

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

**ГОНЧАРЕНКО Н. Г.**

*кандидат экономических наук*

**НАУМЕНКО М. А.**

*кандидат экономических наук*

**Харьков**

**В** условиях расширения процессов глобализации и ужесточения конкурентной борьбы субъекты хозяйствования довольно часто ориентируются на реализацию процессов стратегической кооперации, одной из форм проявления которой является формирование интегрированных корпоративных структур (ИКС). В существующей литературе доказаны такие преимущества ИКС, как возникновение сообществ создания стоимости [1], институционализация взаимодействия объединений предприятий [3], закрепления интеграционных процессов и построения полей взаимодействия агентов [5], повышение уровня межфирменной кооперации [4], что подтверждает актуальность исследований в данной сфере.

Вместе с тем, остается открытым вопрос формирования инструментария для механизма управления ИКС. В рамках обсуждения данной проблемы очень часто ориентируются на внедрение сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card, BSC [2]) в практику функционирования ИКС. При этом, направления обеспечения взаимодействия концепции BSC с системой стратегического управления сложных корпоративных структур с разной степенью интеграционных ограничений, остаются вне зоны внимания ученых-экономистов.

*Целью статьи является усовершенствование методического подхода регламентации деятельности корпо-*

*ративных структур с сложным архитектурным построением на базе применения концепции сбалансированной системы показателей.*

Для раскрытия цели статьи предлагается использование аппарата сетей Петри. Целесообразность его применения обуславливается необходимостью рассмотрения выбранной цели исследования в динамичном аспекте (последовательности событий и переходов). При этом предполагается использование нескольких формализованных сетями Петри схем, имеющих общие элементы, такие как:

$p_O$  – позиция, отображающая уяснение менеджментом ИКС наличия проблем в организации процесса операционализации и контроля реализации стратегии;

$p_S$  – отображение всех имеющихся у ИКС стратегических альтернатив развития и параметров согласования стратегических целей ее участников;

$p_{BSC}$  – элементы сбалансированной системы показателей, представляющие собой наборы ключевых факторов успеха и показателей эффективности ИКС;

$p_{KA}$  – представленные в формализованном виде (например, в виде модели Захмана) архитектура и организационно-структурное построение ИКС;

$p_K, p_T$  – позиции, отражающие соответственно необходимость окончательной проверки соответствия сформированной системы стратегического управления запросам субъекта управления и готовность этой системы к эксплуатации;

$t_C, t_K$  – соответственно стартовый (свидетельствующие о необходимости повторного прохождения всех предложенных этапов) и конечный переходы (свидетельствующий о интеграции системы стратегического управления и BSC).

Первоначально данные события и переходы используются для обоснования принципов использования BSC в ИКС, что представлено на рис. 1. Особенностью данной схемы является применение двухуровневого подхода к согласованию принципов организации стратегического управления (реализовано переходами  $t_6, t_8, t_C$ ), срабатывание которых предполагает повторное прохождение цикла разработки системы принципов). Кроме этого, реализация указанной схемы ориентируется на ряд следующих элементов. Для первого цикла формирования принципов и правил стратегического управления ИКС:  $t_1$  – распределение функций стратегического управления и установление ответственных за их исполнение;  $p_1$  – формализованное представление организационно-структурной декомпозиции интегрированного образования;  $t_2$  – соотнесение ключевых факторов успеха, стратегических целей и показателей с различными уровнями архитектоники ИКС;  $p_2$  – разработанные для высшего менеджмента ИКС (представленных в виде стратегических бизнес-единиц) система параметров интегрированной стратегии;  $t_3$  – формализация стратегии через ее представление в виде стратегической карты BSC;  $p_3$  – разработанный вариант корпоративной стратегической карты;  $t_4$  – каскадирование элементов стратегической карты по уровням иерархии (архитектуры) ИКС.

Для второго уровня:  $p_4$  – утвержденный вариант стратегии ИКС в рамках перспектив сбалансированной системы показателей;  $t_5$  – обеспечение соответствия вспомогательных процессов распределению ролей участников ИКС;  $p_5$  – регламенты управления функциональными службами и вспомогательными процессами ИКС;  $t_7$  – разработка системы контроля за достижением участниками ИКС плановых показателей;  $t_9$  – корректировка соответствия функций управления ИКС с параметрами стратегической карты BSC.

После обозначенного на рис. 1 определения принципов представления стратегии ИКС в цикле BSC следует определить основные направления реализации и контроля за реализацией данной стратегии. Тут наиболее оптимальным вариантом будет ориентация на последовательность, представленную на рис. 2.

Основу представления параметров системы оперативного управления при реализации стратегии ИКС составляют следующие события и переходы:  $t_{10}$  – определение вариантов декомпозиции процесса реализации стратегии;  $t_{11}$  – формирование характеристик шаблонов поведения участников ИКС;  $p_6$  – распределение ролей участников ИКС и определение прав и обязанностей корпоративного центра;  $t_{12}$  – формирование механизмов корректирования бизнес-процессов в ИКС (регламентация ресурсного обеспечения консолидированных процессов корпоративной логистики);  $p_7$  – система компетенций участников ИКС, в разрезе уровней ее архитектоники;  $p_8$  – регламенты взаимодействия подразделений при реализации стратегии с представлением параметров системы мотивации, ориентированной на достижение плановых значений показателей;  $t_{13}$  – нормирование индикаторов реализации стратегии в разрезе организационно-структурного представления ИКС;  $p_9$  – разработанная и подкрепленная созданием соответствующих регламентов система стратегического бюджетирования ИКС;  $t_{14}$  – разработка системы обратных связей и формирование механизмов план-фактного контроля;  $p_{10}$  – регламенты корректировки процессов ИКС;  $t_{15}$  – разработка документов, регламентирующих функционирование BSC;  $p_{11}$  – формализованное представление системы контроллинга и стратегического мониторинга ИКС;  $t_{16}$  – оценка качества разработки и декомпозиции стратегии в рамках принятых в ИКС стандартах и понимания качества стратегии.

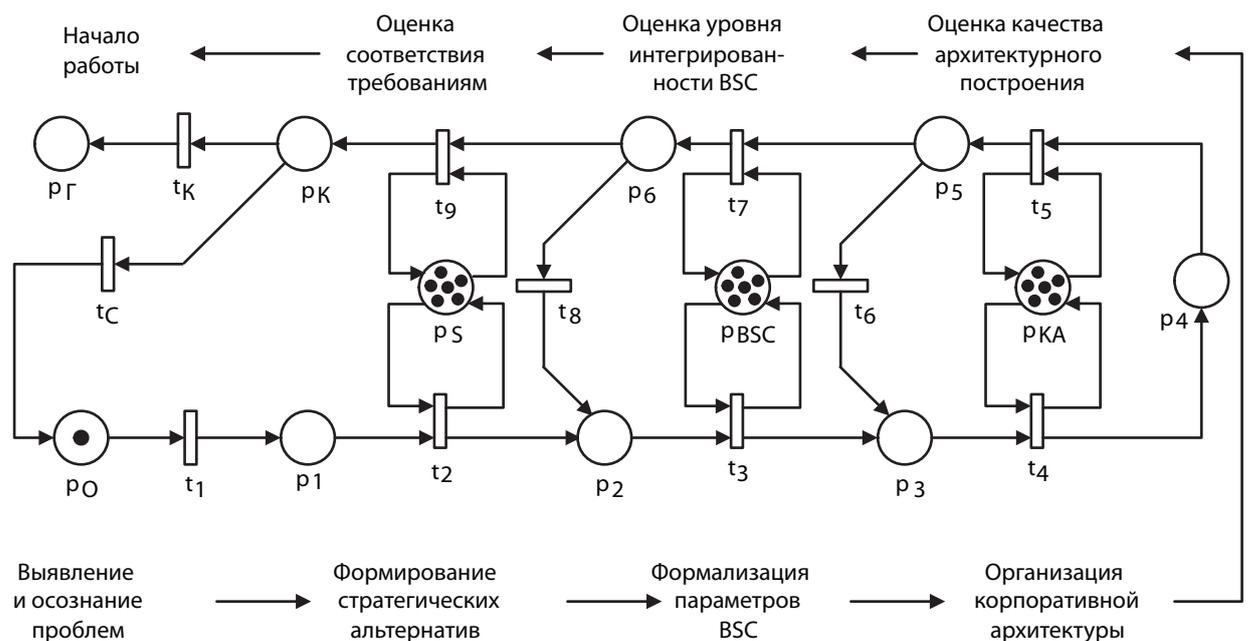


Рис. 1. Определение принципов стратегического управления в интегрированной корпоративной системе

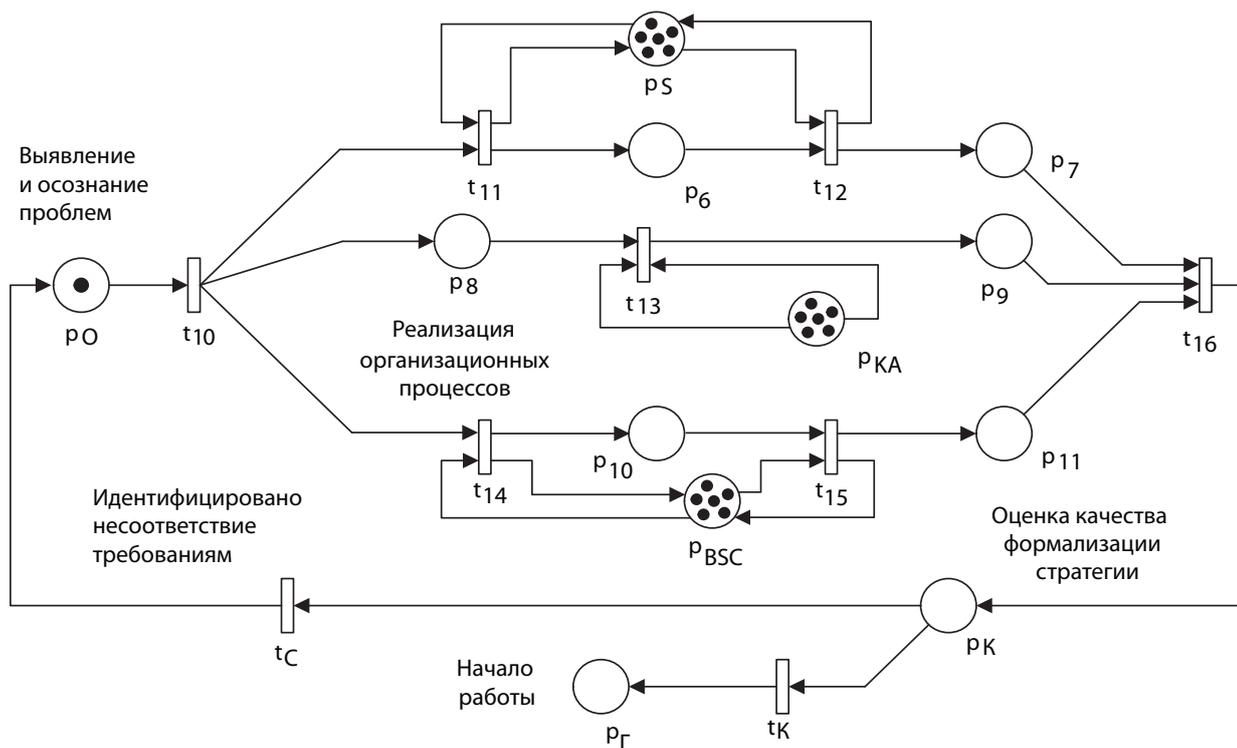


Рис. 2. Определение параметров подсистемы оперативного управления для обеспечения реализации стратегических альтернатив ИКС

Основу для реализации стратегии и работы сформированной с помощью представленной на рис. 2 схемы подсистемы оперативного управления может составлять только система бухгалтерского учета ИКС. Особенностью данной системы должна стать ее ориентация на отражение в учете стратегической информации, что достигается представленной на рис. 3 последовательностью действий.

Реализация этой последовательности предполагает наличие следующих событий и переходов:  $t_{17}$  – определение стратегических заданий развития учет-

но-аналитического обеспечения BSC и развития ИКС;  $p_{12}$  – регламенты системы стратегического мониторинга, ориентированного на систему ролей участников ИКС;  $t_{18}$  – регламентация контролируемых параметров бизнес-процессов ИКС с выделением соответствующих учетных номенклатур;  $p_{13}$  – система управленческой отчетности, адаптированной для раскрытия важной для реализации BSC информации про деятельность ИКС;  $t_{19}$  – дополнение состава показателей, включенных в стратегические карты;  $t_{20}$  – установление структуры отчетных форм и учетных процедур для расчета пока-

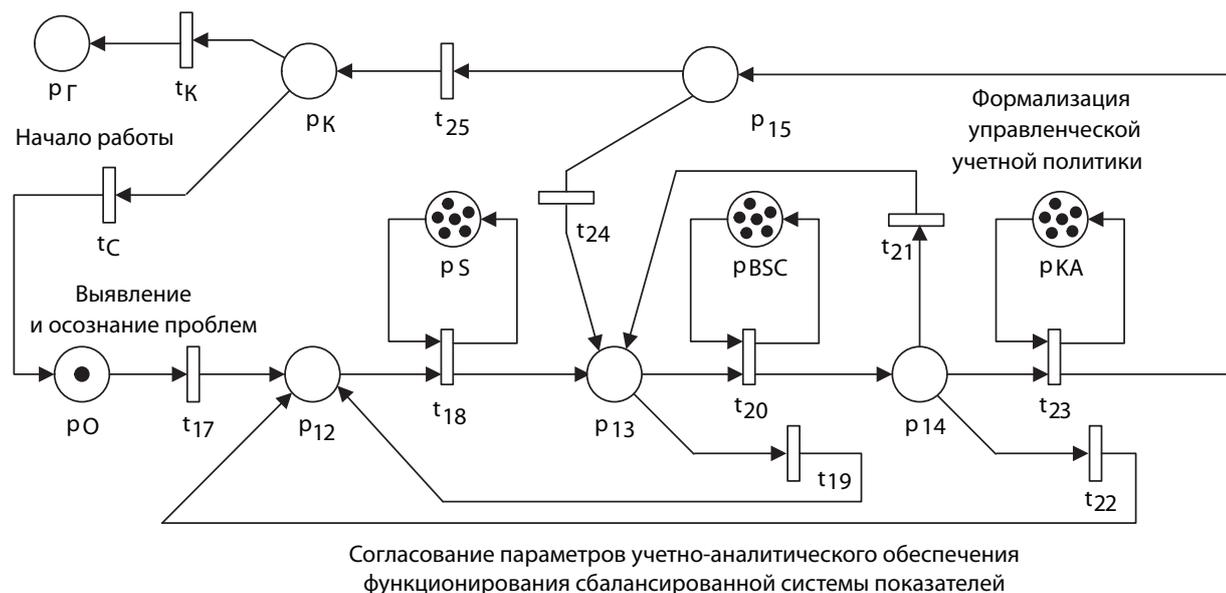


Рис. 3. Организация стратегического учета и отчетности в системе менеджмента интегрированной корпоративной структуры

зателей бизнес-процессов;  $p_{14}$  – регламенты контроля за траекторией развития ИКС в рамках выделенных уровней корпоративной иерархии;  $t_{21}$  – корректировка состава контролируемых показателей бизнес-процессов ИКС;  $t_{22}$  – пересмотр принципов разработки номенклатур стратегического учета;  $t_{23}$  – автоматизация каскадирования показателей стратегических карт;  $p_{15}$  – регламенты внешней финансовой отчетности и приказ об управленческой учетной политике;  $t_{24}$  – изменение подхода к отбору показателей без корректировки параметров стратегии;  $t_{25}$  – внедрение разработанной схемы стратегического учета.

Таким образом, в статье представлен подход к построению контура стратегического управления интегрированными корпоративными структурами, особенностью которого является ориентация на сбалансированную систему показателей и номенклатуры стратегического учета. Вместе с тем, в дальнейших иссле-

дованиях следует более четко определить составляющие стратегических карт (позиция рBSC) в их соответствии элементом архитектуры ИКС (позиция рКА). ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А.** Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства // Економіка промисловості.– 2006.– № 1(32).– С. 162 – 171.
2. **Каплан Р., Нортон Д.** Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью ССП.– М.: ИД «Вильяс», 2006.– 384 с.
3. **Радаев В. В.** Экономическая социология.– М.: ГУ-ВШЭ, 2005.– 438 с.
4. **Третьяк О. А, Румянцева М. А.** Сетевые формы межфирменной кооперации // Российский журнал менеджмента.– 2003.– № 2.– Том 1.– С. 25 – 50.
5. **Флигстин Н.** Поля, власть и социальные навыки // Экономическая социология.– 2001.– № 4.– С. 28 – 55.