

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

ЯЛДІН І. В.

УДК 657.1: 658.1

Ялдин І. В. Теорія та практика використання системи збалансованих показників у забезпеченні сталого розвитку інтегрованих структур бізнесу

У роботі доведено, що найбільш дієвим у сучасних умовах інструментом, що дозволяє формалізувати стратегію розвитку інтегрованої структури бізнесу (ІСБ) та розробити ефективну систему заходів з її впровадження й реалізації, є концепція збалансованої системи показників (Balanced Score Card – BSC). Наведено результати дослідження щодо застосування концепції BSC при стратегічному плануванні розвитку інтегрованих структур бізнесу, причому інтегровану структуру бізнесу розглянуто в межах проведеного дослідження у вигляді комплементарного пулу компетенцій. Компетенція в цьому сенсі трактується як здатність, чи спроможність певного суб'єкта господарювання вирішувати певний клас професійних завдань. В основу розкриття сутності поняття «інтегрована структура бізнесу» з точки зору компетентнісного підходу покладено твердження, що накопичення компанією критичної кількості ключових компетенцій зумовлює підвищення її ділової активності, забезпечує унікальні конкурентні переваги, найбільш оптимальне використання існуючих і потенційних можливостей, а також зростання ринкової вартості. Розроблено комплекс пропозицій щодо застосування концепції збалансованої системи показників у забезпеченні сталого розвитку ІСБ.

Ключові слова: інтегрована структура бізнесу, збалансована система показників, компетенція, сталий розвиток.

Рис.: 10. **Формул:** 1. **Бібл.:** 30.

Ялдин Ігор Володимирович – кандидат економічних наук, доцент, здобувач Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Держпром, 7 під'їзд, 8 поверх, Харків, 61022, Україна)

УДК 657.1: 658.1

UDC 657.1: 658.1

Ялдин И. В. Теория и практика использования системы сбалансированных показателей в обеспечении устойчивого развития интегрированных структур бизнеса

В работе доказано, что наиболее действенным в современных условиях инструментом, который позволяет формализовать стратегию развития интегрированной структуры бизнеса (ИСБ) и разработать эффективную систему мероприятий по ее внедрению и реализации, является концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card – BSC). Приведены результаты исследования по применению концепции BSC при стратегическом планировании развития интегрированных структур бизнеса, причем интегрированная структура бизнеса рассмотрена в рамках проведенного исследования в виде комплементарного пула компетенций. Компетенция в этом смысле трактуется как способность определенного субъекта хозяйствования решать определенный класс профессиональных задач. В основу раскрытия сущности понятия «интегрированная структура бизнеса» с точки зрения компетентностного подхода положено утверждение, что накопление компанией критического количества ключевых компетенций обуславливает повышение ее деловой активности, обеспечивает уникальные конкурентные преимущества, наиболее оптимальное использование существующих и потенциальных возможностей, а также рост рыночной стоимости. Разработан комплекс предложений по применению концепции сбалансированной системы показателей в обеспечении устойчивого развития ИСБ.

Ключевые слова: интегрированная структура бизнеса, сбалансированная система показателей, компетенция, устойчивое развитие.

Рис.: 10. **Формул:** 1. **Библ.:** 30.

Ялдин Игорь Владимирович – кандидат экономических наук, доцент, соискатель Научно-исследовательского центра индустриальных проблем развития НАН Украины (пл. Свободы, 5, Госпром, 7 подъезд, 8 эт., Харьков, 61022, Украина)

Yaldin I. V. The Theory and Practice of Using the Balanced Scorecard in the Sustainable Development of Integrated Business Structures

It is proved that the most effective tool in today, which allows to formalize the structure of an integrated strategy for the development of integrated business structure (IBS), and develop an effective system of measures for its implementation and realization of the concept of a Balanced Scorecard (BSC). The results of research on the application of the concept of BSC for strategic planning of integrated business structures, with, integrated business structure is considered in the framework of the research in the form of a complementary pool of skills.. Competence in this sense is interpreted as the ability of a particular entity to solve a certain class of professional tasks. The basis of the disclosure of the nature of «integrated business structure» in terms of competence-based approach is necessary to say that the accumulated number of critical core competencies that raise its business, provide a unique competitive advantage, the best use of existing and potential, as well as the growth of the market value. Developed a set of proposals for the application of the concept of Balanced Scorecard in sustainable development IBS.

Key words: integrated business structure, balanced scorecard, competency, sustainable development.

Pic.: 10. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 30.

Yaldin Igor V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Applicant of the Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (pl. Svobody, 5, Derzhprom, 7 pid'yizd, 8 poverkh, 61022, Ukraine)

Головними властивостями сучасних умов господарювання є невизначеність, багатоваріантність і складність передбачення майбутнього. Прояв таких властивостей навіть на рівні одного господарюючого суб'єкта ускладнює роботу системи стратегічного управління. Інтеграційні ж процеси значно більшою мірою спричиняють прояв таких ускладнень. Отже слід

обрати такий управлінський інструмент, що відповідає умовам ведення інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання та враховуватиме означені властивості ринкового оточення. Основу такого врахування складає розробка сценаріїв розвитку інтегрованої системи бізнесу (ІСБ). Разом з тим, реалізувати стратегію ІСБ можна лише на основі створення належної системи мо-

ніторингу (як для зовнішнього, так і для внутрішнього середовища ІСБ та її учасників). При цьому моніторинг обов'язково має передбачити можливість вироблення (бажано превентивних) заходів з регулювання параметрів життєдіяльності інтегрованої структури бізнесу для забезпечення сталості її розвитку.

У межах проведеного дослідження інтегровану структуру бізнесу представлено у вигляді комплементарного пулу компетенцій (КПК), функціонування якого пов'язано з організацією належної підтримки реалізації наявних у ІСБ компетенцій, що певним чином трансформують й реалізацію стратегічного процесу в ІСБ.

Варто зазначити, що категорія «компетенція» використовуються в різних предметних галузях знань, а отже й досі не існує загальноприйнятого визначення (навіть у рамках однієї дисципліни). Досить часто компетенції розглядаються в економіці як синоніми стратегічних спроможностей. Виводячи відмінність між ними, слід підкреслити, що компетенції фокусуються на знаннях (знання виступають як головний ресурс) і безпосередньо пов'язані зі стратегічним вибором суб'єктів господарювання.

Основою розкриття сутності поняття «інтегрована структура бізнесу» з точки зору компетентнісного підходу може становити твердження, що накопичення компанією критичної кількості ключових компетенцій зумовлює підвищення її ділової активності, забезпечує унікальні конкурентні переваги, найбільш оптимальне використання існуючих і потенційних можливостей, а також зростання ринкової вартості.

Виділення компетенцій для ІСБ доцільно здійснювати в рамках консолідації юридично відокремлених суб'єктів господарювання. Відповідно компетенція трактується як здатність чи спроможність певного суб'єкта господарювання вирішувати певний клас професійних завдань (але при наявності бажання та потенціалу здійснення потрібних видів діяльності). Відповідно й *i*-й суб'єкт господарювання розглядається через множину наявних у нього компетенцій ($\{K_{CI}\}$). У відповідність до кожної компетенції ставиться певне забезпечення, яке надає можливість суб'єкту господарювання реалізувати наявну компетенцію.

Регламентування діяльності ІСБ підпорядковується принципу взаємодоповнення компетенцій, заснованому на комплементарному ефекті від розширення однієї діяльності при розширенні масштабів іншої. Формування КПК вимагає консолідації розподілених (між інтегрованими до ІСБ суб'єктами господарювання) елементів забезпечення їх реалізації. Процес такої консолідації можна представити як формування системи забезпечення реалізації компетенцій (СЗПК), зміст функціонування якої зведеться до забезпечення прояву синергії між окремими елементами пулу забезпечення компетенцій (СЗПК = $U\{3K_{jCI}\}$). Розкриття змісту означеного підходу до розуміння ІСБ подано на рис. 1.

Ускладнення сучасних умов проведення господарської діяльності відповідним чином ускладнило можливість розробки стратегій для таких складних утворень, як інтегровані структури бізнесу, що здатні забезпечити їх ефективний сталий розвиток.

У сучасних умовах все більше вчених і практиків вважають, що стратегічне управління повинно базуватися на сценарному підході. У межах даного підходу вважаємо, що ефективність вироблення сценарію розвитку ІСБ доцільно визначити через показник економічної доданої вартості від використання компетенції (EVA_{Ki}) чи залучення носія компетенцій до ІСБ (EVA_{HKi}).

Варто наголосити, що одним з найбільш дієвих у сучасних умовах інструментів, які дозволяють формалізувати стратегію та розробити систему заходів з її впровадження й реалізації, є збалансована система показників ((Balanced Score Card – BSC). Використання BSC, згідно з наявними нині розробками [1 – 5], складає певну концепцію. Можна навіть стверджувати, що концепція BSC у значній кількості літературних джерел [6 – 9] навіть заміняє систему управління будь-якого суб'єкта господарювання та є майже універсальним засобом підвищення ефективності його функціонування. На думку автора, це не є цілком вірним. BSC – це суто специфічний управлінський інструмент, який базується на кращих рисах більшості з теорій фірми (але не є заміником таких теорій, як це стверджують автори [10, 11]). При цьому застосування концепції збалансованої системи показників у забезпеченні сталого розвитку ІСБ вимагає врахування у межах даного дослідження певних особливостей, які можна розкрити за допомогою ряду таких пропозицій.

Пропозиція 1. Поточні умови ведення господарської діяльності вимагають відмови від обмеженого підходу до організації стратегічного управління, орієнтованого лише на одне підприємство. Зараз потрібно враховувати такі резерви підвищення ефективності діяльності, які пов'язані з інтеграційно-дезінтеграційними процесами. Слід знову наголосити, що існують різні типи ІСБ, які розрізняються залежно від цілей співробітництва, характеру відносин і ступеню самостійності учасників інтеграційної взаємодії. Відповідно лише концепція BSC може бути використана для всіх типів ІСБ і форм взаємодії суб'єктів господарювання, що входять до ІСБ (саме через широкую сферу напрямків її застосування та можливість об'єднання в рамках елементів концепції ресурсів й організаційно-технічних можливостей учасників інтеграційних процесів). BSC при цьому розглядатиметься як механізм узгодження інтересів та забезпечення сталості розвитку ІСБ.

Пропозиція 2. Забезпечення сталого розвитку інтегрованого утворення в координатах пропонованого фазового простору вимагає підвищення рівня комплементарності компетенцій у КПК (інтегрування компетенцій кожного *i*-го суб'єкта господарювання ($\{K_{CI}\}$) та їх узгодження з цілями інтегрованого утворення ($U_{ICB} = U\{U_{CI}\}$). Збалансована система показників у даному випадку виступає головним інструментом для СЗПК, сутність якої тут зводиться до забезпечення прояву синергії між окремими складовими пулу компетенцій (СЗПК = $U\{3K_{jCI}\}$). Тут виникнення синергії розглядається як умова зростання комплементарності компетенцій. Стійкість ІСБ при цьому визначається через узгодження параметрів зміни факторів забезпечення наявних у КПК компетенцій на очікувань суб'єктів інтеграційної вза-

емодії (тобто підґрунтям досягнення сталості розвитку ІСБ є процеси дисипації ресурсів й компетенцій із зовнішнього оточення ІСБ як економічної системи).

Орієнтування на представлення ІСБ через КПК та СЗРК певною мірою змінює розуміння «збалансованості» по відношенню концепції BSC. У той же час, саме застосування BSC дозволить дотримувати рівноважні чи нерівноважні баланси між складовими СЗРК, між компетенціями в складі КПК та між ресурсною підтримкою ключових компетенцій ІСБ. Отже, можна наголосити, що введення цих балансів і є напрямом адаптації BSC до умов інтегрованого об'єднання підприємств.

Більше того, інструментарій BSC дозволяє забезпечити так звану «розвиваючу поведінку» ІСБ (створити підґрунтя для оновлення елементів інтегрованої архітектури через залучення більш життєспроможних учасників до складу інтегрованої цілісності та накладення на них системи обмежень, формалізованих у термінах концепції BSC). Забезпечити прояв такої «розвиваючої поведінки» можна лише шляхом цільового орієнтування ІСБ на одночасне й взаємозалежне збільшення

ресурсно-виробничого потенціалу, підвищення фінансових результатів, забезпечення соціальної й екологічної безпеки. Це означає, що довгострокове та стабільне збільшення прибутку (тут прибуток розглядається як критерій успіху в умовах ринкової економіки) повинне ґрунтуватися на міцному ресурсно-компетентісному забезпеченні. Таке забезпечення має постійно покращуватися й тим самим надавати зростанню консолідованих результатів діяльності ІСБ необхідної стабільності. При цьому обов'язковою умовою є розв'язання соціальних завдань. Варто зазначити, що усі ці завдання тією чи іншою мірою вирішувалися й раніше, але тільки в рамках концепції сталого розвитку їх взаємозалежне збалансоване досягнення ставиться на міцну довгострокову планову основу. Плановість же цієї основи обумовлена особливостями інструмента BSC.

Пропозиція 3. Співвіднесення сталості з гармонізацією інтересів (у даному випадку – інтересів учасників ІСБ один з одним та інтересів ІСБ у цілому із середовищем функціонування) дозволяє запропонувати розгляд BSC як механізм такої гармонізації. Орієнтація

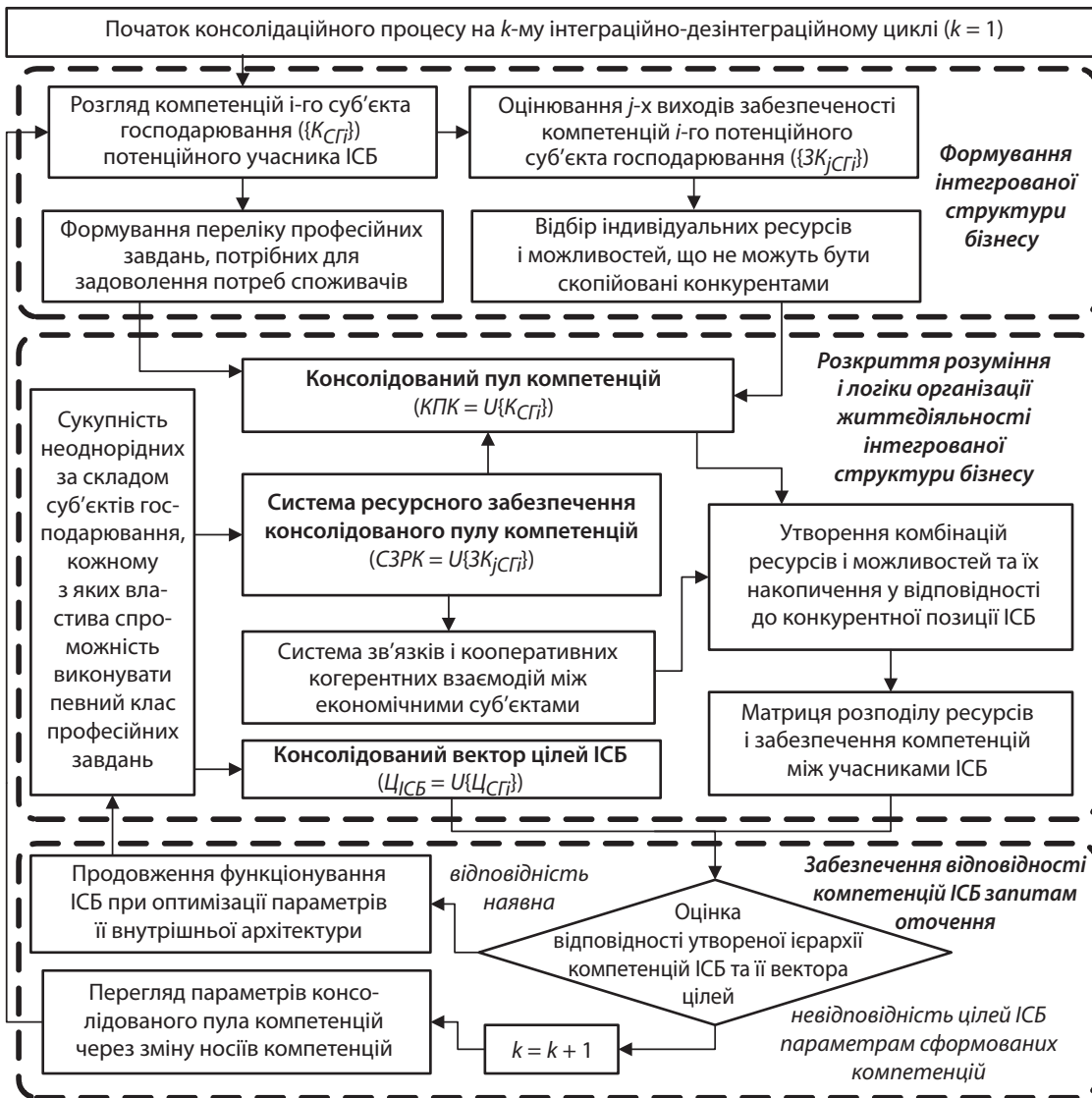


Рис. 1. Розкриття розуміння й формування інтегрованої структури бізнесу

на зазначену гармонізацію інтересів дозволяє здійснювати контроль стабільності змін ІСБ у розрізі сформованих норм, правил, організаційних рутин й мікроінститутів (регламентів взаємин суб'єктів господарювання у складі інтегрованого утворення), які утворювали комлементарний пул компетенцій. Відповідно до складу СЗРК як елемент забезпечення ввійдуть процедури інституціонального регламентування розподілу ресурсів на підтримку компетенцій.

Якщо ж підтримати тлумачення розвитку ІСБ у [12] як взаємного доповнення суб'єктами в інтересах повнішого використання ресурсів (досягнення комлементарності ресурсів у СЗРК і видів діяльності в КПК) та максимального задоволення власних потреб, можна визначити й трансформування змістовного наповнення елементів кортежу (1):

$S_{ICB} = \{план, паттерн, прийом, позиція, принцип, перспектива, правила\}$

$$S_{ICB} = \left\{ \begin{array}{l} S_{ICB}^{план}, S_{ICB}^{паттерн}, S_{ICB}^{прийом}, S_{ICB}^{позиція}, \\ S_{ICB}^{принцип}, S_{ICB}^{перспектива}, S_{ICB}^{правила} \end{array} \right\}. \quad (1)$$

Так, $S_{ICB}^{правила}$ тут передбачає розкриття вимог ведення спільної діяльності (в рамках досягнення U_{ICB}) і напрямки адаптування до них цілей окремих суб'єктів (U_{CT}); $S_{ICB}^{паттерн}$ – визначає шаблони спільного виконання бізнес-процесів у рамках корпоративної логістичної мережі; $S_{ICB}^{прийом}$ – обрана й узгоджена сукупність засобів реалізації U_{ICB} ; $S_{ICB}^{позиція}$ – сукупність зон господарювання, на яких присутня інтегрована структура бізнесу, та відношення її учасників до обраної конкурентної поведінки; $S_{ICB}^{план}$ – визначені конкретні орієнтири розвитку ІСБ; $S_{ICB}^{принцип}$ – розкриває підґрунтя старту інтеграційної взаємодії; $S_{ICB}^{перспектива}$ – опціони (майбутні горизонти) розвитку інтегрованого утворення.

З точки зору концепції BSC забезпечуватиметься саме розкриття означених елементів стратегії ІСБ. Так, $S_{ICB}^{план}$ – відобразить бажані орієнтири (фінальні значення) для ключових показників ефективності (KPI); $S_{ICB}^{позиція}$ – відобразить відібрані для конкурентного позиціонування ІСБ ключові фактори успіху, у рамках яких обиратимуться KPI; $S_{ICB}^{паттерн}$ та $S_{ICB}^{прийом}$ розкриватимуть ув'язані з KPI стратегічні заходи та підходи до їх реалізації (визначатимуться в межах елемента $S_{ICB}^{принцип}$); закладені ж у стратегічну карту цілі перш за все визначатимуть напрямки (орієнтири) розвитку ІСБ, що відповідає елементу $S_{ICB}^{перспектива}$. Саме таке представлення змісту стратегії S_{ICB} , означеного кортежем (1), створить умови кооперативної розробки управлінських рішень та управління вартістю ІСБ.

Пропозиція 4. Оскільки в процесі розвитку інтегрованої структури бізнесу обов'язково здійснюються певного роду організаційні зміни та відбувається втрата стійкості роботи ІСБ, необхідно в межах інструментарію концепції BSC впровадити методи, які дозволятимуть визначити припустиму втрату границь стійкості показника $SЖ_{ICB}$ й регламентувати діяльність інтегрованих суб'єктів господарювання. Таким чином, щоб утримати ІСБ у рамках консолідованого вектора цілей, враховуючи, що в основу формування ІСБ нами були покладені компетенції її учасників, найбільш оптимальним представляється використання концепції збалансованої системи показників (BSC) додатково й для управління плином організаційних трансформацій під час розвитку ІСБ. При цьому застосування BSC буде засновано на співвіднесенні окремих компетенцій у складі КПК із застосовуваними в BSC ключовими факторами успіху (Key Success Factor – KSF), які також розподілені між учасниками ІСБ. До того ж, означена необхідність інституціоналізації діяльності ІСБ ще більше актуалізує необхідність застосування BSC, саме через її орієнтацію на встановлення індикативних орієнтирів для розвитку окремих учасників інтегрованого утворення.

Пропозиція 5. Доречність застосування збалансованої системи показників пояснюється й її орієнтованістю на організацію управління в розрізі так званих ключових факторів успіху – KSF. Дійсно, показники для BSC обираються саме в розрізі виділених факторів успіху. По відношенню до об'єкта дослідження такими факторами виступають саме залучені до КПК компетенції. Означене ж Р. Нортоном та Д. Капланом [4] встановлення причинно-наслідкових зв'язків відбуватиметься в розрізі показників, які визначають використання складових СЗРК на підтримку кожної конкретної компетенції.

Пропозиція 6. Означені як попередні пропозиції доповнення до концепції збалансованої системи показників потребують певного трансформування деяких з її базових постулатів. Популярність концепції BSC обумовила появлення значної кількості робіт з її критики чи удосконалення. Більшість з цих джерел як певного роду новий результат розглядає перегляд назв, відносин чи кількості таких перспектив. Наприклад, А. В. Фролова пропонує додаткове використання перспектив, відповідних різного роду логістичним операціям (фінансовим або товарним потокам) [13]; М. Д. Крамчанінова наголошує на введенні перспектив технологічних і міжпартнерських процесів [14]; А. Федосєєв стверджує про необхідність виділити перспективу навчання та розвитку [15] тоді, як у [11] говориться про зміну її назви на «потенціал». Проте слід наголосити, що всі такі пропозиції відповідають базовим положенням Р. Каплана та Д. Нортона [3] щодо варіативності змісту й кількості виділених перспектив стратегічної карти концепції BSC. Навіть маючи місце в сучасній теорії та практиці, альтернативні до BSC концепції лише додають нові аспекти до базового (початкового) варіанту стратегічної карти, але докладно не аналізують через значну його поширеність й представленість у літературі.

З огляду на вищевикладене, пропонується певна змістовна трансформація перспектив BSC у розрізі їх

орієнтування на інтеграційні утворення та консолідацію компетенцій під час виникнення ІСБ (відбувається урахування потреб утворення КПК). Графічне зображення такої зміни позначено на *рис. 2* (дана пропозиція міститься в розрізі тлумачень Р. Каплана та Д. Нортон [16, 17], але трансформує аспекти їх представлення). Так, процес використання закладених до КПК інтегрованих суб'єктів господарювання видів діяльності відноситься до складової внутрішніх процесів. Віддача від розкриття певної компетенції міститиметься у фінансовій складовій. Клієнтська складова відобразить користувачів результатів закладеного у компетенцію виду діяльності. Перспектива навчання та розвитку міститиме напрямки вдосконалення складових СЗРК.

вадження, так і на поточне застосування), з іншого – потребує певного рівня розвитку суб'єкта господарювання (рівень розвитку тут відбиває готовність до формалізації стратегії). Авторський варіант такого співвіднесення подано на *рис. 3*.

Як видно з частини А *рис. 3*, концепція BSC не може використовуватися всіма без виключення ІСБ. З іншого боку (це підтверджується частиною Б *рис. 3*), залучені до КПК компетенції повинні приносити прибуток, а за умови зменшення даного прибутку має проводитись процедура оновлення компетенцій (в її результаті утворюватиметься поданий на *рис. 3* «континуум життєвих циклів»). Тут можна запропонувати розраховувати показник економічної доданої вартості (*EVA* – прибуток від викорис-



Рис. 2. Пропоноване розуміння перспектив BSC

Орієнтування на подане на *рис. 2* не змінює підходу до реалізації стратегії ІСБ за допомогою BSC. Дана схема дозволяє забезпечити співвіднесення цілей й показників за рахунок додавання до неї процедури одночасної декомпозиції й агрегування цілей. Задля цього ІСБ розглядається як ешелонувана ієрархія [18], 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). Далі обиратиметься алгоритм декомпозиції формування цілей. Досягнення ж поставлених цілей вимагає наявності заздалегідь визначеного переліку властивостей (простих й складних) системи. Відповідно складні властивості, через утруднення їх виміру, слід декомпонувати на прості (ті, що підлягають безпосередньому вимірюванню) та потім трансформувати у комплексний показник. Орієнтація на параметричний аналіз вимагає виділення головної властивості ІСБ й співвіднесення її зі складним інтегральним показником.

Пропозиція 7. Застосування концепції BSC, з одного боку, вимагає певних витрат коштів (як на її впро-

тання компетенції за вирахуванням плати за відповідні до даної компетенції елементи СЗРК), у розрізі кожної компетенції (EVA_{Ki}) чи за кожним носієм компетенцій (EVA_{HKi}). Більш того, при розрахунку EVA_{Ki} та EVA_{HKi} слід прибуток від компетенції додатково зменшувати на витрати від можливого браку ресурсів на розкриття потенціалу компліментарної компетенції зі складу КПК.

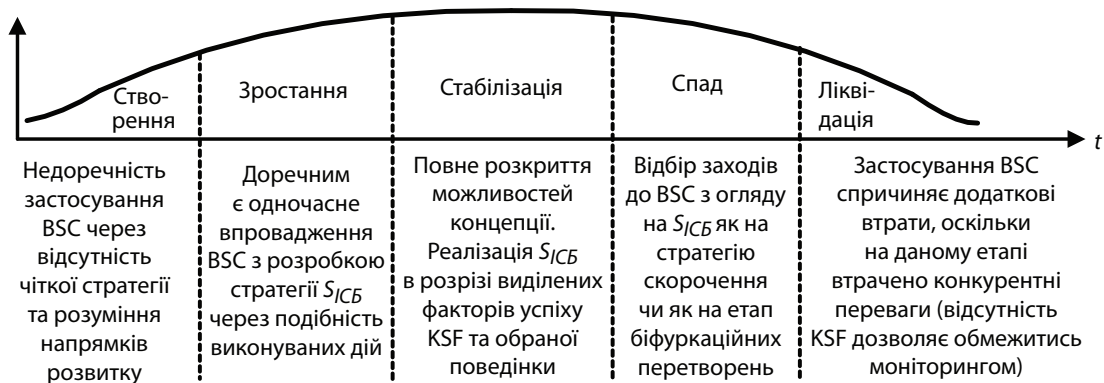
Дані показники (EVA_{Ki} та EVA_{HKi}) відноситиметься до фінансової складової означеної на *рис. 1* перспективи BSC.

З огляду на частину Б *рис. 3* можна стверджувати, що сталість розвитку ІСБ може бути досягнута лише за тієї умови, коли переважна більшість компетенцій з КПК знаходиться на стадіях зростання, розвитку чи зрілості їх життєвого циклу. За умови, коли всі компетенції перейдуть до стадії спаду можна стверджувати про втрату сталості розвитку ІСБ.

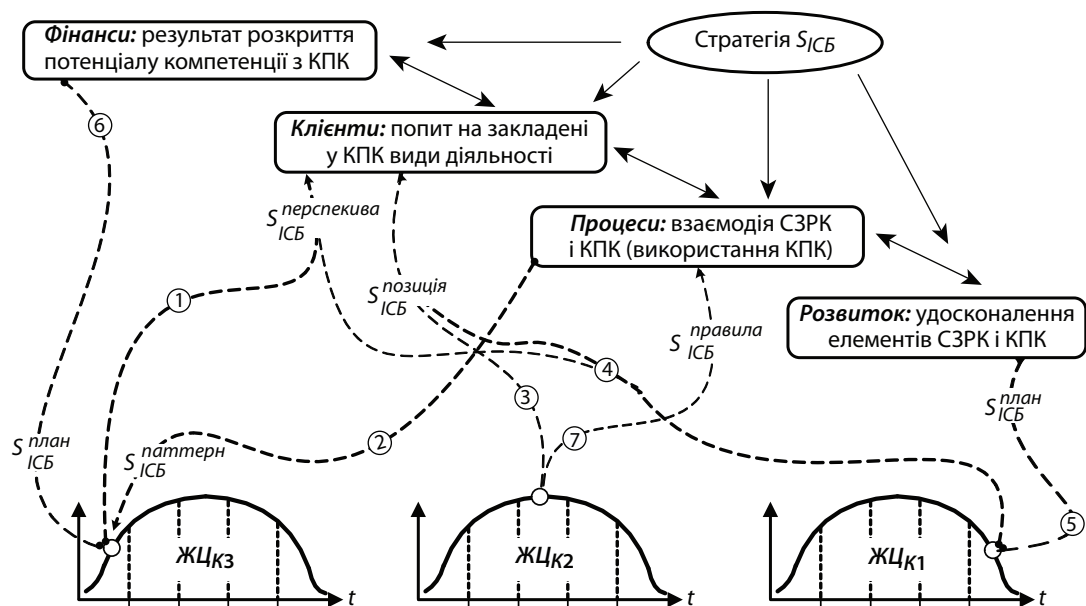
Пропозиція 8. Орієнтуючись на подані на *рис. 2* і *рис. 3* схеми, можна передбачити використання BSC як інструмента більш детального вироблення сценаріїв. При цьому відбір ключових змінних для моделювання елементів множини $\{CI\}$ здійснюватиметься в розрі-

зі ключових показників ефективності (KPI), а отже й в розрізі ключових факторів успіху чи компетенцій інтеграційного утворення. Тут слід звернути увагу на те, що оскільки сценарний підхід передбачає наявність типових рішень (ґрунтується на методах подоби), впровадження BSC буде сприяти виникненню ефекту конвергенції (зближення економічних систем, подолання відмінностей між ними), що може проявлятися, зокрема, у виникненні клієнтської синергії, для досягнення якої ІСБ може встановлювати загальні принципи взаємодії й поширення лояльності для кожного відділеного учасника інтегра-

ційної взаємодії. При цьому означене в частині Б рис. 3 позиціонування інструментів BSC на кривій життєвого циклу (ЖЦ), дозволяє представляти найкращі з використаних елементів кортежу (1) як складових S_{ICB} у вигляді еталонів (стандартів). Саме на реалізацію цих еталонів (вироблених у рамках проходження життєвого циклу компетенціями з більш пізніх чи завершальних стадій) й повинні орієнтуватися вироблені системою управління ІСБ рішення. Більш того, ці рішення слід ставити у відповідність з динамікою й прогнозними значеннями KPI.



А) Зіставлення BSC з життєвим циклом одного суб'єкта господарювання



- 1 – коригування напрямків розвитку ІСБ інновайним шляхом;
- 2 – BSC як інструмент трансляції організаційних рутин та інституціональних норм;
- 3 – визначення базової орієнтації для реалізації стратегічного процесу інтегрованої структури;
- 4 – коригування напрямків розвитку в аспекті пошуку нових компетенцій та ринків збуту;
- 5 – розробка планів організаційно-технологічного розвитку та заходів з оновлення композиції ресурсно-компетентнісних позицій учасників ІСБ;
- 6 – директивне планування на початкових стадіях використання компетенції у складі КПК;
- 7 – визначення правил взаємодії з огляду на фінансову підтримку з боку залучення результатів використання найбільш розвинутої компетенції

Б) BSC у континуумі життєвих циклів інтегрованого утворення

Рис. 3. Збалансована система показників в процесах розвитку ІСБ

Поєднання сценарного підходу з концепцією BSC вимагає зміни підходу як до використання процедури балансування й каскадування цілей та значень показників (при дотриманні критерію стабільності), так і до формалізації можливих напрямків виникнення синергії при їхньому розподілі за перспективами корпоративної стратегічної карти. Більше того, реалізація стратегії сталого розвитку повинна базуватися на такій моделі ресурсного забезпечення життєдіяльності ІСБ, яка виходить за рамки перспектив бізнес-процесів стратегічної карти BSC. Орієнтування на таку модель дозволить розробляти сценарії попередження нестачі релевантних ресурсів для підтримки KSE.

Вироблення таких сценаріїв можливе лише на підґрунті застосування «сценарно-стратегічної матриці». Використання даної матриці охарактеризовано у деяких літературних джерелах, разом з тим, її застосування по відношенню до ІСБ вимагає певного розширення в аспекті врахування впливу вироблених сценаріїв на параметри КПК і життєдіяльність окремих носіїв компетенцій у складі учасників ІСБ. Авторський варіант процесу побудови такої матриці подано на рис. 4.

Як видно з рис. 4, побудова сценарно-стратегічної матриці підпорядковується варіантам стратегічного процесу і потреби максимізації розкриття потенціалу закладених у КПК компетенцій. Вироблення сценарію ви-

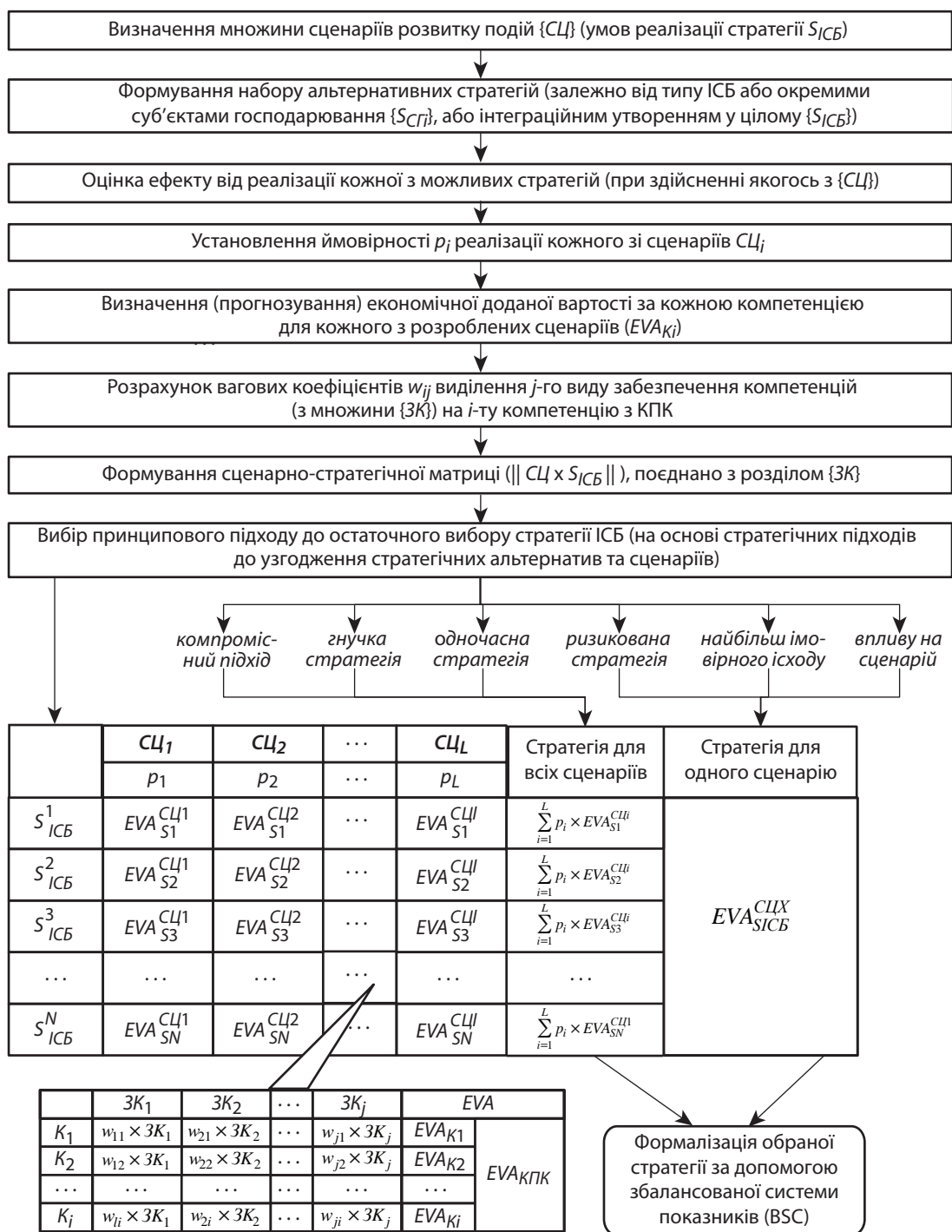


Рис. 4. Схема процесу побудови «сценарно-стратегічної матриці»

магає не лише визначення варіантів розвитку подій, але й створення найбільш відповідного до кожного сценарію набору компетенцій у КПК. При цьому тут слід орієнтуватися не лише на досягнення комплементарності таких компетенцій. Необхідно враховувати потребу забезпечення прояву ефекту синергії, яка визначатиметься в розрізі складових стратегічної карти BSC. Тут можна орієнтуватися на розробки Р. Каплана та Д. Нортонна без будь-яких змін або доповнень. Пропонована ними «стратегічна відповідність» повною мірою співпадає з авторськими вимогами до прояву комплементарності.

Пропозиція 9. Орієнтуючись на положення концепції сталого розвитку, яке запроваджує процесно-проектний підхід до розвитку ІСБ, можна наголосити, що використання компетенцій зі складу КПК (та організація планування їх ресурсної підтримки відповідно до означеної на рис. 3 матриці $||CЦ \times S||$) розглядатиметься як певний процес. Отримана від компетенції додана цінність виступає як результат чи вихід процесу та згідно з набутками теорії функціональних систем є системоутворюючим фактором. Разом з тим, кожний акт взаємодії представлятиметься як проект.

Орієнтація на проектний підхід, у контексті пропозицій В. Г. Єліферова [19], певною мірою трансформує підхід до відбору показників у означену на рис. 1 систему проєкцій. Це пов'язано з тим, що менеджмент ІСБ підпорядковується системно-процесному підходу, а система управління ІСБ переорієнтовується на цикл $P - D - C - A$ (*Plan* – плануй, *Do* – роби, *Check* – перевіряй та *Act* – виконуй), який у [20] визначається як цикл «Демінга – Шухарта». Саме на основі циклу $P - D - C - A$ й пропонується керувати потоками ресурсів (складових СЗРК), що спрямовуються на забезпечення компетенцій, і потоками створеної в рамках використання КПК доданої (корпоративної) цінності, переданої споживачам. Відповідно актуалізується питання створення дієвої системи ідентифікації плинного поточкового процесу та підтримки його відповідності обраним ІСБ стратегічним альтернативам (формалізованим через S_{ICB}). Знову ж таки, саме BSC є найбільш дієвим інструментом такої ідентифікації.



Рис. 5. Узгодження BSC з процесами використання, залучених до пулу компетенцій систем діяльності учасників ІСБ

Отже, орієнтуючись на [19], можна відобразити концептуальну модель ув'язування компетенції та індикаторів ефективності їх використання (ефективність тут визначається через ступень задоволення запитів споживачів та оточення ІСБ). Означена на рис. 5 схема відображує комплексність підходу до впровадження системи підконтрольних показників (важлив управлінського впливу) за використанням КПК. Така комплексність пояснюється одночасною вертикальною та горизонтальною інтеграцією керівних впливів на виділені на різних рівнях потоки від СЗРК до КПК та від КПК до споживачів результатів застосування певної компетенції.

Пропозиція 10. Під час розробки інформаційного забезпечення управління сталим розвитком ІСБ, утвореного за допомогою впровадження BSC, необхідно додатково врахувати таку думку, що з погляду ІСБ одним з основних факторів забезпечення сталого розвитку стає безпосередньо її архітектура (архітектурне представлення компетенцій та їх носіїв у ІСБ та КПК). Саме шляхом здійснення інтеграційно-деінтеграційних процесів і диференціювання ступеня інтегрованості (сили встановлених зв'язків і масштабу залучення учасників) можливе подолання диспропорцій у розвитку окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБО) у складі ІСБ. Отже, саме в рамках консолідованої стратегії S_{ICB} кожна СБО розвивається, по-перше, відповідно до критеріїв ефективності й внеску у загальну прибутковість ІСБ, по-друге, за критеріями комплексності з урахуванням її оптимального місця в структурі ІСБ. При цьому орієнтирами виступають пропорції провідних ІСБ при одночасному врахуванні національної специфіки господарювання.

Таким чином, BSC слід застосовувати саме для регламентування динамічної стійкості ІСБ через динамічне поетапне виділення ресурсів. Відповідну логіку застосування збалансованої системи показників як інструмента управління сталим розвитком ІСБ представлено на рис. 6.

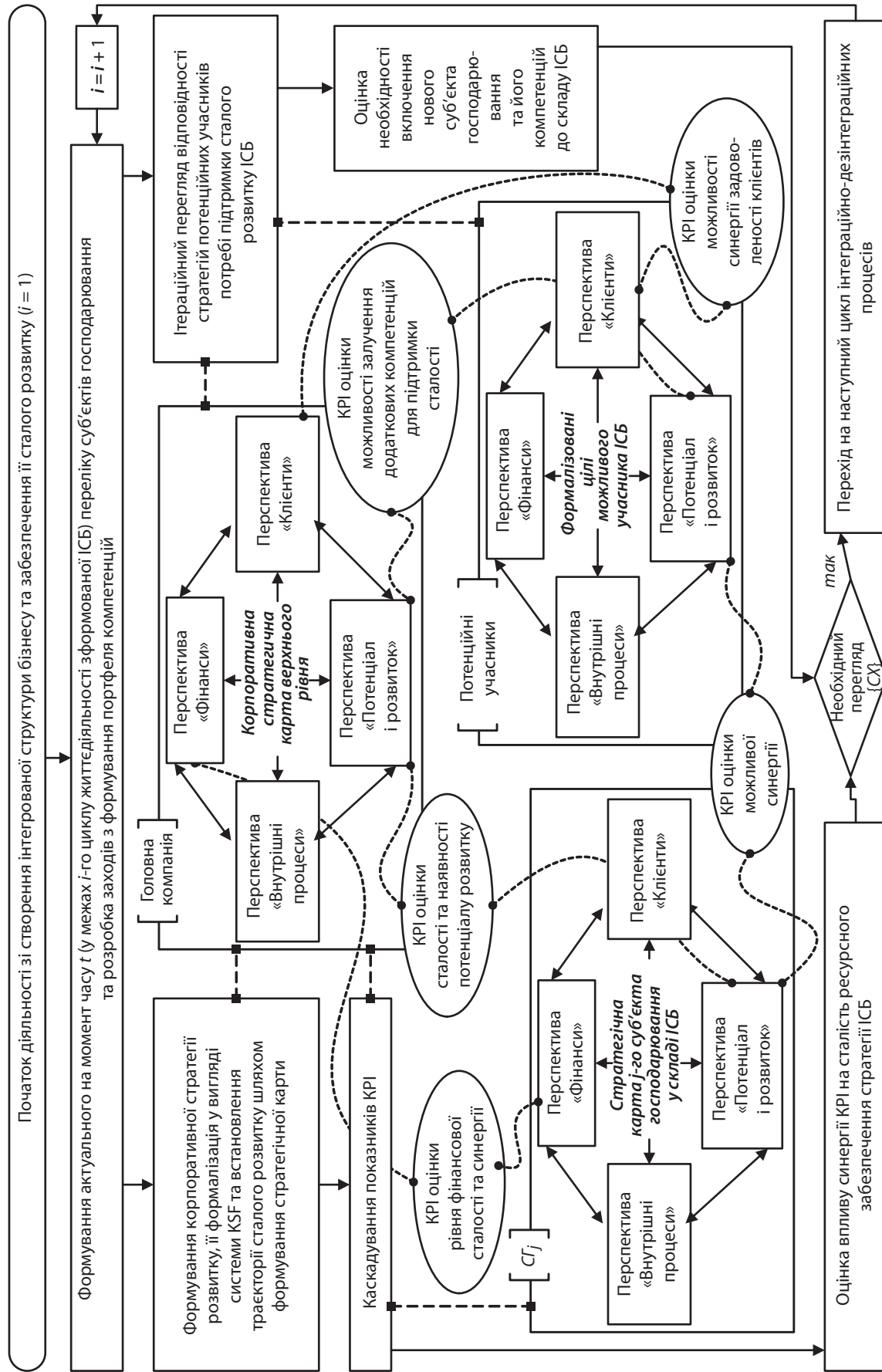


Рис. 6. Збалансована система показників в інтеграційно-дезінтеграційному циклі сталого розвитку ІСБ

Оснoву означеної на рис. 6 схеми становить ітераційний інтеграційно-деінтеграційний цикл, критерієм ефективності якого є виникнення й максимізація синергії ресурсів, знань й компетенцій суб'єктів господарювання, що входять в інтегроване утворення. При цьому саме добір оптимального складу учасників буде забезпечувати ефективну й стау діяльність інтегрованої структури на довгострокову перспективу. Такий добір учасників можна визначити як розробку організаційної схеми створення ІСБ (схеми, що відображає склад учасників ІСБ, їх існуючу й пропоновану організаційно-правову форму, порядок і спосіб формування статутного капіталу (фонду) головної організації інтегрованої структури, а також ступінь участі держави в статутних капіталах учасників створюваної структури).

Позначений на рис. 5 варіант організації управління розвитком ІСБ орієнтується на підхід забезпечення стабільності щодо поставленої мети ($Ц_{ІСБ}$ – утримання сталої конкурентної позиції інтегрованого утворення в цілому). BSC при цьому задає правила й орієнтири для СБО, що входять в інтегроване об'єднання, а стабільність розглядається як здатність досягнення еталонних параметрів ключових показників ефективності (*Key Performance Indicator – KPI*) за умови зміни умов господарювання. При цьому підтримка параметрів KPI (у рамках області δ припустимих відхилень) буде забезпечувати реалізацію обраної цільової функції ІСБ у цілому та її окремих СБО окрема. Властивості стабільності й конкурентоспроможності у цьому випадку зведуться до створення портфеля наявних в ІСБ ресурсів, розподілених для реалізації певних цілей (виконання функцій), які будуть відноситися як до процесів розвитку, так і до процесів ефективності. Розподіл цих ресурсів буде здійснюватися через завдання причинно-наслідкових зв'язків між перспективою «навчання й росту» та іншими перспективами корпоративної стратегічної карти (природно й при здійсненні процесу каскадування цілей на рівень підлеглих СБО).

Пропозиція 11 полягає в тому, що можна стверджувати про стійкість розвитку ІСБ лише у тому випадку, якщо буде сформований такий портфель компетенцій ІСБ (створена комплементарна сукупність знань, умінь, можливостей й ресурсів інтегрованих СБО), який дозволить здійснити реалізацію цільової функції ($Ц_{ІСБ}$), формалізованої через діапазон змін KPI. Відповідно недостатність ресурсного забезпечення (так само, як і завищені або незбалансовані цільові орієнтири KPI) буде свідчити про несталість ІСБ. Введення ж критерію сталості в механізм стратегічного управління ІСБ дозволяє говорити про стан динамічної стабільності, коли розробка керуючих впливів орієнтована на підтримку динамічної відповідності між наявними (потенційними для залучення ресурсами) і ключовими факторами успіху ІСБ – KSF – як відбиття конкурентних переваг і стабільності конкурентної позиції інтегрованого утворення).

Перевагою застосування BSC є саме легкість її використання для балансування вхідних ресурсних потоків (як в аспекті функціонування ІСБ, так і в аспекті залучення нових СБО або виключення вже наявних СБО)

із цілями й очікуваннями клієнтів. За відсутності такого балансування можна стверджувати про нестійкість функціонування й розвитку ІСБ.

Пропозиція 12. Оскільки розвиток ІСБ передбачає необхідність проведення певних організаційних змін і трансформацій, їх планування також слід реалізовувати за допомогою концепції BSC. Таке планування охоплює аналітичну й прогностичну діяльність, розробку можливих заходів і вибір відповідної стратегії проведення трансформацій. При цьому до уваги повинні прийматися різні рівні втручання в стару структуру (архітектуру ІСБ), а також численні організаційні параметри (такі як структура й процеси, виробнича й інформаційна технологія, організаційна культура як модель основних цінностей й принципів, поділюваних учасниками ІСБ, кадрові ресурси тощо). Отже, розробляючи стратегію розвитку ІСБ, у першу чергу, необхідно оцінити сприйнятливість ІСБ до змін, що можливо, наприклад, шляхом застосування лінгвістичних змінних.

Зміни являють собою базовий елемент механізму стратегічного управління розвитком ІСБ. Вони можуть мати різну глибину (позиціонуються в континуумі «невеликі удосконалення – повне перетворення»), розмах («зокрема СБО – ІСБ в цілому» чи «один об'єкт – сукупність (комплекс) об'єктів»), радикальність («невеликі зміни – докорінні трансформації» чи «еволюція – трансформація») тощо. При цьому досить часто наголошується [21 – 23], що для практичної реалізації програми змін необхідно сформувати критерії оптимального розчленовування процесу перетворень на окремі етапи, визначити їх склад, структури й оптимальні границі. Інструментом виділення етапів, здається, може стати технологія каскадування, закладена в концепцію BSC.

Також додатково можна виділити такі критерії зв'язку BSC і механізму управління ІСБ: результатом здійснення кожного з етапів розвитку повинен бути цілісний, функціонально завершений комплекс взаємодоповнюючих об'єктів, здатний до автономного функціонування; кожний з етапів повинен створювати базу для нарощування комплексу перетворень більш високого рівня; цілі попередніх етапів повинні сприяти досягненню цілей наступних етапів; на кожному новому етапі необхідно втримувати позитивні форми й тенденції попередніх етапів і долати негативні; при переході на більш високі етапи розвитку необхідно систематично виділяти в новій структурі групи однорідних або тісно взаємозалежних елементів та створювати спеціалізовані підсистеми управління кожною з таких груп; послідовність перетворень повинна відповідати вимогам запобігання взаємних перешкод між процесами, створення кожним наступним процесом сприятливих передумов для всієї програми змін.

Актуальність застосування даного управлінського інструмента пояснюється також і тим, що, як правило, управління змінами в процесах розвитку ототожнюється всього лише із завданням максимально припустимого зниження показників, що відображають рівень сталості підприємства. Такий підхід використовував, наприклад, М. В. Куркін [24] для управління рівнем економічної безпеки процесів розвитку виробничого підприємства.

Відповідно подібним образом діють й інші автори [25 – 27], переважно розглядаючи управління показниками на рівні окремого підприємства.

Орієнтація на логіку збалансованих показників дозволяє, *по-перше*, відійти від неможливості забезпечення погоджених трансформацій окремих відособлених або юридично незалежних суб'єктів господарювання. Головною же перевагою, *по-друге*, буде саме можливість балансування розміром припустимих рівнів зниження показників шляхом завдання причинно-наслідкових зв'язків між ними. *По-третє*, необхідно врахувати, що у BSC забезпечення стабільності змін буде базуватися на підтримці життєдіяльності інтегрованого утворення в цілому. При цьому будуть балансуватися параметри й ключові показники ефективності (КПІ) циклів функціонування й розвитку. Відповідну логіку застосування збалансованих показників у циклі управління змінами інтегрованої структури бізнесу представлено на рис. 7.

Пропозиція 13. Розглядаючи означену на рис. 7 схему організації управління організаційними змінами

на рівні ІСБ, слід зазначити, що процес балансування параметрів КПК і СЗПК буде спрямований також і на забезпечення взаємоузгодження між еволюційними й революційними змінами (вони будуть реалізовуватися відповідно до верхніх і нижніх циклів з рис. 7). Так, верхній із представлених на рис. 7 циклів розкривається через концепцію «постійних поліпшень» і відповідає базовому розумінню логіки BSC. У цьому випадку певною новизною в теорії сталого розвитку є вибір показників для контролю рівня сталості не в розрізі виділюваних типів стабільності (фінансова, технологічна, технічна, усадкована і т. д.), а в розрізі ключових факторів успіху (KSF) інтегрованого об'єднання підприємств, що забезпечують йому переваги в конкурентній боротьбі. При цьому для забезпечення підтримки всіх видів стабільності пропонується введення тривимірної матриці «ключові фактори успіху спільної діяльності – елементи консолідованого пулу компетенцій – види стабільності роботи».

Організація такої матриці у вигляді OLAP-куба, на думку автора, дозволить вибирати КПІ в розрізі найменш

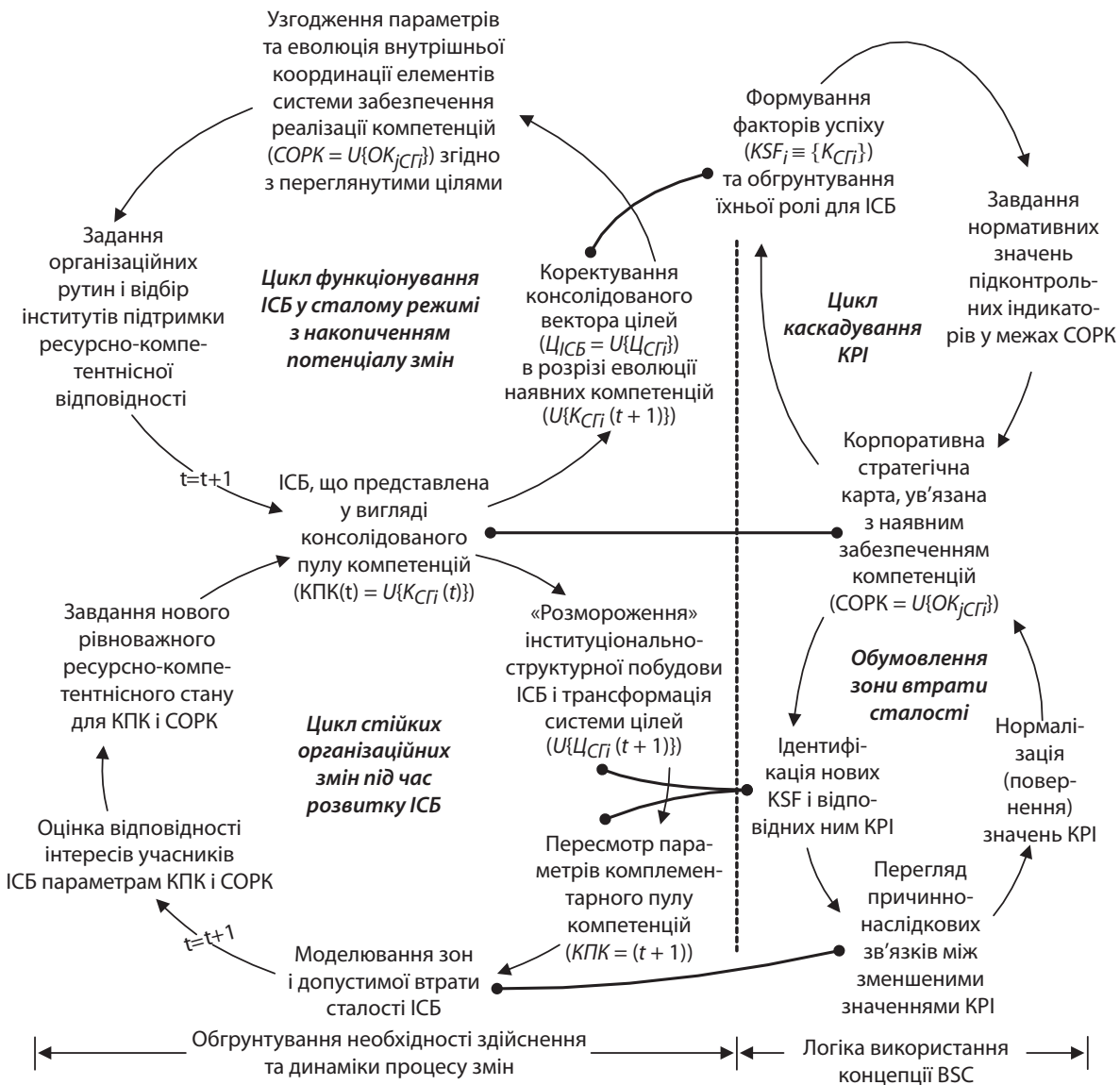


Рис. 7. Логіка застосування BSC у циклі управління організаційними змінами інтегрованої структури бізнесу

безпечних або найбільш важливих видів діяльності, що входять в інтегроване об'єднання суб'єктів господарювання. Важливою перевагою запропонованого на рис. 7 підходу є зв'язування ключових показників ефективності BSC з параметрами системи забезпечення реалізації компетенцій. Для цього значення показників після каскадування ставляться у відповідність видам релевантних ресурсів ($f(\text{СЗПК}): \{3K_{\text{СР}}\} \rightarrow \{KPI\}$). Можлива структура такого OLAP-кубу представлена на рис. 8. Саме за його допомогою обиратимуться показники (а головне – темпи зростання та можливі діапазони відхилення від бажаних значень) оцінки рівня сталості розвитку ІСБ.

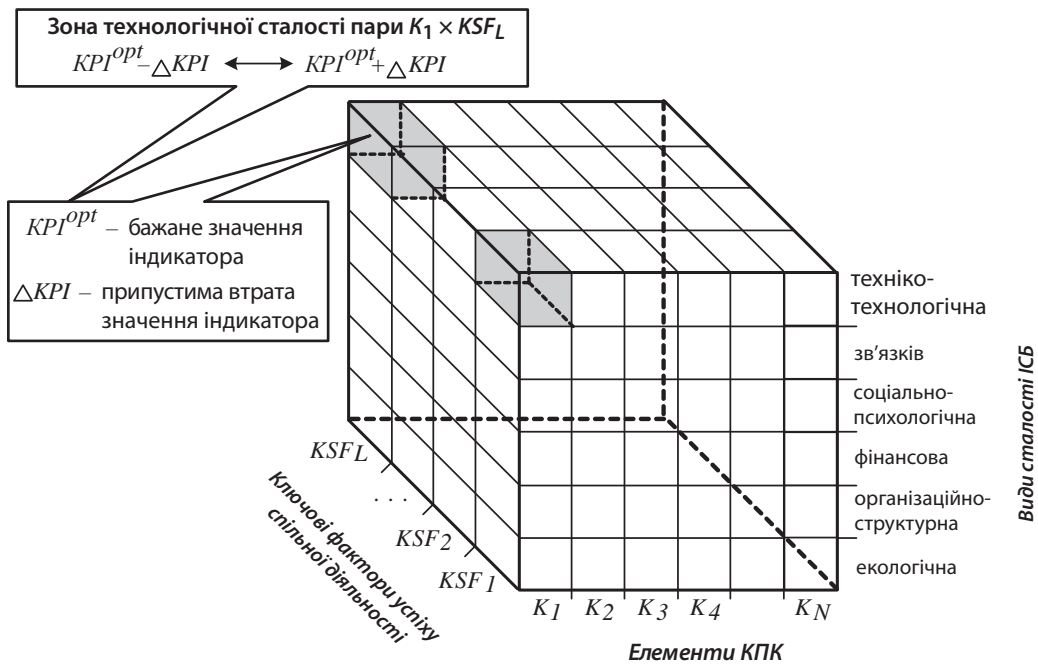


Рис. 8. Збалансована система показників та її зв'язок з типами сталості

Пропозиція 14. Для повного розкриття позначеного на рис. 6 підходу до управління змінами під час розвитку ІСБ необхідно звернути увагу на множинність економічних агентів (у контексті обраного підходу до розуміння ІСБ – носіїв компетенції з множини $\{HK\}$), що входять до складу інтегрованого утворення. Відповідно, як стійкість функціонування, так і вибір напрямків здійснення змін, повинні розглядатися як з погляду ІСБ у цілому, так і з погляду кожного учасника, що входить до її складу. Запропоноване ж автором співвіднесення ІСБ із консолідованим пулом компетенцій ще більше актуалізує необхідність такого двоїстого підходу до управління стійкістю, характеристику якого представлено на рис. 9.

Як видно з рис. 9, здійснення організаційних змін для ІСБ підкоряється критерію сталості, реалізація якого ґрунтується на встановленні припустимого відхилення від раніше визначених показників ефективності (ΔKPI). Підхід до вибору припустимої втрати стійкості базується на пропонованому на рис. 8 OLAP-кубі видів сталості ІСБ.

При цьому розмір можливого відхилення визначається до окремих суб'єктів господарювання виходячи з параметрів СЗПК (виходячи із прийнятих стосовно них інституціональних правил розподілу ресурсів). Зміни ж на

рівні ІСБ підпорядковані перегляду KSE, який здійснюється через перегляд параметрів комплементарного пулу компетенцій. Саме такий підхід (і тільки такий) дозволяє забезпечити реалізацію задекларованої в [28] вимоги-умови забезпечення зростання ступеню синтезу порядку й хаосу, обумовлений прагненням до максимальної сталості.

Пропозиція 15. Ефективність використання BSC значною мірою залежить від якості її впровадження. Не дивлячись на наявність у літературі значної кількості підходів до реалізації цього процесу, досить часто не враховуються такі важливі аспекти, як склад і взаємодія осіб, які займаються впровадженням BSC, особливості

її взаємодії з наявною на підприємстві системою управління, шляхи інтеграції BSC з релевантними концепціями менеджменту. Дійсно, процес розробки стратегії сталого розвитку має на меті зміну орієнтирів діяльності ІСБ та стабілізацію руху інтегрованого об'єднання в обраному напрямку. Тут можлива послідовна реалізація стратегії в рамках прийнятого сценарію.

З огляду на це можна наголосити, що інструментарій BSC повинен забезпечити реалізацію стратегії $S_{\text{ІСБ}}$ шляхом реалізації таких дій, як: створення дослідницько-аналітичного та соціально-організаційного підґрунтя вироблення стратегії; розробка переліку KSF та KPI з визначенням відповідних до них цільових орієнтирів і переліку стратегічних заходів; ідентифікація варіантів поведінки ІСБ у відповідь на різні за впливовістю відхилення цільових параметрів; забезпечення превентивного характеру вироблених механізмів управління ІСБ дій; організації контролю за досягненням визначених у стратегічній карті орієнтирів з визначенням необхідного інструментарію з регулювання відхилень; формування інформаційно-аналітичної підтримки реалізації $S_{\text{ІСБ}}$. У будь-якому випадку, головною умовою реалізації формалізованої за допомогою BSC стратегії розвитку ІСБ є забезпечення постійного еволюційного перегляду $S_{\text{ІСБ}}$ та інтеграція

елементів BSC із системою управління ІСБ. Найбільш доречним тут буде прийняття розробленої М. О. Кизимом [29] схеми інтеграції BSC із механізмом управління, яка одночасно передбачає вироблення дій з адаптування та еволюційного перегляду такої інтеграції (базується на розробках К. Арджирісу [30] щодо виділення двох петель організаційного навчання, та К. Левіна щодо представлення організаційних змін у циклі «розмороження – рух – замороження»). Дану схему подано на рис. 10.

контролю, а отже й переведе управління стійкістю ІСБ на новий якісний рівень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
2. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей [Сб. статей] / Сост. М. Горский, А. Гершун. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.

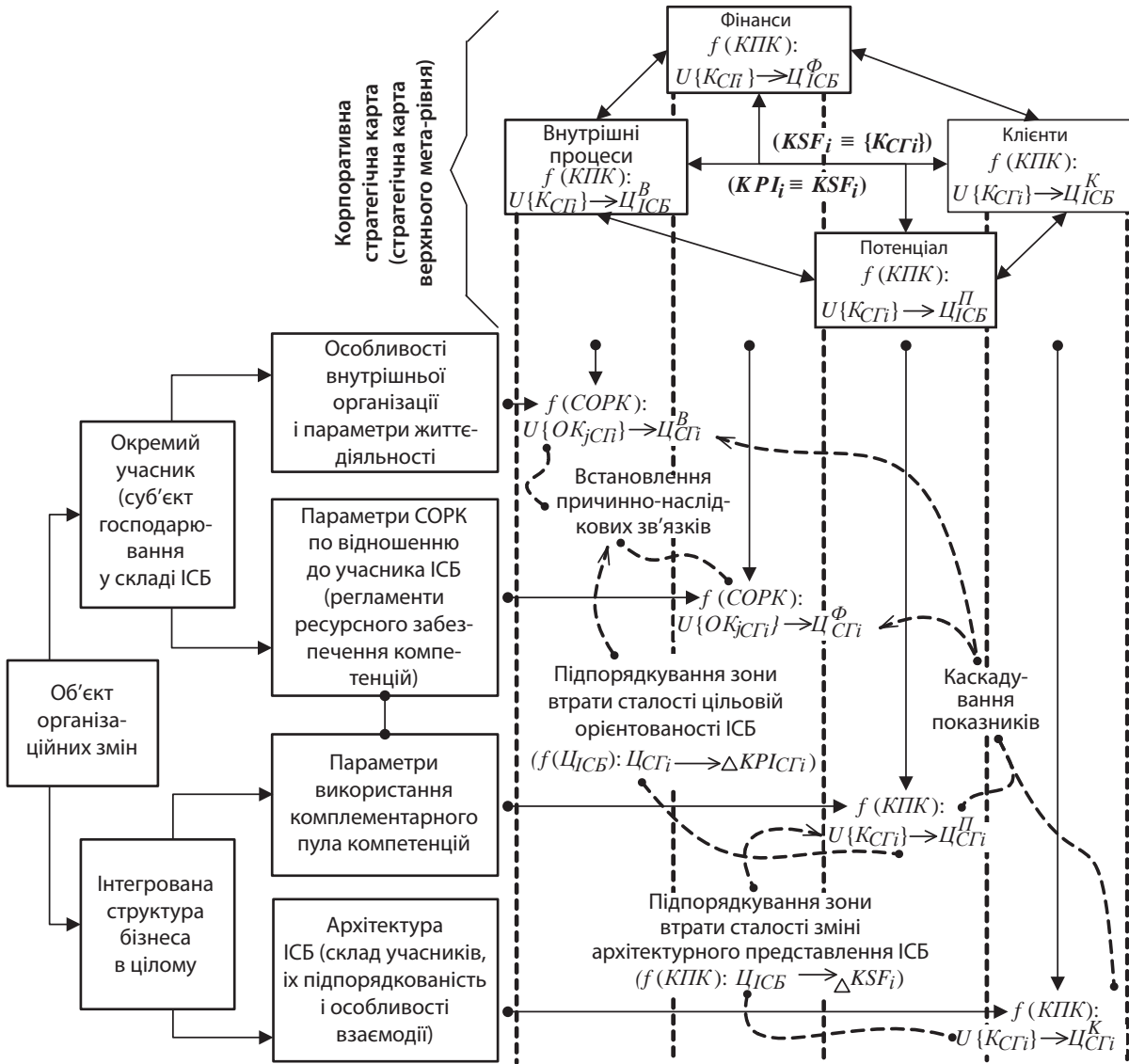


Рис. 9. Типологізація суб'єктів змін під час розвитку ІСБ та їх взаємозв'язок з концепцією BSC

Використовуючи означену на рис. 10 схему, слід врахувати наявність різного роду ІСБ, диференційованих за ступенем жорсткості інтеграційних зв'язків і наявності чи відсутності корпоративного центру. Відповідно, при управлінні ІСБ слід орієнтуватися на варіанти побудови механізму управління ІСБ та співвіднесення його діяльності з розробкою SICB. При цьому потрібно інтегрувати BSC не лише з механізмом стратегічного, а й оперативного управління. Саме на цій основі можна розподілити виконувани різними учасниками функції з реалізації закладених у КПК систем діяльності, це приведе до децентралізації операцій при централізації

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

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

5. Хьюберт К. Р. Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации / К. Р. Хьюберт: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с.

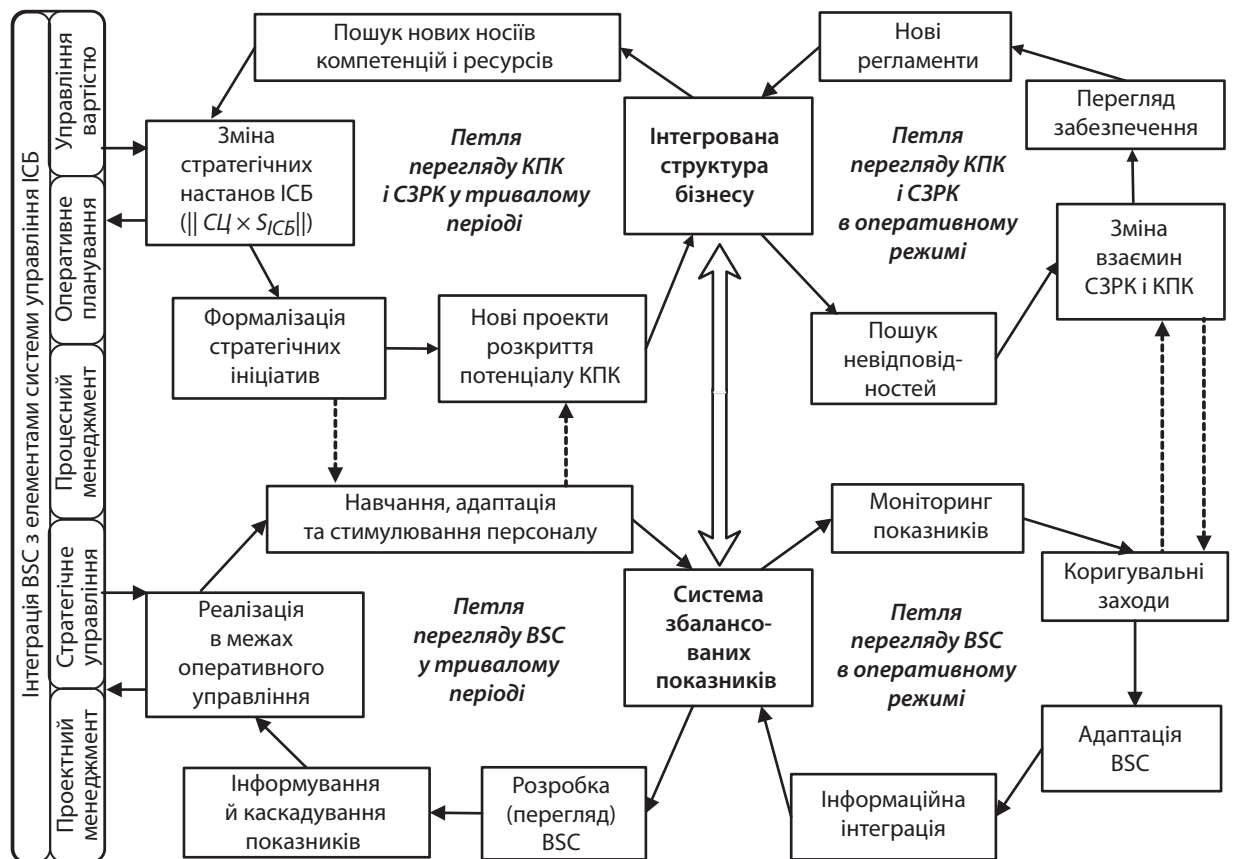


Рис. 10. Інтеграція та еволюційний перегляд BSC та механізму управління ІСБ

6. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2006 – 416 с.

7. Нилли Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления ими / Э. Нилли, К. Адамс, М. Кеннерли. – Днепропетровск: ООО «Баланс-Клуб», 2003. – 400 с.

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

9. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / П. Р. Нивен. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.

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

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

12. Иванов Ю. Б. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства / Ю. Б. Иванов, А. А. Пилипенко // Економіка промисловості. – 2006. – № 1(32). – С. 162 – 171

13. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: Монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 322 с. – библиогр.: С. 236 – 251.

14. Крамчанінова М. Д. Теоретико-методологічні засади партнерства та стратегічних альянсів у менеджменті промислових підприємств / М. Д. Крамчанінова // Вісник Львівської комерційної академії. – 2005. – Вип. 18. – Ч. 2. – С. 150 – 154.

15. Федосеев А. Открывая новые горизонты управления бизнесом: Система Сбалансированных Показателей / А. Федосеев, И. Котельников // Финансовый директор. – 2006. – № 4. – С. 37 – 42.

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

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

18. Мухин В. Н. Исследование систем управления: Учебник для вузов / В. И. Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 384 с.

19. Елиферов В. Г. Эффективный менеджмент – это ИСО 9001:2000 + Balanced Scorecard (BSC) + бюджетирование / В. Г. Елиферов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.quality.eur.ru/MATERIALY12/em-9001-bsc.htm>

20. Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса / Г. Р. Нив. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 369 с.

21. Коулопоулос Т. М. Управление знаниями / Т. М. Коулопоулос, К. Фраппаоло. – М.: Эксмо, 2008. – 224 с.

22. Коттер Джон П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256 с.

23. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

24. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: Монография / Н. В. Куркин. – Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.

25. Видеке Б. Система рациональной организации металлургического производства / Б. Видеке, Ю. Б. Иванов. – Х.: Изд-во «Основа» при Харьк. ун-те, 1994. – 174 с.

26. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений / Е. П. Голубков. – М. : Дело и сервис, 2005. – 544 с.

27. Родионова В. М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В. М. Родионова, М. А. Федотова. – М. : Перспектива, 1995. – 98 с.

28. Алексеевский В. С. Синергетика менеджмента устойчивого развития : Монография / В. С. Алексеевский. – Калуга : Манускрипт, 2006. – 328 с.

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

30. Арджирис К. Организационное научение : Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 563 с.