

Олеся Валеріївна РОМАНЕНКО

аспірантка,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
проспект Перемоги, 54/1, м.Київ, 03680, Україна
E-mail:olesya_romanenko@inbox.ru
Телефон:+380951854211

ДЕКОМПОЗИЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПРАКТИЧНУ ПЛОЩИНУ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Романенко, О. В. Декомпозиція результатів стратегічного аналізу діяльності інтегрованого підприємства в практичну площину на основі системи збалансованих показників [Текст] / Олеся Валеріївна Романенко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 13. – С. 365-371. – ISSN 1993-0259.

Анотація

У статті аргументовано необхідність здійснення процесу декомпозиції сучасних стратегій інтегрованих підприємств для окремих підрозділів. Застосовано матричний підхід для формування системи планових показників кожного підрозділу. Запропоновано етапи імплементації стратегічних орієнтирів в оперативну діяльність інтегрованого підприємства. На основі системи збалансованих показників пропонуються підходи до втілення результатів стратегічного аналізу діяльності інтегрованих підприємств у практичну площину. Запропоновано визначати коефіцієнт стратегічної орієнтації діяльності окремих підрозділів, що дозволить визначати проблемні сфери та напрями діяльності інтегрованого підприємства.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегія, інтегроване підприємство, збалансована система показників, матричний підхід.

Олеся Валерієвна РОМАНЕНКО

ДЕКОМПОЗИЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРАКТИЧЕСКУЮ ПЛОСКОСТЬ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация

В статье аргументирована необходимость осуществления процесса декомпозиции, который касается существующих стратегий интегрированных предприятий для отдельных подразделений. Применен матричный подход для формирования системы плановых показателей каждого подразделения. Предложены этапы имплементации стратегических ориентиров в оперативную деятельность интегрированного предприятия. На основе системы сбалансированных показателей предложены подходы по внедрению результатов стратегического анализа деятельности интегрированных предприятий в практическую плоскость. Предложено определять коэффициент стратегической ориентации деятельности отдельных подразделений, что позволит определить проблемные сферы и направления деятельности интегрированного предприятия.

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегия, интегрированное предприятие, сбалансированная система показателей, матричный подход.

DECOMPOSITION OF STRATEGIC ANALYZING ACTIVITY OF INTEGRATED ENTERPRISE INTO PRACTICE ON THE BASIS OF BALANCED PERFORMANCE SYSTEM

Abstract

The article deals with the necessity of conducting decomposition process of the existing strategies on the integrated enterprises for separate departments. The author implies the matrix approach to form the system of planned performance at each department. There have been suggested the stages of implementation of strategic points in the operational activity of the integrated enterprise. The approaches concerning implementation of the results of the strategic analysis of the activity on the integrated enterprise into practice are proposed on the basis of the balanced performance system. The efficiency of the strategic orientated activity should be determined, which allows to identify the problem spheres and the course of activity on the integrated enterprise.

Keywords: strategic analysis, strategy, integrated enterprise, balanced performance system, matrix approach.

JEL classification: L25

Вступ. Успішність реалізації довгострокових стратегій розвитку, які розробляються інтегрованими структурами в сучасних умовах, значною мірою залежить від того, наскільки в поточній діяльності підприємство спрямоване на їх досягнення.

Застосування стратегічних підходів до процесів аналізу діяльності підприємств повинно означати не лише комплексне дослідження результатів діяльності з метою обґрунтування змісту стратегії подальшого розвитку, а й імплементацію розроблених стратегій у поточну діяльність для конкретизації стратегічних завдань в планові показники, що й забезпечить їх реалізацію. Відповідно питання трансформації стратегії розвитку в набір конкретизованих показників діяльності на короткостроковий період є актуальними. А в умовах постійного удосконалення методів стратегічного аналізу діяльності інтегрованих структур, питання інформаційно-організаційного забезпечення стратегічного аналізу та практичне втілення його результатів у діяльність, набувають ще більшого значення.

Інтегровані підприємства – це підприємства, для яких складніше, порівняно з іншими, забезпечити практичну реалізацію стратегії, оскільки її втілення в конкретні планові показники є громіздким та багаторівневим процесом. Що стосується стратегічного аналізу діяльності інтегрованих структур, то традиційно в науковій літературі [4; 8; 9] досліджено методичні питання оцінки ефектів після злиття та поглинання. Напрацювань, які б стосувалися трансформації стратегії в практиці проведення стратегічного аналізу діяльності інтегрованих структур, практично немає.

Окремі питання організаційного забезпечення впровадження системи збалансованих показників в управлінні розвитком інтегрованих корпоративних структур наведено в роботі Гончаренко Н. Г., Науменко М. А. [1]. Оцінку рівня збалансованості системи показників проведено із застосуванням методу напівнормування у праці Наумової Г. І. [2]. Питання організації стратегічного обліку інтегрованої структури бізнесу в контексті застосування збалансованої системи показників розглядаються Пилипенком А. А. [10].

Мета дослідження полягає в розробці методичних підходів та обґрунтуванні організаційних процедур декомпозиції результатів стратегічного аналізу в практичну площину оперативної діяльності інтегрованих структур.

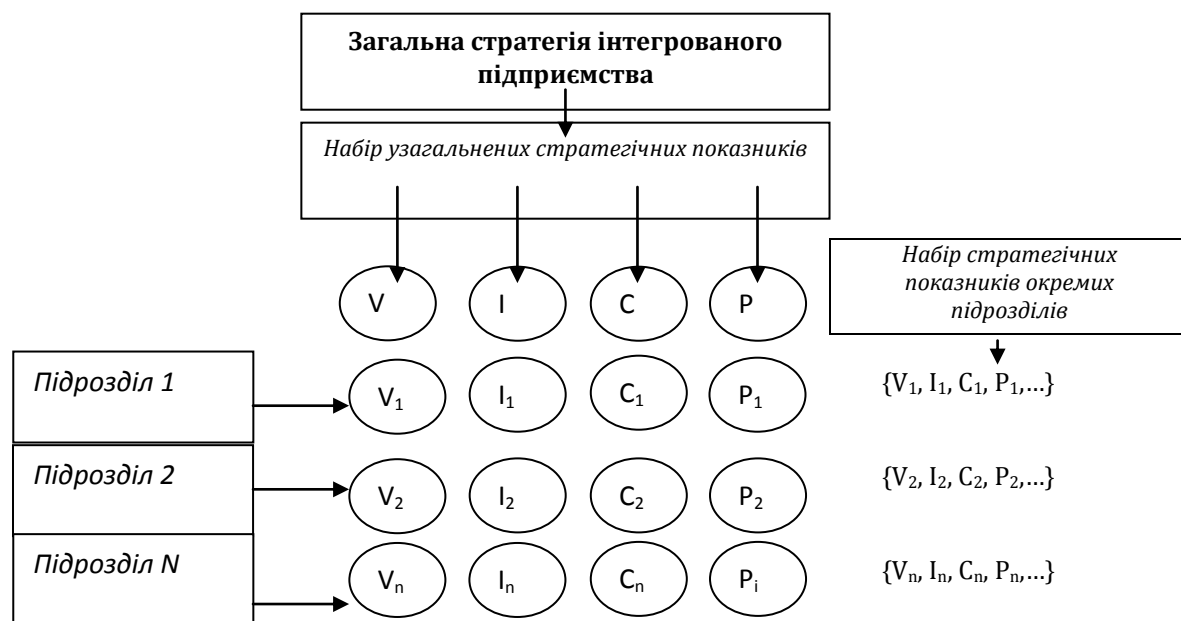
Основна частина. Стратегія інтегрованої корпорації формулюється на рівні топ-менеджменту головної (материнської компанії) і потребує простої конкретизації у вигляді системи показників для реалізації й узгодження як на рівні підприємства загалом, так і для окремих підрозділів. Стратегія як генеральний план дій підприємства на перспективу може містити набір цілей, що не є кількісно-вимірюваними, однак їх досягнення можливе винятково за рахунок чіткої організації функціонування підприємства в усіх сферах діяльності, що потребують кількісно-вимірюваних оперативних завдань.

Для того, щоб забезпечити системність та чіткість процесу трансформації стратегії в показники діяльності інтегрованого підприємства, слід, на нашу думку, використати матричний підхід, за допомогою якого ми будемо мати набір показників за кожним важливим для реалізації

стратегії напрямом або у кожному підрозділі (рис. 1).

Чітка ідентифікація показників та їх кількісних значень дає можливість використати механізми контролінгу в процесі імплементації стратегії в

оперативну діяльність підприємства та забезпечити організацію обліково-аналітичної роботи у всіх підрозділах інтегрованого підприємства.



Умовні позначення: V – обсяг виробництва, I – обсяг інвестицій, C – собівартість продукції, P – прибуток підприємства, інші.

Рис. 1. Графічна інтерпретація процесу імплементації стратегії в систему планових показників діяльності інтегрованого підприємства

Дійсно, формулювання стратегії розвитку підприємства і навіть її кількісна визначеність на рівні окремих підрозділів не забезпечує розуміння безпосередньо виконавцями того, як ці показники будуть досягнуті.

Узагальнено етапи процесу трансформації стратегії підприємства в планові показники діяльності підприємства загалом та окремих його підрозділів можна подати у вигляді певних етапів.

1 етап передбачає визначення змісту цілей – складових загальної стратегії підприємства та його окремих підрозділів.

2 етап визначає необхідність побудови стратегічної карти, яка відображає взаємозв'язки між ключовими факторами успіху та формує основу для розробки збалансованої системи показників.

3 етап - відбір показників, які забезпечать кількісну характеристику стратегічних цілей підприємства. У процесі визначення ключових показників, які будуть використані для імплементації стратегії в практичну діяльність, наведемо (табл. 1) лише ті, які мають кількісні вимірники.

4 етап - організація стратегічного обліку об'єктів, які забезпечують формування інформаційної бази з показників, що внесені до

системи Збалансованих показників певного підприємства.

5 етап - розрахунок цільових та фактичних (у кінці звітного періоду) показників, а також коефіцієнтів досягнення цілей за окремими показниками та окремими підрозділами.

6 етап передбачає побудову графічної інтерпретації одержаних результатів у координатах «цільове значення стратегічного напрямку – фактичне значення».

Зручним механізмом трансформації стратегій розвитку підприємств у практичну площину є Збалансована система показників ефективності (ЗСПЕ). Загальнотеоретичні підходи до впровадження ЗСПЕ розроблено в працях [3; 5; 6; 7; 11].

ЗСПЕ - це взаємозалежність причинно-наслідкових зв'язків з критеріями оцінки результатів та факторів їх досягнення [3, с. 32]. Тобто ЗСПЕ - це, перш за все, механізм реалізації стратегії, а не її формулювання. Збалансована система трансформує стратегію в завдання та показники, згруповані за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, бізнес-процес, навчання та підвищення кваліфікації [3, с. 29].

Таблиця 1. Загальна схема застосування ЗСП в стратегічному аналізі діяльності інтегрованого підприємства

Стратегічна ціль	Кількісна характеристика (показник)	Підприємство загалом			Підрозділ А			Підр. N
		Цільове значення	Фактичне значення	Коефіцієнт стратегічної спрямованості діяльності підприємства	Цільове значення	Фактичне значення	Коефіцієнт стратегічної спрямованості діяльності підприємства	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінансова складова								
Забезпечення зростання доходів	Доходи від реалізації продукції,			$K_{стр.спрям.(n)} = \frac{\Pi_n^{факт}}{\Pi_n^{план}}$				
Забезпечення позитивного фінансового результату	Прибуток							
Інвестований капітал	Інвестиції у майно, машини та обладнання							
Зростання вартості підприємства	Ціна акцій, вартість підприємства, додана економічна вартість							
Клієнтська складова								
Забезпечення високої якості продукції	Частка продукції, яка була відкликана протягом року у зв'язку з браком, технічними проблемами та з інших причин							
Внутрішні бізнес-процеси								
Зростання ефективності діяльності	Рівень завантаження виробничих потужностей							
Розвиток технології виробництва	Кількість розроблених та впроваджених нових технологій							
Освоєння нових видів продукції	Частка нової продукції в загальному обсязі виробництва							
Підвищення рівня інноваційності виробництва	Витрати на НДДКР							

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Складова навчання та розвитку персоналу								
Підвищення кваліфікації персоналу	Частка працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року							
Збільшення фінансування на підвищення кваліфікації персоналу	Обсяг витрат на підвищення кваліфікації персоналу							
Забезпечення соціальних гарантій	Співвідношення заробітної плати на підприємстві та в середньому по господарству країни							
							$K_{стр.спрям.(i)} = \frac{\sum K_{стр.спрям.(n)}}{n}$	$K_{стр.спрям.(i)} = \frac{\sum K_{стр.спрям.(n)}}{n}$

Фінансові показники збережені в ЗСПЕ, оскільки вони забезпечують комплексну оцінку фінансово-економічного стану підприємства. Однак, показники, одержані за даними фінансової звітності, – це лише частина інформації про діяльність підприємства, яка необхідна для розробки стратегії, і яка дозволяє отримати комплексне уявлення про результати його діяльності. Важливими також є й інші складові: клієнтська - розглядається як споживча база та сегмент ринку; внутрішній бізнес-процес відстежується на основі ланцюжка створення вартості за інноваційним та операційним процесами. Складова навчання та розвитку персоналу визначає необхідність інвестицій у нього, що дасть можливість ліквідувати розрив між наявними можливостями людей та тими, які необхідні для забезпечення прориву в діяльності підприємства. Ці складові в середині 1990-х років запропоновано було розглядати в координатах: цілей, завдань, показників та ініціатив.

Однак, складові ЗСПЕ, запропоновані Капланом Р. С. та Нортоном Д. П., не слід розглядати як догму. Їх склад може бути розширений з урахуванням етапу розвитку підприємства, його галузевої приналежності, змісту стратегії.

Не всі наведені в таблиці показники відображаються у фінансовій звітності підприємства, а це означає, що процес упровадження системи збалансованих показників в аналітичну практику діяльності підприємства вимагає відповідної організації та розширення переліку об'єктів стратегічного обліку. Так у роботі [10] вказано, що побудова системи стратегічного обліку зводиться до створення відповідного потребам механізму управління переліку облікових номенклатур та розробки методів наповнення їх інформацією.

Оцінка виконання чи ефективності практичного втілення цільових показників може бути постфактум проведена після завершення реалізації стратегії, коли корегування вже здійснювати пізно. Саме тому організація обліку за основними складовими стратегічно-скоординованої системи цільових кількісно-визначених показників дасть можливість: сформулювати організаційно-економічну систему процесу втілення стратегії в практичну сферу на всіх етапах її реалізації.

Оскільки стратегія має довгостроковий характер та реалізується протягом декількох

років, для постійного контролю за її виконанням на рівні підрозділів інтегрованого підприємства, пропонуємо розрахувати коефіцієнт стратегічної спрямованості діяльності підрозділу за n -им показником ($K_{стр.спрям.(n)}$), який буде розраховуватися шляхом ділення фактичного значення n -го показника ($\Pi_n^{факт}$), та планове ($\Pi_n^{план}$):

$$K_{стр.спрям.(n)} = \frac{\Pi_n^{факт}}{\Pi_n^{план}}$$

Загалом для кожного підрозділу пропонуємо визначати коефіцієнт стратегічної спрямованості його діяльності, який може розраховуватися як середньоарифметична величина значень всіх коефіцієнтів, визначених за кожним показником:

$$K_{стр.спрям.(i)} = \frac{\sum K_{стр.спрям.(n)}}{n}$$

У разі, якщо діяльність певного підрозділу йде всупереч загальній схемі реалізації стратегії, керівництву інтегрованого підприємства слід приймати рішення щодо наближення підрозділу до реалізації обраного стратегічного напрямку розвитку корпорації або щодо збереження цього підрозділу у складі інтегрованої структури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Застосування принципів побудови системи збалансованих показників для інтегрованих підприємств дає можливість трансформувати загальну стратегію розвитку в конкретні планові показники розвитку всіх підрозділів та створити стратегічно-скоординовану систему цільових кількісно-визначених орієнтирів розвитку підрозділів підприємства.

Практичне впровадження вказаної стратегічно-скоординованої системи вимагає чіткої системи планових зрозумілих показників, які забезпечать зв'язок між цільовими орієнтирами та діяльністю працівників кожного дня. Відповідний облік досягнутих значень показників згідно з таким переліком дасть можливість визначити ефективність та стратегічну спрямованість функціонування підприємства в окремий момент часу.

Надалі на основі розробки ЗСП для окремого інтегрованого підприємства слід чітко визначити об'єкти обліку, які забезпечать формування інформаційної бази для стратегічного аналізу.

Список літератури

1. Гончаренко, Н. Г. Сбалансированная система показателей в системе стратегического управления развитием интегрированных корпоративных структур / Н. Г. Гончаренко, М. А. Науменко // Бизнес Информ. – 2011. – №2(1). – С.81-89.
2. Наумова, Г. І. Оцінка рівня збалансованості системи показників діяльності підприємства / Г. І. Наумова // Бизнес Информ. – 2011. – №7(2). – С.118-120.
3. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.

4. Каплан, Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Вильяс, 2006. – 384 с.
5. Кизим, М. О. Методика ідентифікації проблем у виробничо-господарській діяльності підприємства на основі системи збалансованих показників / М. О. Кизим, Д. О. Кириченко // Бізнес Інформ. – 2011. – №7(1). – С.95-99.
6. Кизим, М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
7. Котовська, І. В. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / І. В. Котовська // Інноваційна економіка. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/150.pdf.
8. Лысенко, Д. В. Анализ эффективности слияний и поглощений / Д. В. Лысенко // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – №4. – Режим доступу : <http://auditfin.com/fin/2008/4/Lisenko.pdf>.
9. Марченко, В. М. Методичні підходи до оцінювання синергічного ефекту злиття та поглинання / В. М. Марченко // Бізнес Інформ. – 2011. – №4 (118). – С.135-142.
10. Пилипенко, А. А. Организация стратегического учета интегрированной структуры бизнеса в контексте концепции сбалансированной системы показателей / А. А. Пилипенко, Д. Р. Пилипенко // Бізнес Інформ. – 2010. – №8. – С.82-86.
11. Neely, A. Bourne, M. and Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 10, 1119-1145.

References

1. Goncharenko, N. G. (2011). Balanced Scorecard in the strategic management of integrated corporate structures [Sbalansirovannaya sistema pokazateley v sisteme strategicheskogo upravleniya razvitiem korporativnih struktur]. *Business Inform*, 2 (1), 81-89.
2. Naumova, G. I. (2011). Assessing the level of balance scorecard of the company [Ocinka rivnya zbalansovanosti sistemy pokaznykiv diyalnosti pidpryemstva]. *Business Inform*, 2, 118-120.
3. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2003). *The Balanced Scorecard: From Strategy to Action* [Sbalansirovannaya sistema pokazateley: ot strategii k deystviyu]. Moscow: Olympus-Business.
4. Kaplan, R., Norton, D. (2006). Strategic unity: the creation of synergy organization using the Balanced Scorecard [Strategicheskoe edinstvo: sozdanie sinergii organizacii s pomochyu sbalansirovannoi sistemy pokazateley]. Moscow: Villas.
5. Kizim, M. O., Kirichenko, D. O. (2011). Methods of identifying problems in production and business activities on the basis of balanced scorecard [Metodyka identyfikacii problem u vyrobnycho-gospodarskiy diyalnosti pidpryemstva na osnovi systemy zbalansovanykh pokaznykiv]. *Business Inform*, 7 (1), 95-99.
6. Kizim, M. O., Pylypenko, A. A., Zinchenko, V. A. (2007). *The Balanced Scorecard* [Zbalansovana sistema pokaznykiv]. Kharkov: INZHEK.
7. Kotovskaya, I. V. (2011). Advantages and Disadvantages of Balanced Scorecard [Perevagi ta nedoliki zbalansovanoi systemy pokaznykiv] *Innovative Economy*. Retrieved April 12, 2013, from : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/150.pdf.
8. Lysenko, D. V. (2008). Analysis of the effectiveness of mergers and acquisitions [Analiz effektivnosti sliyanij i pogloshenij]. *Audit and Financial Analysis*, 4. Retrieved April 12, 2013, from: <http://auditfin.com/fin/2008/4/Lisenko.pdf>.
9. Marchenko, V. M. (2011). Methodological approaches to the evaluation of synergistic effect of mergers and acquisitions [Metodychni pidhody do ocynyuvannya sinergichnogo efektu zlyttya ta poglynannya]. *Business Inform*, 4 (118), 135-142.
10. Pylypenko, A. A., Pylypenko, D. R. (2010). The organization structure of the integrated strategic account business in the context of a balanced scorecard [Organizaciya strategicheskogo ucheta integrirovannoy struktury biznesa v kontekste koncepcii sbalansirovannoy struktury biznesa]. *Business Inform*, 8, 82-86.
11. Neely, A. Bourne, M. and Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), 1119-1145.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2013 р.