юридично самостійних або об'єднаних через участь у капіталі), кожен з яких характеризується нелінійністю поведінки та має властиві тільки йому характеристики, між якими виникають мережі потоків знань й істотні регулярні взаємозв'язки, що спричиняють взаємообумовлений вплив один на одного для максимізації консолідованого прибутку, звуження зони компромісів, подолання корпоративних конфліктів та виникнення синергетичного ефекту. Орієнтуючись на дане тлумачення, визначено особливості організації управління ІСБ, засновані на відбитті різноплановості варіантів логіки функціонування механізму управління й балансування циклу оперативного управління ІСБ, контури якого співвіднесено з перспективами збалансованої системи показників.

Стратегію ІСБ пропонується визначити (на додаток до існуючих підходів стратегічного управління) як відбиття сукупності стереотипів поведінки стратегічних бізнес-одиниць та переліку ролей корпоративного центру. Збалансовану систему показників у такому випадку пропонується розглядати як форму фіксування цих ролей і стереотипів у поєднанні з децентралізацією управління та поширенням самоорганізації (в рамках обмеження цільових орієнтирів). При цьому передбачається окреме виділення інтеграційної складової стратегії, яку запропоновано співвідносити з певними видами стратегічних дій щодо досягнення необхідного рівня інтеграції й синергії між учасниками ІСБ за рахунок визначення сфер присутності та формування оптимального набору стратегічних бізнес-одиниць (учасників ІСБ).

Висновки

Доведено актуальність застосування концепції збалансованої системи показників у процесі організації стратегічного управління інтегрованими структурами бізнесу різних форм організації. Для цього проведено порівняльний аналіз наявних систем вимірювання й розроблено підхід до структурування ключових індикаторів ефективності, на підґрунті створення класифікації систем показників, через їх диференціацію між перспективами стратегічної карти ЗСП та ієрархічно виділеними рівнями й центрами відповідальності ІСБ. Така диференціація дозволяє встановити підлеглість й декомпозицію цілей різних учасників інтегрованого утворення та зорієнтувати їх на досягнення синергії ключових компетенцій різних стратегічних бізнес-одиниць з одночасною максимізацією капіталізації, чи ринкової вартості, інтегрованої структури в цілому. При цьому доведено доречність використання означених орієнтирів як головних стратегічних цілей, для чого представлено їх співвіднесення з можливими джерелам створення вартості ІСБ.

Обґрунтовано необхідність орієнтації механізму інтегрованою структурою на досягнення стратегічних імперативів розвитку, встановлених за допомогою перспектив збалансованої системи показників. При цьому доведено спільність механізму й ЗСП як у частині вироблення інструментів і важелів впливу на виконувани окремими стратегічними бізнес-одиницями функції, так і в аспекті інституціоналізації середовища взаємодії (внутрішнього ринку) учасників ІСБ. Реалізація означеного положення зумовила розробку схеми інтеграції ЗСП з петлями зворотних зв'язків системи управління ІСБ та організаційною структурою окремих учасників інтегрованого утворення. Впровадження даного механізму запропоновано здійснювати паралельно з виробленням стратегічних альтернатив й обґрунтуванням параметрів упровадження ЗСП. При цьому в частині встановлення якісного рівня формованого механізму запропоновано використання вимог до ініціалізації процедури первинного розміщення акцій. Відповідно було розроблено профіль вибору сценарію проведення ІРО, який пропонується розглядати як елемент нормативно-регламентаційного забезпечення процедури впровадження механізму стратегічного управління.

Потреба підвищення ефективності механізму стратегічного управління й упровадження ЗСП зумовила необхідність удосконалення інструментарію процесу формування стратегічних імперативів діяльності ІСБ. Означений інструментарій спрямовано на вдосконалення процесу балансування й каскадування цілей, нормування та розподілу показників між ієрархічними рівнями ІСБ; оцінювання відкритості й публічності ІСБ та синергії вертикальних й горизонтальних взаємин її учасників; регламентування процедур колективного вибору й організаційного забезпечення взаємодії виконавців. Консолідацію означених інструментів здійснено в межах виробленої референтної моделі впровадження збалансованої системи показників і механізму управління ІСБ, в рамках якої передбачено множинність варіантів як організації механізму, так і підходів інтеграції стратегічних карт до контуру управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Хозяйственный кодекс Украины // Все о бухгалтерском учете.– 2003.– № 85.– С. 6 – 96.
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції»
3. Закон України від 11 грудня 2003 р. № 1378 «Про оцінку земель» // Відомості Верховної Ради (ВВР).– 2004.– № 15.– Ст. 229.
4. Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1440 [електронний ресурс].– режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1440-2003-%EF>
5. Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Баснина Т. Д. Стратегии бизнеса: Справочник / Под ред. Г. Б. Клейнера.– М.: КОНСЭКО, 1998.
6. Алексеев І. В. Стратегії та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур: Автореферат дис. ... д-ра екон. наук: 08.02.03 / Інститут економічного прогнозування НАН України.– К., 2002.– 40 с.
7. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике.– М.: Финансы и статистика, 2001.– 368 с.
8. Анискин Ю. П. Корпоративное управление инновационным развитием / Под ред. Ю. П. Анискина.– М.: Омега-Л, 2007.– 411 с.
9. Анурьев С., Сметанин В. Особенности разработки корпоративной стратегии [Электронный ресурс].– режим доступа: <http://www.intalev.ua/index.php?id=9812>
10. Анфилатов В. С., Емельянов А. А., Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении / Под ред. А. А. Емельянова.– М.: Финансы и статистика, 2002.– 368 с.

11. Асанова Э. Р. Вертикальная интеграция предприятий // Культура народов Причерноморья.– 2003.– № 46.– С. 33 – 37.

12. Базилюк Я. Б. Актуальні проблеми інтеграції країн з різним економічним потенціалом та шляхи їх подолання // Стратегічна панорама.– 2007.– № 2.– С. 71 – 78.

13. Балабанов А. И., Балабанов И. Т. Финансы.– СПб.: Питер, 2002.– 192 с.

14. Барановский А. Недокапитализированная экономика // Зеркало недели.–2003.– № 42(467).

15. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера.– К.: Ника-Центр, 1998.– 480 с.– (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 1)

16. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна.– 2-е изд., доп и перераб.– М.: Ин-т новой экономики, 1997.– 864 с.

17. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 226 с.

18. Бреслав Е. Бюджет стратегический и финансовый // Управление компанией.– 2005.– № 1.

19. Брюховецька Н. Ю. Підходи до визначення капіталізації підприємств // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна.– 2007.– Вип. 31-1.– С. 224 – 229.

20. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент.– М.: Гардарики, 2000.– 528 с.

21. Внедрение сбалансированной системы показателей / Harvard& Partners; Пер. с нем.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 478 с.

22. Гвардин С. Этапы реализации стратегии, направленной на повышение стоимости компании [электронный ресурс].– режим доступа: http://www.cfin.ru/management/finance/valman/upvaluation_stages.shtml

23. Голбан Ю. Железные обязательства: краткий обзор эмитентов облигаций 2-го эшелона горно-металлургического сектора [Электронный ресурс].– режим доступа: <http://www.sobinbank.ru/>

24. Гончарова О. М. Конкурентоспроможність металургійних підприємств як фактор стратегічного розвитку національної економіки

■■■■■■■■■■

Література

////////////////////////////////////
// Теоретичні та прикладні питання економіки.– 2008.– № 15.–
С. 268 – 274.

25. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса.– Харків: ІД «ІНЖЭК», 2006.– 592 с.

26. Горбунов А. Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Методические рекомендации. Организационные структуры. Консалтинг. 4-е изд., доп. и перераб.– М.: Глобус, 2002.– 256 с.

27. Григорьев В. В. Характеристика методик доходного подхода. Метод капитализации дохода // Городская собственность.– 1999.– № 4(20).– С. 9 – 12.

28. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Монографія.– Х.: ХДЕУ, 2003.– 324 с.

29. Гулькін П. ІРО. Крок за кроком // Круглий стіл.– 2005.– № 9 (33).

30. Данников В. В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление.– М.: ЭЛВОЙС-М, 2004.– 464 с.

31. Дедов Д. И. Конфликт интересов.– М.: Волтер Клавер, 2004.– 288 с.

32. Дементьев В. В. Экономика как система власти.– Донецк: Каштан, 2003.– 403 с.

33. Дементьев В. Е. Институциональная структура российской экономики перед испытанием ВТО // Вестник ГУУ. Серия: институциональная экономика.– 2002.– № 1(3).– С. 37 – 45.

34. Драчева Е. Л., Либман А. М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом.– 2001.– № 4.– С. 12 – 21.

35. Дружерученко К. Капітани піску // Укр. діловий тижневик «Контракти».– 2008.– № 16.

36. Дружерученко К. Робочий механізм // Укр. діловий тижневик «Контракти».– 2008.– № 3.– С. 13 – 14.

37. Дубогриз Е. По западным лекалам. О трансформации украинских корпораций // Гвардия.– 2007.– Октябрь.– С. 10 – 15.

38. Дубогриз Є. Діти підземелля // Контракти.– 2005.– № 25.

////////////////////////////////////

39. Евневич М. А. Особенности российских интегрированных бизнес-групп и управление ими // Российский Экономический Интернет Журнал [Электронный ресурс].– режим доступа: <http://eha.org.ru/published/other/other/ibg/>

40. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.– К.: Академія, 2000.– 864 с.

41. Ешко И. О капитализации – на примерах // Фортекс.– 2007.– № 38 (246).

42. Жуков Ю. Є. Інтегроване управління групами підприємств: Дис. канд. екон. наук: 08.06.01.– Х., ХНЕУ, 2006.– 246 с.

43. Зайнуллина М. Р. Сущность и роль горизонтальной интеграции в рыночной экономике // Вестник ТИСБИ.– 2005.– № 4.

44. Зверев В. С., Унтура Г. А. Онтология инновационной деятельности // Инновационный потенциал научного центра: методологические и методические проблемы анализа и оценки / Отв. ред. В. И. Сулов; науч. ред. Н. А. Кравченко, Г. А. Унтура.– Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2007.– Гл. 1, § 3.– С. 35 – 54.

45. Зук К., Аллен Д. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности.– М.: ИД «Вильямс», 2007.– 192 с.

46. Игонина Л. Л. Инвестиции: Учеб. пособ. / Под ред. В. А. Слепова.– М.: Юрист, 2002.– 480 с.

47. Иванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграція суб'єктів господарювання як фактор забезпечення їх конкурентоспроможності // Теоретичні та практичні питання економіки.– 2008.– № 15.– С. 113 – 120.

48. Капелюшников Р. И. Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем).– М., 1990.

49. Капіталізація ринку акцій ПФТС [електронний ресурс].– режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/newslines/2007/01/17/163010.shtml>

50. Каплан Р, Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей.– М.: Олимп-Бизнес, 2005.– 416 с.

Література

51. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансир. системы показат.– М.: ИД «Вильямс», 2006.– 384 с.

52. Каплан Р. С. Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты.– М.: Олимп-Бизнес, 2005.– 512 с.

53. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп.– М.: Олимп-Бизнес, 2005.– 320 с.

54. Карр Н. Дж. Блеск и нищета информационных технологий: Почему ИТ не являются конкурентным преимуществом / Пер. с англ.– М.: ИД «Секрет фирмы», 2005.– 176 с.

55. Качалкіна Т., Мозжухов О. Чи легко потрапити на фондовий ринок США? // Круглий стіл.– 2005.– № 9.

56. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників: Монографія.– Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007.– 192 с.

57. Кизим Н. А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем.– Х.: Бизнес Информ, 2000.– 108 с.

58. Ковалёв В. В. Введение в финансовый менеджмент.– М.: Финансы и статистика, 2001.– 768 с.

59. Корнев М. Н., Коваленко А. Б. Соціальна психологія.– К.: Вид. КНУ ім. Тараса Шевченка, 1995.– 304 с.

60. Корольчук О. П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні: Монографія.– К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004.– 217 с.

61. Костикова Е. В. Построение и система управления холдинговой структурой [Электронный ресурс].– режим доступа: http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_detail.pl?id=702

62. Костусев О. Державний контроль над концентрацією суб'єктів господарювання // Журнал «Конкурентія».– 2005.– № 4(19).

63. Кох Р. Стратегия на корпоративном уровне [Электронный ресурс].– режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str123.html>

64. Красножон С., Стеценко Б. Типологія національної моделі корпоративного управління [електронний ресурс].– режим доступу: http://www.economics.com.ua/lib/cu_review.php?id=2

65. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов.– М.: Рус. деловая лит., 1998.– 768 с.

66. КУА ФПГ. Крутіше не буває // Контракти.– 2008.– № 11.

67. Кукса В. Це солодке слово ІРО. Українські підприємства відкривають для себе прогресивний спосіб інтеграції у світову економіку// Дзеркало тижня.– 2007.– № 35 (664).

68. Кулицький С. Оцінка перспектив розвитку української чорної металургії за умов зростання цін на природний газ // Україна: події, факти, коментарі.– 2007.– № 7.– С. 25 – 42.

69. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с фр. Общ. ред. Н. И. Хрустальной.– М.: АО Изд. группа «Прогресс»; «Универс», 1993.– 192 с.

70. Куницкий А. Интегрированные структуры бизнеса и их роль в экономике // Деловая Одесса.– 2007.– № 2.

71. Курдина О. Кормушка для роста // Комп&ньюн.– 2006.– № 8.

72. Фаэй Л., Рэндел Р. Курс МВА по стратегическому менеджмента: Пер с англ.– М.: Альпина Паблишер, 2002.– 608 с.

73. Ликвидность и капитализация [Электронный ресурс].– режим доступа: <http://www.stockportal.ru/main/invest/stocks/general/kapit>

74. Лукашев А., Могин А. ІРО от І до О. Пособие для финансовых директоров и инвестиционных аналитиков.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.– 257 с.

75. Львов Д. С. Институциональная экономика.– М.: ИНФРА-М, 2001.– 318 с.

76. Марчак В. Крупный фокус // Инвестгазета.– 2007.– № 1-2.– С. 28 – 31.

77. Масленников В. В., Крылов В. Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом.– М.: ИНФРА-М, 2006.– 285 с.

78. Масютин С. А. Механизмы корпоративного управления: Науч. моногр.– М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002.– 240 с.

■■■■■■■■■■

Література

79. Мельничук Г. Промышленная субконтракция // Справочник экономиста.– 2004.– № 2.– С. 12 – 18.

80. Металургія України: розвиток виробництва та науки [електронний ресурс].– режим доступу: <http://who-is-who.com.ua/bookmaket/gmk2007/1/2.html>

81. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 1 квітня 2002 р. за № 317/6605 // <http://zakon.rada.gov.ua>

82. Мещеряков С. Г. Основные экономические показатели и методы оценки эффективности деятельности холдинга [Электронный ресурс].– режим доступу: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn03/>

83. Мещеряков С. Г. Особенности холдинговой структуры организации бизнеса [Электронный ресурс].– режим доступу: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/>

84. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гамая / Пер. с англ.; [Под. ред. Ю. Н. Каптуревского].– СПб.: Питер, 2001.– 688 с.

85. Миротин Л. Б., Чубуков А. Б., Тышбаев Ы. Э. Логистическое администрирование.– М.: Экзамен, 2003.– 480 с.

86. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: Монографія.– Х.: ХНАМГ, 2006.– 380 с.

87. Москаленко В. П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия.– Сумы: Изд-во «Довкілля», 2003.– 176 с.

88. Мухин В. И. Исследование систем управления.– М.: Экзамен, 2003.– 384 с.

89. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов.– Днепропетроск: Баланс Бизнес Букс, 2004.– 328 с.

90. Никифорова В. Д., Макарова В. А., Волкова Е. А. IPO – путь к биржевому рынку. Практическое руководство по публичному размещению ценных бумаг.– СПб.: Питер, 2008.– 352 с.

91. Новиков О. А., Уваров С. А. Коммерческая логистика: Учеб. пособ.– СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1995.– 110 с.

92. Обзор украинской металлургии [Электронный ресурс].– режим доступа: http://altus.dp.ua/upload/obzor_metal.pdf

93. Олейникова И. Финансы на службе холдинга // &. ФИНАНС-СИСТ.– 2007.– № 8.

94. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ.– М.: ИД «Вильямс», 2003.– 304 с.

95. Особенности построения стратегии и ССП в холдинговых структурах [Электронный ресурс].– режим доступа: <http://www.mybiz.ru/page-142.html>

96. Паппэ Я. Ш. Олигархи: Экономическая хроника.– М.: ГУ-ВШЭ, 2000.– 232 с.

97. Пасічник Т. О. Перспективи розвитку інтегрованих корпоративних структур // Фінанси України.– 2002.– № 12.– С. 123 – 131.

98. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія.– К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002.– 302 с.

99. Пилипенко А. А. Інституціональна динаміка інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання // Науч. тр. Донецк. нац. техн. ун-та. Серия: экономическая.– 2007.– Вып. 31-2(117).– С. 9 – 15.

100. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: Наук. вид.– Х.: ХНЕУ, 2007.– 276 с.

101. Пилипенко А. А. Управління розвитком підприємства на основі поширення процесів самоорганізації // Вісн. економіки транспорту і промисловості.– 2005.– № 11.– С. 84 – 89.

102. Пилипенко А. А., Отенко В. І. Організація обліку і контролю.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005.– 424 с.

103. Плиева Ю. Своевременная инъекция // Комп&ньон.– 2004.– № 22.

Література

104. Побурко О. Капіталізація як фактор інвестиційної політики // Україна в XXI столітті: концепції та моделі розвитку. Матер. доп. V Міжнар. конгр. укр. економістів. Львів, 22 – 26 травня 2000 р. Т II, с. 346.

105. Положения (стандарты) бухгалтерского учета: рекомендации по применению. Доходы и расходы по П(С)БУ.– Х.: Фактор, 2005.– 156 с.

106. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством.– Х.: Основа, 1999.– 620 с.

107. Портер М. Э. Конкуренция: Пер. с англ.– М.: ИД «Вильямс», 2002.– 496 с.

108. Правила допуску (лістингу) цінних паперів, котирування та вилучення їх з обігу на українській міжбанківській валютній біржі [електронний ресурс].– режим доступу: <http://uapravo.net/data/base54/ukr54885.htm>

109. Правила лістингу та делістингу першої фондової торговельної системи [електронний ресурс].– режим доступу: <http://uapravo.net/data/base54/ukr54835.htm>

110. Пушкарь А. И., Жуков Ю. Е., Пилипенко А. А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. Науч. изд.– Х.: ООО «Кросс-Роуд», 2006.– 440 с.

111. Пушкарь А. И., Лепейко Т. И. Методологический подход к созданию среды обучения навыкам инновационного поведения // Економіка розвитку.– 2004.– № 4(32).– С. 7 – 16.

11 Пушкарь А. И., Пилипенко А. А. Налоговые аспекты управления стратегическими интегрированными группами предприятий // Бизнес Информ.– 2006.– № 9.– С. 86 – 89.

113. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь.– М.: ИНФРА-М, 1999.– 479 с.

114. Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Пер. с англ.– М.: ИД «Вильямс», 2005.– 384 с.

115. Рейтинг «Компании, которые вдохновляют» – 2006 [Электронный ресурс].– режим доступа: <http://www/maximum.com.ua>

116. Рекорды рынка слияний и поглощений.– режим доступа: // http://dn.kiev.ua/economics/world/pogloslijan_23.html

117. Ризики та перспективи вітчизняної кольорової металургії [електронний ресурс].– режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=83294581

118. Річний звіт Антимонопольного комітету України за 2006 рік [електронний ресурс].– режим доступу: [http://www.amc.gov.ua /amc/control/uk/publish/article;jsessionid=2D0A7F6CD5CF4F0FBBFDFBFC28358ECE?art_id=68079&cat_id=67886](http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article;jsessionid=2D0A7F6CD5CF4F0FBBFDFBFC28358ECE?art_id=68079&cat_id=67886)

119. Річний звіт ПФТС за 2006 рік [Електронний ресурс].– режим доступу]: http://213.133.160.69/files/File/files/year_reports/PFTS-2006_UA.pdf

120. Руденко В. Будинок безпеки // Український діловий тижневик «Контракти».– 2008.– № 12.– С.

121. Руденко В. Операція «Перехоплення» // Контракти.–2008.– № 12.

122. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій: Монографія.– К.: Кондор, 2004.– 480 с.

123. Рудык Н. Б. Структура капитала корпораций: теория и практика.– М.: Дело, 2004.– 272 с.

124. Рудыка В. И., Малина В. П. Отрасль сажающихся батарей: последние тенденции в коксохимическом производстве СНГ в контексте проблем мирового рынка кокса // Металлургический компас.– 2004.– № 11.– С. 88 – 94.

125. Рынок слияний и поглощений в Украине в 2006.– режим доступа: // http://bin.com.ua/templates/news_article_big.shtml?id=64258

126. Семь нот менеджмента.– 3-е изд., доп.– М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.– 424 с.

127. СКМ і «Смарт-холдинг» ухвалили рішення про об'єднання гірничо-металургійних активів [електронний ресурс].– режим доступу: <http://ua.proua.com/news/2007/10/02/153050.html>

128. Словник сучасної економіки Макміллана.– К.: АртЕК, 2000.– 640 с.

■■■■■■■■■■

Література

129. Собственность и хозяйственный механизм в условиях обновления экономики / Под ред. В. С. Мочерного.– Львов: Свит, 1993.– 176 с.
130. Соколова М. И. Корпоративная стратегия и корпоративное управление // Управление корпоративными финансами.– 2006.– № 4.
131. Социально-экономические проблемы информационного общества / Под ред. проф. Л. Г. Мельника.– Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005.– 430 с.
132. Спивак В. А. Корпоративная культура.– СПб.: Питер, 2001.– 352 с.
133. Стаки Д., Уайт Д. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция // Вестник McKinsey.– 2004.– № 3(8).
134. Сухоруков А. І., Григоренко В. К. Пріоритети економічної інтеграції України на просторі СНД // Стратегічна панорама.– 2007.– № 3.– С. 126 – 129.
135. Таранченко З. Стратегия выхода на IPOдиум // Стратегии менеджмента.– 2006.– № 6.
136. Топ-100 лучших компаний Украины в 2007 году // Инвестгазета. Рейтинг.– 2007.– № 2.– С. 10 – 178.
137. Третий сценарий для украинской стали [Электронный ресурс].– режим доступа: <http://expert.ua/articles/16/0/61>
138. Уманців Г. В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці.– К.: ВІРА-Р, 2002.– 429 с.
139. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; Под ред. Г. В. Генса.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 269 с.
140. Федосеев А., Котельников И. Открывая новые горизонты управления бизнесом: Система Сбалансированных Показателей // Финансовый директор.– 2006.– № 4.
141. Філіпович Т. Г. Послідовність вибору та реалізації стратегії корпоративного контролю // Тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики. 22 – 23 травня 2007 р.– Х., 2007.– С. 89 – 92.

142. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика).– М.:Прогресс, 1971.– 340 с.

143. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey.– 2003.– № 1 (3).

144. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчана, Л. Г. Геловича, М. А. Лукашевича.– М.: Финансы и статистика, 1997.– 800 с.

145. Хоуп Д., Фрезер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Пер. с англ. Р. В. Кашцев.– М.: ООО «Вершина», 2005.– 256 с.

146. Хьюберт К. Р. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.– 352 с.

147. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость: Пер. с англ.– СПб.: Питер, 2005 – 384 с.

148. Цепляева Е. Внедрение BSC: встраиваем или пристраиваем? Интеграция приложений Balanced Scorecard в информационную систему компании.– режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controlling/plant_bsc.shtml

149. Чепурда Л. М. Економіка та організація діяльності об'єднаних підприємств / Чепурда Л. М., Беяєва С. С., Плахотнікова М. В. та ін. //За заг. ред. Л. М. Чепурди.– К.: ВД «Професіонал», 2005.– 272 с.

150. Черемних О. Стратегическое управление холдингом: как организовать его правильно? // Босс.– 2003.– № 11.

151. Чернега О. Б., Озарина О. В. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы: Монография.– Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2005.– 221 с.

152. Шкарпова О. Великими ковтками // Укр. діловий тижневик «Контракти».– 2008.– № 5.

153. Щиборщ К. В. Интегрированная система управления промышленных предприятий России // Менеджмент в России и за рубежом.– 2000.– № 4.

Література

154. Kurzweil R. The Next 20 Years of Gaming [електронний ресурс].– Game Developers Conference. режим доступу: <https://www.cmpevents.com/sessions/GD/S7036i1.ppt>

155. Lieb R., Schwarz B. The Use of Third Party Logistics Services by Large American Manufacturers [електронний ресурс].– режим доступу: <http://www.web.cba.neu.edu/~rlieb/01userpaper.doc>

156. Schein E. H. Kurt Lewin's Change Theory [електронний ресурс].– режим доступу: www.sol-ne.org/re/wp/10006.htm

157. <http://m-club.ipsys.net> – маркетинговий клуб.

158. <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства статистики України.

159. <http://e-finance.com.ua> – Фінансові новини.

160. <http://art-capital.com.ua/> – Інвестиційна компанія Арт-Капітал.

ДОДАТОК А

Типовий склад цілей і можливих ключових показників ефективності ІСБ за перспективами ЗСП

1	2	3	4	5
Структурна одиниця (центр відповідальності)	Стратегічні цілі діяльності	Ключові показники ефективності (КРІ)	Напрямки використання ключового показника ефективності (методика розрахунку КРІ)	Можливі зв'язки з кореспондуючими цілями
			Перспектива «Фінанси», «Фінансова ефективність»	
Керівна компанія чи головне підприємство ІСБ (центр створення вартості чи центр інвестицій)	Зростання капіталізації чи ринкової вартості компанії в цілому	Рівень ринкової капіталізації Ринкова вартість ІСБ Загальна рентабельність діяльності ІСБ	Показник лише верхнього рівня карти не може застосовуватися для дочірніх компаній Визначає зростання консолідованого грошового потоку Відбиття ефективності розподілу ключових компетенцій між учасниками ІСБ	Диференціація цілей у розрізі означених на рис. 2.9 джерел створення вартості
	Підвищення ефективності й результативності виробничо-господарської діяльності	Дохідність сукупних активів (ROTA) Рентабельність (окупність) інвестицій Повернення акціонерного капіталу	Виявлення й уникнення «поганих» активів, передача не-профільних активів, реконфігурація процесів Відношення чистого прибутку до інвестицій дозволяє визначити ефективність інвестиційної політики Відбиває пріоріт прибуткових активів й ефективність інтеграційної діяльності	Зростання дохідності активів й покращення умов модернізації основного капіталу
Учасники інтегрованого об'єднання (СБ) або виділені операції	Забезпечення стійкого розвитку в умовах конкуренції	Інтегральна ефективність активів ІСБ Доля ринку (d) в цілому та за окремими СЗГ Коефіцієнт автономії	Відношення консолідованого прибутку до консолідованої вартості активів Відбиває ефективність розкриття ключових компетенцій клієнтської складової та ринкову експансію ІСБ Зниження частки запозиченого капіталу й заборгованості	Забезпечення випереджаючого розвитку за окремими аспектами діяльності
	Забезпечення та підтримка високої дохідності операції	Маржинальний прибуток	Оптимізація асортименту виробленої продукції	Визначення імперативів розробки системи бюджетування
		Рентабельність проектних робіт за EBITDA	Оцінка ефективності окремих центрів доходів й визначення цільових критеріїв життєдіяльності	

Додатки

Продовження додатка А

1	2	3	4	5
напрямки бізнесу (центр прибутку чи центр витрат)	Виконання плану продажів	Досягнення певного рівня операційного прибутку	Ефективність організації механізму управління	Мінімізація собівартості продукції. Максимізація доходів. Зростання ефективності
Створення передумов для постійного вдосконалення процесів	Темпи зростання грошового потоку	% прибутку на розвиток	Встановлення траєкторії розвитку та визначення опційові подальшого розширення діяльності	Розвиток потенціалу ІСБ. Пошук джерел фінансування розвитку
Удосконалення управління інвестиційною діяльністю	Обсяг і динаміка інвестицій у основний капітал	Відношення фактичної рентабельності до плану	Взаємне узгодження темпів зростання інвестицій зі збільшенням обсягів реалізованих проєктів	Стандартизація й упорядкування різних систем управління
Удосконалення процес стратегічного планування	Відхилення фактичних витрат від бюджетів	Продуктивність праці робітників	Управління рентабельністю проєктів. Оцінка фактичного фінансового результату реалізації проєкту	Підвищення ефективності процесів функціонування та розвитку. Збільшення витрату
Зменшення виробничих витрат й оптимізація управління виробничою собівартістю	Відхилення фактичних витрат від бюджетів	Продуктивність праці робітників	Додержання обраної траєкторії розвитку. Встановлення сценаріїв дій й реакції на зміну оточення	Підвищення ефективності процесів функціонування та розвитку. Збільшення витрату
Зменшення виробничих витрат й оптимізація управління виробничою собівартістю	Відхилення фактичних витрат від бюджетів	Продуктивність праці робітників	Оцінка й підвищення ефективності здійснення операцій окремими робітниками	Підвищення ефективності процесів функціонування та розвитку. Збільшення витрату
Зменшення виробничих витрат й оптимізація управління виробничою собівартістю	Відхилення фактичних витрат від бюджетів	Продуктивність праці робітників	Оцінка ефективності власного виробництва й обґрунтування напрямків інвестиційної діяльності	Підвищення ефективності процесів функціонування та розвитку. Збільшення витрату
Зменшення виробничих витрат й оптимізація управління виробничою собівартістю	Відхилення фактичних витрат від бюджетів	Продуктивність праці робітників	Контроль витрат на реалізацію бізнес-процесу	Підвищення ефективності процесів функціонування та розвитку. Збільшення витрату
Зменшення виробничих витрат й оптимізація управління виробничою собівартістю	Відхилення фактичних витрат від бюджетів	Продуктивність праці робітників	Управління ресурсами за бізнес-процесами	Підвищення ефективності процесів функціонування та розвитку. Збільшення витрату
Зменшення виробничих витрат й оптимізація управління виробничою собівартістю	Відхилення фактичних витрат від бюджетів	Продуктивність праці робітників	Управління ефективністю операцій у частині оптимізації співвідношення доходів і результатів	Підвищення ефективності процесів функціонування та розвитку. Збільшення витрату
Зменшення виробничих витрат й оптимізація управління виробничою собівартістю	Відхилення фактичних витрат від бюджетів	Продуктивність праці робітників	Оцінка витрат на підтримку діяльності й основних бізнес-процесів та розробка заходів з удосконалення життєдіяльності за різними центрами витрат	Підвищення ефективності процесів функціонування та розвитку. Збільшення витрату



Продовження додатка А

1	2	3	4	5
аутсорсинг частини бізнес-процесу, сервісні служби (центр витрат)	операцій, що переносяться на основні бізнес-процеси Удосконалення процесів обслуговування	Обсяг використання виходів власних процесів Обсяг робіт, виконаних на власних потужностях Витрати на планово-передбужувальний ремонт Фонд оплати праці	Оцінка ефективності бізнес-процесів з власного виробництва допоміжних напівфабрикатів й комплектуючих Оцінка ефективності власного виробництва й розподіл операцій між власними й зовнішніми процесами Модернізація устаткування через управління часткою означених витрат у загальному обсязі продажів Оптимізація структури витрат за елементами	обслуговування. Виникнення синергії основних й допоміжних служб Мінімізація витрат й виробничої собівартості
Перспектива «Внутрішні процеси»				
Керівна компанія чи головне підприємство (СБ (центр створення вартості чи центр інвестицій))	Мінімізувати витрати й забезпечити рентабельне використання запасів	Собівартість 1 т коксу чи продукції металургії Частка збоїв у загальному обсязі операцій Витрати на 1 грн товарної продукції	Елемент системи управління витратами в формованому механізмі стратегічного управління Удосконалення операційного процесу в частині основного й допоміжного процесів й реконфігурації СБ Оцінка ефективності процесів. Факторний аналіз і пошук резервів зменшення витрат	Виявляти й розвивати нові, більш ефективні продукти й послуги
	Максимізувати цінність логістичного ланцюга постачань	Коефіцієнти синергії взаємодії (K_{CB}) та (K_{CBV}) Обсяг постачань у межах довгострокових угод Задоволеність контрагентів якістю продукції	Оптимізація розподілу операцій й складу учасників СБ у частині реалізації інтеграційної стратегії Підвищення ефективності логістичного ланцюга створення вартості. Оцінка ефекту від інтеграції Привабливість власних виробничих підрозділів порівняно з зовнішніми субпідрядниками	Розвивати партнерство з постачальниками та здійснювати аутсорсинг операцій
	Мінімізація впливу виробничих та переробних технологій на оточення	Питоми викиди (кг/т) Екологічні збори до випуску коксу (грн/т) Дружність процесів із захистом середовища	Абсолютні показники екологічної безпеки Відволікання коштів на підтримку належного рівня екологічної безпеки виробництва Відношення обсягу виробництва продуктів, щоносять шкоду середовищу, до загального обсягу виробництва	Управління у практиці господарювання стандартів екологічної безпеки

Додатки

Продовження додатка А

1	2	3	4	5
Учасники інтегрованого об'єднання (СБО) або виділені напрямки бізнесу (центр прибутку чи центр витрат)	Зростання ефективності управління активами й удосконалення процесів	Швидкість обороту матеріальних запасів Фондовіддача (F_D) Коефіцієнт завантаження потужностей	Ефективність використання запасів й управління матеріальними ресурсами Ефективність використання основних засобів Оцінка затребуваності наявної техніко-технологічної бази окремої СБО	Робота з покращення й модернізації основних засобів
	Розвиток партнерства з постачальниками та аутсорсинг	Частка виграних тендерів Кількість втрачених угод Частка створеної через аутсорсинг вартості	Ефективність ведення договірної діяльності Управління безпечною взаємодією з постачальниками Покращення основних бізнес-процесів через реалізацію інтеграційної стратегії	Оптимізація завантаження потужностей й видалення вузьких місць
Відокремлені підрозділи учасників (СБ, дочірні компанії й департаменти, елементи бізнес-процесів (центри витрат)	Підвищення якості виробленої продукції Удосконалення використання фондів	Вміст вологи, золи, сірки Кількість сертифікованих постачальників Кількість рекламаций Коефіцієнт залучення активів Середня трудомісткість Фондоозброєність	Абсолютні показники у системі управління якістю Зростання частки постачальників, сертифікованих за ISO 9000, призводить до зростання якості продукції Відбиття ефективності системи управління якістю Виділення активів, які не беруть участі у виробництві, й аналіз їх подальшого використання Ефективність й результативність роботи персоналу на наявному устаткуванні	Збільшення ефективності використання активів та операцій Мінімізувати рівень запасів, забезпечити високу якість
Допоміжні підрозділи, виділені у аутсорсинг частини бізнес-процесу, сервісні служби (центр витрат)	Розвивати навички управління якістю Зростання ефективності процесів обслуговування	Питома вага витрат на підтримку якості Частка якісно виконаних замовлень Доступність системи обслуговування ($K_{до}$) Свочасність забезпечення виробництва матеріалами	Забезпечення високої якості виконання процесів обслуговування впливатиме на якість продукції Характеристика стану внутрішнього ринку (СБ (елемент виникнення синергії допоміжних процесів) Перерозподіл операцій й забезпечення синергії допоміжних процесів Організація управління та контроль за діяльністю відділів комплектації	Мінімізувати тривалість циклу виробництва продукції Забезпечення фінансування модернізації даних процесів



ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

Продовження додатка А

1	2	3	4	5
Перспектива «Клієнти»				
Керівна компанія чи головне підприємство (СБ) (центр створення вартості чи центр інвестицій)	Досягнення лідерства в галузі за обсягом продажів в розрахунку на одного робітника	Інформованість зацікавлених сторін (К _{ЗС}) Індекс цінності якісної пропозиції споживачеві Витрати на маркетинг (на одного робітника)	Розрахунок відповідно до табл. 3.1. Призводить до зростання обізнаності споживача У межах концепції управління об'єктами уваги відбиває ефективність ланцюга створення вартості Абсолютне значення маркетингових витрат та їх відносна (перерахована) ефективність	Розширення ринкових позицій. Підвищення ступеня задоволеності клієнтів
Учасники інтегрованого об'єднання (СБ) або виділені напрямки бізнесу (центр прибутку чи центр витрат)	Бути визаним лідером на ринку за інноваційною продукцією Зростання портфелю замовлень й задоволеності споживачів	Доля нових продуктів Кількість осіб, зайнятих розробкою інновацій Швидкість оновлення Річний обсяг продажів на одного клієнта Питома вага укладених угод у загальній кількості замовлень споживачів Кількість упущених клієнтів	Орієнтується як на випуск інноваційних видів продукції, так і на вдосконалення технологічних й сервісних операцій Частка продукції, знятої з виробництва Відносна ефективність операцій зі споживачем. Диференціація споживачів та СБО Відбиває ступінь лояльності й розвитку тривалості партнерських відносин зі споживачами (орієнтація на концепцію партнерського маркетингу) Орієнтація на мінімізацію даного показника	Досягнення лідерства в галузі за обсягом продажів Досягнуті визначені частки в певних сегментах ринку
Відокремлені підрозділи учасників ІСБ,	Підвищення ефективності товарно-ринкового портфелю Забезпечити орієнтованість операцій на	Середній час життя клієнта Середній розмір поставок одному споживачеві Рівень ціни стосовно середнього по галузі Якість сервісу Вартість обслуговування клієнта	Логіка визначення партнерських взаємин Відбиття економічної безпеки взаємодії з обраною СБО клієнтською базою Дієвість маркетингової пропозиції окремого СБО у обраній зоні господарювання Абсолютний показник управління якістю Встановлення залежності між вартістю обслуговування й рівнем наданого сервісу	Зростання портфелю замовлень й задоволеності споживачів Бути визаним лідером на ринку за інноваційною

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ...

Продовження додатка А

1	2	3	4	5
	Поліпшення стану корпоративного управління	Прибуток на одну акцію % виправданих очікувань акціонерів Кількість позовів	Підготовка до первинного розміщення акцій Ступінь відповідності сформованої системи корпоративного контролю потребам всіх акціонерів Наявність вирішення протиріч через судову владу	Підтримувати корпоративну культуру
	Розвивати всі види потенціалу СБО	Кількість запропонованих удосконалень Витрати на розробку однієї продукту	Кількісний показник поширеності нововведень. Відбиває залученість персоналу й СБО до інновацій Поширеність фінансування науково-дослідних й конструкторських робіт	Удосконалювати технологічну базу виробництва
Учасники інтегрованого об'єднання (СБО) або виділені напрямки бізнесу (центр прибутку чи центр витрат)	Сформувати команду висококваліфікованих кадрів Випереджаючи поглиблювати глибокі знання, навички та вміння	Патентні показники Обсяг соціальних інвестицій Кількість співробітників Плинність персоналу Питома вага співробітників з вищою освітою Кількість сертифікованих співробітників Середній вік робітників	Формалізація інноваційного процесу Можливість покращення корпоративної культури й сприйняття ІСБ чи окремої СБО оточення Кількісний показник системи управління Якісний показник дієвості корпоративної культури Ефективність підбору персоналу та її відповідність поставленим стратегічним завданням Ефективність підбору персоналу та її відповідність поставленим стратегічним завданням Орієнтація на досвід й енергійність робітників	Здійснювати комунікацію та керівництво на всіх рівнях Максимізувати цінність логістичного ланцюга постачання
Відокремлені підрозділи учасників ІСБ, дочірні компанії й департаменти, елементи бізнес-	Удосконалювати технологічну базу виробництва Підвищення навичок й вмінь персоналу та його	Норма прибутку, що спрямовується на новації % виконання запланованих заходів % відповідності вимогам Співвідношення тимчасових і постійних працівників	Ефективність системи інноваційного розвитку та достатність обсягів фінансування Якісний показник додержання обраної траєкторії розвитку в частині кадрового питання Якісний показник ефективності відбору персоналу Якість персонального складу підрозділів. Високе значення заважає утворенню корпоративної культури	Мінімізація впливу технологій на оточення Доведення до максимуму

Наукове видання

ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович

ЯРОШЕНКО Іван Васильович

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ
СТРУКТУРАМИ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

Монографія

Підписано до друку 10.09.2007 р. Формат 60 x 84/16.
Папір офсетний. Гарнітура WarnockPro. Друк ризографічний. Ум. друк. арк. 9,5.
Обл.вид. арк. 12,3. Наклад 300 прим. Зам. № 316.

Видавничий Дім «ІНЖЕК»
61001, Харків, пр. Гагаріна, 20. Тел. (057) 7034021, 7034001.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ДК № 2265 від 18.08.2005 р.
Надруковано у ВД «ІНЖЕК», Харків, пр. Гагаріна, 20.