

УДК 668.1:334.012.82

Пилипенко А.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Ялдин І.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

ОРГАНІЗАЦІЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНО-ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

THE INDICATIVE PLANNING OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT ORGANIZING BY PROCESS-BASED PROJECT APPROACH

АНОТАЦІЯ

Використано проектно-процесний підхід для розкриття змісту індикативного планування діяльності інтегрованих структур бізнесу. Зображено цикл індикативного планування стійкого розвитку інтегрованого об'єднання підприємств та подано ієрархічне структурування відповідних індикаторів та їх компетентність. Обґрунтовано схему процесу впровадження й розроблено регламенти застосування процедури індикативного планування розвитку інтегрованої структури бізнесу. Розкрито зміст індикативного планування залежно від форми параметрів взаємодії учасників інтегрованих утворень.

Ключові слова: інтегрована структура бізнесу, стійкий розвиток, інтеграційна взаємодія, індикативне планування, організаційні регламенти.

АННОТАЦИЯ

Проектно-процесный подход применен для описания индикативного планирования деятельности интегрированных структур бизнеса. Приведен цикл индикативного планирования устойчивого развития интегрированного объединения предприятий и представлена иерархическая структуризация соответствующих индикаторов и компетентностей. Обоснована схема процесса внедрения и разработаны регламенты применения индикативного планирования для развития интегрированной структуры бизнеса. Описаны особенности индикативного планирования в зависимости от формы параметров взаимодействия участников интегрированных образований.

Ключевые слова: интегрированная структура бизнеса, устойчивое развитие, интеграционное взаимодействие, индикативное планирование, организационные регламенты.

ANNOTATION

The combination of project and process approaches used for disclosure of the contents of indicative planning of integrated business structures. The cycle of indicative planning of sustainable development of integrated enterprise association presented. The hierarchical structuring of indicators and competence of integrated enterprise presented. The scheme of the process of indicative planning of integrated business structure implementation grounded. The appropriate regulations for procedure of indicative planning developed. The content of indicative planning presented in connection with the shape and parameters of the integrated structures participants interaction.

Keywords: integrated business structure, sustainable development, integration interaction, indicative planning, organizational regulations.

Постановка проблеми. Негативні прояви значної кількості факторів загроз, які об'єктивно існують на сучасному етапі економічного розвитку, актуалізували дослідження проблем підтримки стійкості розвитку підприємств та інтегрованих структур бізнесу (далі – ІСБ). При цьому слід зазначити наявність різних підходів до визначення сутності ІСБ. Авторами у своїх публікаціях [1] доведений підхід до зображення ІСБ з точки зору об'єднання систем діяльності та компетентність її учасників. Ідентифіковані учасники ІСБ ідентифікуються як носії компетентностей та формалізуються як множина (НК). При цьому в межах ІСБ об'єднання компетентностей формує компліментарний пул компетенцій (КПК), наявність якого підтримується системою забезпечення реалізації компетенцій (СЗРК).

Таке зображення ІСБ через консолідацію компетенції та динамічність й швидкість змін умов оточення суб'єктів господарювання вимагає відповідної трансформації системи управління ІСБ у цілому та підсистеми планування зокрема. При цьому наявність у складі ІСБ декількох учасників робить доречним переорієнтування процедури планування розвитку ІСБ на індикативні засади. Таке застосування індикативного планування має низку додаткових переваг. Насамперед наголосимо, що індикативне планування дотепер переважно розглядалось відносно рівня державного регулювання (хоча були поодинокі роботи щодо транслявання цього інструменту на рівень окремих суб'єктів господарювання). При цьому досить часто дослідники нівелювали той факт, що семантичну основу для індикативного планування становить не розкриття контексту слова «індикатор» (indicator), а так звана рамкова процедура планування (термін «індикативний» тут розглядається як антонім терміну «директивний»).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання процедури індикативного планування в управлінні ІСБ вимагає зміни підходу до ідентифікації рівня стійкості інтегрованого утворення. З одного боку, доречним залишається використання всіх загальноприйнятих показників, що визначають стійкість соціально-економічного об'єкту. Зауважимо, що здебільшого дослідники зводять визначення стійкості до розрахунку фінансової стійкості [2; 3], яка визначається через «надійно гарантовану платоспроможність» [2, с. 20] та наявність чистих ліквідних активів. Відповідно методики оцінювання стійкості, як правило, орієнтуються на переформатування та визначення співвідношень статей бухгалтерського балансу, які визначають активи та зобов'язання суб'єкта господарювання. Стосовно ІСБ визначення цього різновиду стійкості можна базувати на попередній проведеній процедурі консолідації звітності учасників ІСБ (навіть тоді, коли для обраної форми ІСБ консолідована звітність не утворюється).

Головним недоліком зазначеного підходу є прийнятий у бухгалтерському обліку принцип періодичності, коли фінансова звітність складається на початок та кінець певного звітного періоду. При цьому нівелюється аспект динамічності розвитку ІСБ. Більше того, приймаючи трактування стійкості як «процесу досягнення заздалегідь встановлених вимог» [3], необхідно оцінювати стійкість саме з точки зору реалізації цього процесу (з огляду на досягнення цілей ІСБ, формалізованих множиною (I_{ICB})). Забезпечення керованості процесу управління стійкістю вимагає введення низки важелів спрямування управлінського впливу, які також повинні бути задані як динамічні індикатори.

При цьому, орієнтуючись на динамічні індикатори, не заперечуватимемо можливість та доречність використання загальноприйнятих підходів. Хоча такі підходи необхідно адаптувати до положення про утворення ІСБ через забезпечення компліментарності видів діяльності. З огляду на це, будь-який проект подається через сукупність дій щодо реалізації інтеграційних практик, які забезпечують прояв компліментарності компетенцій та видів діяльності учасників ІСБ. Процес також розглядається через розподілену на практики діяльність. Діяльність же учасників ІСБ (як спрямована на реалізацію I_{ICB} форма активності [4] та як активна форма взаємодії з оточення щодо задоволення власних потреб [5]) може розглядатися і як процес, і як проект. Якщо ж для цих практик (у разі їх об'єднання до певної системи заходів) визначити чіткі критерії початку й закінчення, встановити ту споживчу вартість, для створення якої й проводиться інтеграція цих практик, та визначити потрібне ресурсне забезпечення, можна стверджувати про формалізацію певного проекту як унікального екземпляру процесу (такий екземпляр процесу містить

у собі координовану та керовану систему дій).

Таке тлумачення не суперечить визначенню проекту зі стандарту РМВООК [6, с. 5] як тимчасового підприємства, призначеного для продукування унікальних продуктів чи послуг. Для визначення переліку практик, які можуть виконуватися у процесно-проектному управлінні ІСБ, пропонуємо орієнтуватися на елементи стандарту ISO 15288 [7]. А для відбору показників для планування перебігу та оцінювання стійкості процесів ІСБ – на положення стандарту ISO 15504 «Інформаційні технології. Оцінка процесів». Для цього необхідно оцінити стійкість таких аспектів, як:

- наявність та відповідність вимогам результатів процесів;
- якість виконання всіх необхідних дій та завдань;
- додержання вимог та обмежень;
- вимірювання ходу процесів.

При цьому вимірювання ходу процесу базуватиметься на визначенні стійкості щодо можливості реалізації необхідних компетенцій з КПК.

Метою статті є розвиток теоретико-методичних положень щодо організації індикативного планування стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу шляхом формування відповідного переліку індикаторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення мети статті будемо брати за основу зображення індикативного планування через визначення рекомендованих цілей розвитку [6]. Життєдіяльність в розрізі поданих цілей підтримується відповідними стимулами, для тих суб'єктів господарювання, що слідує ним (за аналогією до індикативного планування на державному рівні такі суб'єкти можуть розглядатися учасниками ІСБ). Щодо ІСБ відбувається реалізація принципів розподіленого децентралізованого управління.

ІСБ зображено як утворення, яке має корпоративний центр. Такий центр займається визначенням індикативних планів, а їх практичною реалізацією та доведенням дрібних деталей – учасники інтегрованого об'єднання. Така пропозиція відповідає розробкам С. Агапцова [8] щодо виділення тактичних планів в межах індикативних бюджетів (розроблення тактичних планів прерогатива стратегічних бізнес-одиниць, координування планів – корпоративного центру). Іншим завданням корпоративного центру буде визначення напрямів залучення інновацій й реалізації відповідної політики. При цьому в межах процесно-проектного підходу головним індикатором буде показник визначення першого етапу переведення ІСБ на нову криву життєвого циклу.

Розподільність індикативного планування полягає у додержанні балансу інтересів (гармонізація інтересів тут виступає як критерій стійкості) корпоративного центру та стратегічних бізнес-одиниць. Головним завданням пла-

нування є координація роботи СЗРК та КПК (встановлення орієнтирів для елементів КПК та визначення напрямів ресурсної підтримки відповідних компетенцій) без прямого впливу корпоративним центром ІСБ на рішення її учасників.

На сьогодні дуже поширеним у процесі визначення інструментарію такої координації є звертання до інституціональної теорії та розроблення принципів та правил координації взаємин носіїв ресурсів та компетенцій (організація м'якого регламентування через впровадження мікро інститутів). Зазначимо, що лише введення поняття «індикатор» як інтегрального показника (кількісний показник для зображення якісних характеристики проектно-процесної взаємодії учасників ІСБ) дасть змогу організувати механізм управління стійким розвитком ІСБ. За такого підходу розроблення системи індикаторів (множина I) стає синонімом організації управління.

Поширене в економічній літературі орієнтування на використання когнітивних моделей ще більше актуалізує застосування засобів індикативного планування для забезпечення стійкості розвитку ІСБ. Дійсно, застосування когнітивного модельного базису ($МБ$) дає змогу не лише розробляти систему індикаторів, а й визначати для них конкретні кількісні значення. Таким чином, управління стійкістю розвитку ІСБ повинно бути організовано у вигляді складної індикативної системи, яка включатиме до свого складу консолідований вектор цілей ІСБ (розкривається як зображення гармонізованих інтересів учасників ІСБ) та порогові значення індикаторів розкриття потенціалу як кожної залученої до КПК компетенції, так і відповідного елемента СЗРК. При цьому зазначимо, що вироблення індикаторів відбуватиметься в

реалізації компетенцій із КПК (в аспекті узгодження потреби в компетенції та ресурсної підтримки такої потреби).

Далі звернемо увагу на таку особливість утворення ІСБ, як ієрархічність пулу компетенцій. Відповідно обрана система індикаторів також повинна мати певну ієрархію. Під час її утворення, з одного боку, необхідно орієнтуватися на структурування відносин між учасниками ІСБ, корпоративним центром та відносинами наступності в реалізації компетенцій. З іншого – на проектно-процесне зображення життєвого циклу ІСБ. Такий підхід до створення системи індикаторів зображено в табл. 1, в якій виділено три агреговані ієрархічні рівні: цілісний інтегрований соціально-економічний об'єкт, інтегрований за ознакою створення певного виду споживчої вартості суб'єкти господарювання та окремі учасники ІСБ).

Отже, подана в табл. 1 ієрархія індикаторів та показників дає можливість як для введення критерію стійкості розвитку для кожної залученої до ІСБ системи діяльності, так і визначає взаємозв'язки індикаторів такої стійкості. Водночас саме утворення подібного ієрархічного зображення показників дає змогу виявити як їх надмірність, так і перевірити рівень охоплення індикативним планування всіх процесів, що відбуваються в ІСБ. Так, індикатори верхнього рівня дають змогу визначити орієнтири розвитку, але не дають змоги встановити параметри реалізації окремих процесів. Нижчий рівень розкриває так звану операційну ефективність.

Таким чином, зазначене орієнтування життєдіяльності ІСБ на процесно-проектний підхід та ієрархічність формування КПК змінюють і підхід до індикативного планування. Зараз (за поданням авторів) воно орієнтується на зв'язування ресурсів та виконуваних проектів.

Таблиця 1

Структура індикаторів та компетенцій ІСБ

Рівень ієрархії	Проектно-процесний підхід		Характеристики	
	аспект процесів	аспект проектів	ЦІСБ	Індикаторів
Корпоративний центр та ІСБ як цілісний соціально-економічний об'єкт	Процеси верхнього рівня агрегації	–	Місія та завдання для ІСБ в цілому	Консолідований прибуток та максимізація віддачі КПК
	–	Мультипроектна програма розвитку ІСБ в цілому	Трансформація континууму життєвих циклів ІСБ	Стійкість розвитку та компліментарність компетенцій
Інтеграційна взаємодія елементів розширеного корпоративного логістичного ланцюга, до якого входять декілька суб'єктів господарювання	Процеси першого рівня за напрямками взаємодії СЗРК та КПК	–	Максимізація консолідованого результату як виходу процесу	Потенціал ІСБ в поточний період часу t . $ПТ_{ІСБ}(t)$
	–	Проекти трансформації змін інтеграційної взаємодії	Зміна типу наданої споживчої цінності	$ПТ_{ІСБ}(t+1) \rightarrow \max$
Рівень окремих суб'єктів господарювання як учасників ІСБ, які є носіями компетенцій та власниками ресурсів	Процеси рівня окремих суб'єктів (СБО, НК та СЗРК)	–	Реалізація власного бачення присутності у ІСБ	Потенціал суб'єкта господарювання у складі ІСБ $ПТ(СГ)(t)$
	–	Проект еволюційної адаптації суб'єкта господарювання	Покращення розкриття потенціалу $\{K\}$ чи $\{ЗК\}$	$ПТ(СГ)(t+1) \rightarrow \max$

Проект при цьому, з одного боку, розглядається як процес реалізації систем діяльності декількох носіїв компетенцій. З іншого – має певне місце в програмі (програма як сукупність проєктів та процесів їх реалізації) розвитку ІСБ. Оскільки перевагою індикативного планування в умовах організації управління стійкістю життєдіяльності ІСБ є поширення процесів самоорганізації та децентралізації управління, саме обрана система індикаторів (залежно від форми регламентування взаємин, залучених до ІСБ носіїв компетенцій) визначатиме орієнтири реалізації ЦІСБ.

З огляду на це, індикатор є інструментом доведення до конкретного носія компетенцій бажаних напрямів реалізації наявних у нього систем діяльності (індикатор визначає загальний напрям реалізації компетенції, встановлює планові орієнтири для розкриття її потенціалу; розроблення тактичних планів, орієнтованих на досягнення встановлених значень індикаторів залишається прерогативою конкретного суб'єкта господарювання – носія компетенцій). З іншого боку, індикатори виступають орієнтиром для власників елементів СЗРК щодо розподілу наявних у них ресурсів, знань та технологій (тут індикатори визначають рекомендовані для задоволення види компетенцій вхідних до ІСБ носіїв). Оскільки ми визначаємо індикативне планування як інструментарій узгодження взаємодії СЗРК та КПК, визначення індикаторів необхідно спрямовувати не лише на ідентифікацію траєкторії розвитку ІСБ, а й на встановлення точок перегляду ресурсів, виділених на досягнення консолідованого вектора цілей ЦІСБ.

Розробляючи систему індикативного планування ІСБ та процедури перегляду розподілу ресурсів (складових СЗРК), потрібно враховувати застереження В. Вишневого [9, с. 167] щодо можливості встановлення помилкових орієнтирів. Така вірогідність об'єктивно існує. По-перше, оскільки прийняти інституціональна парадигма передбачає можливість прояву опортунізму в поведінці залучених до ІСБ носіїв компетенцій (наприклад, через прагнення максимізації використання власних систем діяльності), треба передбачити використання певних інструментів ідентифікації зловживань економічною владою з боку залучених до ІСБ суб'єктів господарювання. По-друге, можливі прорахунки й під час вироблення прогнозів розвитку ІСБ чи ідентифікації стадії життєвого циклу її продукції. Єдиним дієвим напрямом подолання означеного типу загроз є використання разом з індикативним сценарного планування.

Орієнтування на сценарний підхід вимагає додаткового прийняття й положень А. Федоровича [10] щодо необхідності розробки для кожного виробленого сценарію адекватної до нього системи індикаторів. У цілому, погоджуючись з даним положенням, наголосимо на потребі розподілу складу індикаторів на

основні чи базові (I^B) та додаткові чи компліментарні (I^D). Їх сукупність ($I = I^B \cup I^D$) дасть змогу порівняти динаміку розвитку ІСБ у процесі переорієнтування на новий сценарій, так і врахувати особливості обраного в поточний час сценарію. За таких умов можна запропонувати певну послідовність впровадження та регламентування використання індикативного планування для ІСБ.

Так, по-перше, управління розвитком ІСБ вимагає розробки системи індикаторів з відповідним формуванням адекватного умовам життєдіяльності ІСБ їх переліку. Під час формування такого переліку необхідно підтримати пропозиції В. Сенчагова [11, с. 53–55] щодо врахування взаємодії показників. Дійсно, взаємодія (взаємозумовлений вплив) окремих елементів (I) об'єктивно існує. Отже, під час визначення складу індикаторів необхідно забезпечити максимізацію областей життєдіяльності ІСБ, яку вони охоплюють (збільшення вірогідності інформації) у разі мінімізації кількості індикаторів (мінімізація витрат збирання інформації).

Визначаючи перелік індикаторів та враховуючи необхідність додержання стійкості розвитку, необхідно встановити умови та граничні значення елементів (I), перевищення яких говоритиме про наявність загрози для стійкості чи про необхідність коригування параметрів розвитку ІСБ (у тому числі внаслідок переходу на нову траєкторію життєвого циклу). Зрозуміло, що перелік індикаторів має не лише розкривати всі наявні параметри життєдіяльності ІСБ, а й забезпечувати можливість розробки безпосередньо індикативного плану.

У цьому аспекті цікавим є зауваження деяких науковців [5; 6; 11] про відмінність між планами та індикаторами. Але ми з таким твердженням не погоджуємося, оскільки індикатори являють собою підґрунтя індикативного планування. Більш того, саме індикатори визначають границі, в яких ІСБ як відкрита соціально-економічна система може функціонувати або до яких вона прагне перейти. Це реалізується за допомогою векторного (спрямованого на досягнення цілі та з визначення бажаних значень) зображення складників (I). З іншого боку, індикативний план – це значно змістовніше поняття, ніж термін «індикатор». Аналізуючи наявні тлумачення індикативного плану, можна стверджувати на необхідності їх певного адаптування до умов ІСБ (пояснюється насамперед орієнтуванням наявних досліджень на рівень державного управління). Відповідне розуміння індикативного плану наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1, розуміння індикативного планування (за умови авторського підходу до визначення ІСБ та розглянутої у табл. 1 системи ієрархічного підпорядкування цілей та показників) можна звести до обґрунтування заходів з максимізації розкриття потенціалу,

залучених до інтеграційного утворення компетенцій та відповідного забезпечення їх реалізації. Саме з огляду на ці заходи й будуть основні індикатори (зокрема, такі як показники обсягів, темпів зростання, структури чи динаміки) та засоби реалізації планів. Ураховуючи важливість етапу відбору індикаторів для індикативного планування, розглянемо його детальніше.

Насамперед наголосимо на множинності підходів до структурування та відбору показників до складу (I). На думку В. Вишневецького [9], реалізацію зазначеного на рис. 1 підходу можна підпорядкувати використанню прямих й непрямих показників (наприклад, ціна, пріоритети розподілу ресурсів чи доходів, відсоткові ставки тощо), що орієнтуватимуть

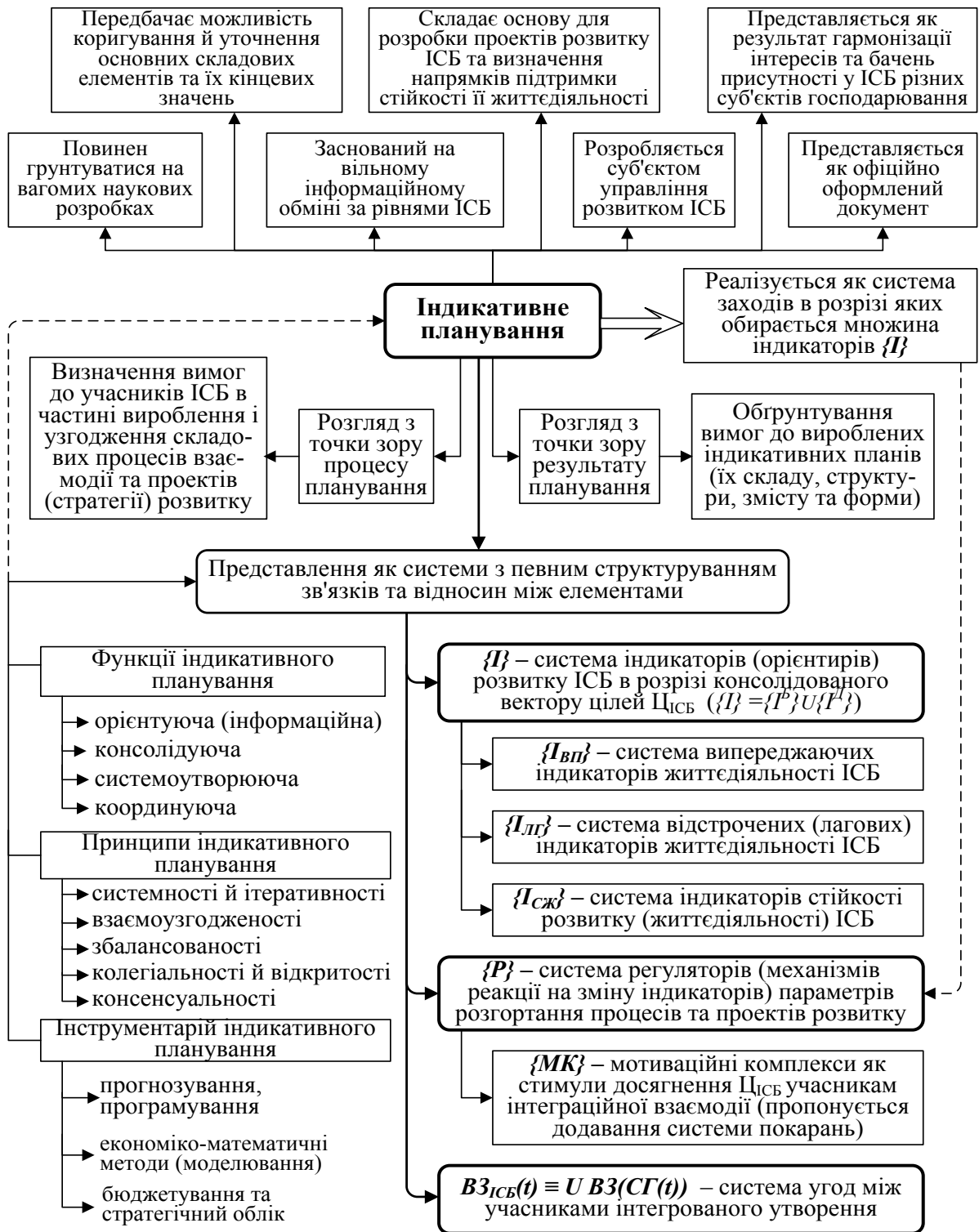


Рис. 1. Розкриття змісту індикативного планування за умов ІСБ

вхідних до ІСБ учасників на реалізацію стратегії ІСБ ($S_{ІСБ}$) та досягнення $Ц_{ІСБ}$. Обираючи індикатори, бажано врахувати їх розуміння С. Агапцовим [8] як певної кількісно-якісної характеристики. Відповідно, якісна складова частина індикаторів визначатиме сутність та змістовну характеристику виконуваних у ІСБ процесів та проектів (як на певний момент часу, так і під час їх розгортанні в просторі та часі); кількісний складник – надаватиме

об'єктивного виміру якісним параметрам явищ та процесів.

Під час розгляду індикативного підходу до управління стійкістю розвитку ІСБ пропонується виділити дві групи індикаторів. Перша група – індикатори розвитку подій у зовнішньому по відношенню до ІСБ оточенні в цілому (такий підхід дещо відходить від концепції індикативного планування на користь підходу організації стратегічного моніторингу). Друга

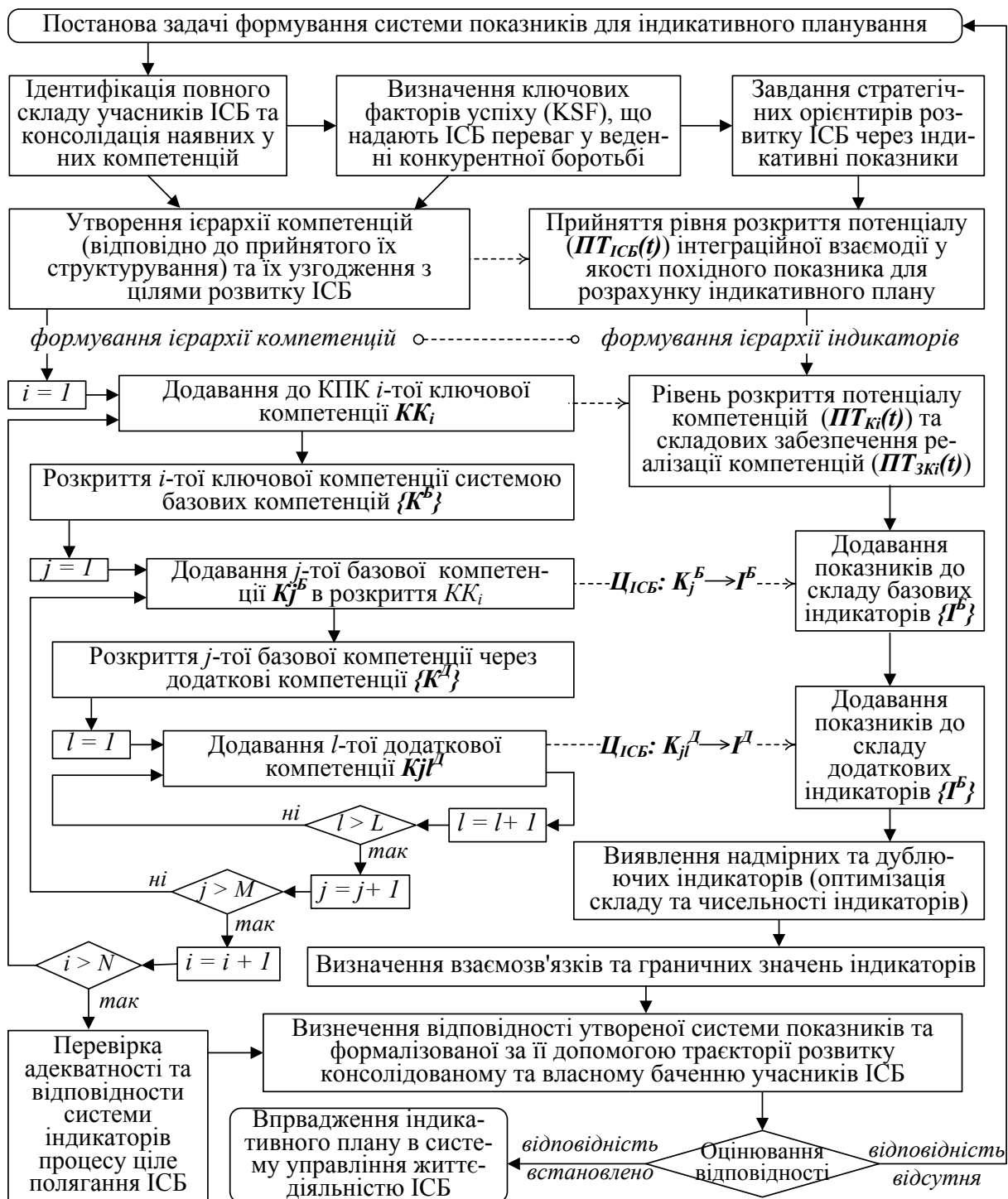


Рис. 2. Схема процесу впровадження й регламентування застосування процедури індикативного планування розвитку ІСБ

група – безпосередньо індикатори, які виступають орієнтирами для учасників інтеграційної взаємодії (індикатори цієї групи також потребують певної структуризації, деталізації та агрегування). На нашу думку, найбільш вдалим інструментом, який поєднає індикатори першої та другої групи, є збалансована система показників (BSC).

Дійсно, концепція BSC зв'язує ключові фактори успіху (KSF, що надають переваг у конкурентній боротьбі), ключові показники ефективності (KPI, відібрані в кожного KSF та лише в межах сукупності KSF), систему цілей ($Ц_{ICB}$) та стратегічними заходами (з визначенням складу виконавців цих заходів та мотиваційних комплексів $\{MK\}$ для них). Отже, концепція BSC дає можливість структурувати показники в напрямі розкриття її конкурентних переваг ($Ц_{ICB}: KSF \rightarrow I; (I) \equiv KPI$). Перевага концепції BSC міститься й в розрізі такої, наданої В. Сенчаговим [11], вимоги до визначення кількісних значень індикаторів, як необхідність виділення фактичних ($I^Ф$), прогнозних ($I^П$) та граничних ($I^Г$) індикаторів, що також будуть розділятися між базовими ($I^Б = \langle I^{БФ}, I^{БП}, I^{БГ} \rangle$) та додатковими ($I^Д = \langle I^{ДФ}, I^{ДП}, I^{ДГ} \rangle$). Так, фактичне, прогнозне та граничне (мінімальне та максимальне значення або бажана динаміка) встановлюватимуться для кожного окремого показника зі складу (I).

Реалізація індикативного плану вимагає чіткого визначення стимулів для учасників ІСБ за досягнення означеного рівня індикаторів. Такі стимули визначаються системою мотиваційних комплексів (MK) При цьому управління розвитком ІСБ зводиться до створення інституціональних передумов для додержання окремими СБО рівня ($I^{БГ}$) в цілому для ІСБ ($Ц_{ICB}: I^{БГ} \rightarrow MK$) та ($I^{ДГ}$) в межах обраного сценарію ($СЦ; I^{ДГ} \rightarrow MK$). Це повністю реалізовано у BSC, де КРІ пов'язані не лише між собою, а й із системою стратегічних заходів.

Отже, визначення рівнів граничних значень індикаторів являтиме собою підґрунтя підтримки стійкості розвитку ІСБ. Наближення показника до граничного (залежно від типу показника до мінімального чи максимально встановленого) рівня свідчатиме про критичних стан об'єкта управління, а отже, про необхідність вироблення й прийняття певних дій з коригування траєкторії розвитку ІСБ. Таке положення підтверджується й у роботі В. Сенчагової [12, с. 82] де наголошується, що саме порогові індикатори визначають граничні значення втрати стійкості (їх ігнорування може спричинити загрози бажаному розвитку подій та поширенню руйнівних процесів).

Тому, визначення складу та граничних значень індикаторів повинно орієнтуватися на певну систему вимог. Також необхідно врахувати такі положення:

– структура множини (I) повинна відповідати цілям розвитку ІСБ;

– базові індикатори ($I^Б$) потрібно визначати в обмеженій кількості, достатній для встановлення орієнтирів індикативному плануванню на рівні окремих учасників ІСБ та для розробки цими учасниками тактичних бюджетів і програм дій;

– як головний орієнтир у системі індикативних планів пропонується рівень розкриття потенціалу компетенцій та їх забезпечення (можливе також орієнтування на рівень задоволення за допомогою такого розкриття споживчих запитів – зростання лояльності споживачів), що цілком відповідає поданій у табл. 1 ієрархії процесно-проектного підходу до управління ІСБ;

– з огляду на посткризовий період розвитку економіки значення фактичних ($I^Ф$), прогнозних ($I^П$) індикаторів може виявитися гіршим за бажані граничні значення ($I^Г$). Необхідно розробляти систему стратегічних заходів, яка забезпечить розвиток ІСБ, а не зменшення орієнтирів розвитку через коригування ($I^Г$);

– наявність відхилень між ($I^Ф$) чи ($I^П$) та ($I^Г$) можна ідентифікувати як загрози стійкості життєдіяльності ІСБ (індикатори, за якими визначено такі відхилення визначають черговість нейтралізації загроз та обсяги фінансування потрібних дій).

Реалізація цих положень обґрунтовує наведену на рис. 2 схему процесу впровадження індикативного планування, розуміння сутності якого (в аспекті орієнтування на процесно-проектних підхід) було наведено на рис. 1.

З точки зору реалізації, поданої на рис. 2 схеми та представленого структурування (I), доречним стає орієнтування механізму управління ІСБ на використання системи випереджальних індикаторів. Тут актуалізуються розробки дисципліни «системна інженерія», яка співвідносить випереджальні індикатори з рухом системи за стадіями її життєвого циклу. Водночас підтримується теза про доречність використання концепції BSC, яка показники ефективності (КРІ) диференціює між відстроченими та випереджальними. Адаптація підходу випереджальних індикаторів до індикативного планування (особливо за умов представлення ІСБ через взаємодію КПК та СЗРК) потребує певних додаткових проробок, пов'язаних з різним розуміння терміну «випереджаючий індикатор».

Досить часто випереджальні індикатори розглядають як прогнози розвитку подій або як індикатори виміру трендів [13]. З одного боку, такий підхід стимулює використання (I) для прогнозування розвитку ІСБ. З іншого – зумовлює зростання ризику частки ризику в прийнятих рішеннях. На нашу думку, під час розробки системи випереджальних індикаторів (множина $I^{БП}$) необхідно враховувати положення концепції BSC, яка не ототожнює прогнозні та випереджальні індикатори ($I^П \neq I^{БП}$). Під випереджальними (leading indicator в термінах BSC)

розуміють такі індикатори, які дають змогу визначити стан ІСБ у найближчий прогнозований період. Лагові чи відстрочені індикатори (Laggig indicator в термінах BSC), формалізовані множиною (I^{LT}), розкривають додержання ІСБ запланованого напрямку розвитку (додержання Π_{ICB}) та підтвердження доречності й адекватності заданої за допомогою випереджальних індикаторів тенденції.

Прикладом випереджальний та відстрочених індикаторів, авторське розуміння ІСБ, можна подати в розрізі цілі збільшення обсягів продажу. Відстроченими індикаторами при цьому буде зростання обсягів надаваної певною компетенцією споживчої вартості чи розмір економічної доданої вартості в розрізі компетенцій (EVA_{Ki}) та їх носіїв (EVA_{HKi}). Випереджальні індикатори, у свою чергу, надаватимуть характеристику тенденціям зміни відстрочених показників. Доречним тут може бути застосування показників частки інноваційних компетенцій у складі КПК чи інноваційних складників СЗРК, спрямованих на реалізацію закладеної у певну компетенцію систем діяльності учасників ІСБ. Крім того, як варіант випереджального індикатора можна використовувати зазначені в [14, с. 25] динамічні індикатори втраченої вигоди від використання ресурсів (індикатор збільшення розкриття потенціалу компетенції, використовуючи нові можливості чи комбінації ресурсів та компетенцій).

Таким чином, використання системи граничних (I^T) й прогнозних (I^P) індикаторів порівняно з фактичними їх значеннями (I^Q) та розподілом між (I^{BP}) та (I^{LT}) дає змогу використати на практиці систему індикативного стратегічного управління. Її логіка функціонування (див. рис. 3) подібна до поширених у розробках учених-економістів систем моніторингу (будь-який

процес) та контролінгу (як підґрунтя додавання контуру регулювання). На рис. 3 зображені всі елементи процесу індикативного планування, які були наведені на рис. 1 та взаємозв'язок між індикаторами, регуляторами й інституціональним регламентуванням діяльності учасників ІСБ.

Подана на рис. 3 схема є відображенням процесу реалізації зазначених на рис. 1 та 2 підходів. Її підґрунтя становить визначення взаємодії між індикаторами та регуляторами. Саме регулятори, а не встановлені індикативні орієнтири, забезпечують стійкість розвитку ІСБ. Регулятор як механізм реагування на зміни індикаторів забезпечує оптимізацію руху ІСБ за обраною траєкторією життєвого циклу. Головним принципом при цьому є поєднання жорстких ієрархічних зв'язків та владного примусу між рівнями ІСБ з «м'яким» регламентуванням самоорганізації учасників ІСБ. Доречним є твердження В. Вішневського [9] щодо важливості не стільки результату індикативного планування як визначення складників множини (I) та їх значень, скільки комунікаційний процес узгодженого та гармонізованого вироблення ЦІСБ.

Висновки. Таким чином, ми розглянули розвиток ІСБ як чергування проектів трансформаційних змін та процесів реалізації потенціалу закладених у ІСБ компетенцій. Це дає змогу визначати для кожного проекту або процесу індикатори досягнення бажаного на виході результату. Такі індикатори необхідно розподіляти вздовж архітектурного представлення ІСБ. Відповідно потребує більш детального розгляду питання складу індикаторів у певних їх агрегованих групах (ознака «групування індикаторів») та визначення інструментарію їх розподілу між рівнями управлінської ієрархії.

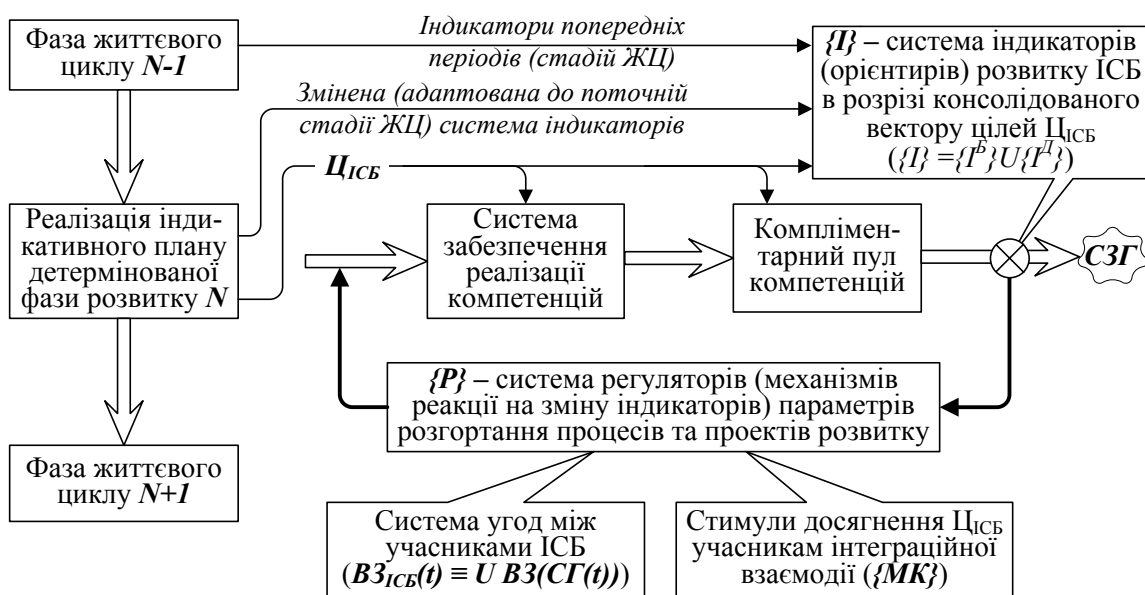


Рис. 3. Цикл індикативного планування стійкого розвитку ІСБ

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пилипенко А. Формування стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу в умовах кризи / А. Пилипенко, І. Ялдин // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. – 2015. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/pro-zhurnal>.
2. Абрютіна М. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М. Абрютіна, А. Грачев. – М. : Дело и сервис, 1998. – 256 с.
3. Грачев А. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике / А. Грачев. – М. : ДиС, 2008. – 358 с.
4. Лепа Р. Модели рефлексивного управления в экономике : [монография] / Р. Лепа. – Донецк : Институт экономики промышленности, 2012. – 380 с.
5. Лефевр В. Рефлексия / В. Лефевр. – М. : Когито-Центр, 2003. – 496 с.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. – 3-е изд. // Руководство РМВОК. – USA : Project Management Institute, Inc., 2004. – 402 с.
7. Systems and software engineering - System life cycle processes : ISO/IEC 15288:2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43564.
8. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия / [С. Агапцов, А. Мордвинцев, П. Фомин, Л. Шаховская]. – М. : Высшая школа, 2002. – 278 с.
9. Вишневский В. Проблемы и перспективы индикативного планирования / В. Вишневский // Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління виробництвом». – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С. 167–169.
10. Федорович А. О некоторых подходах к формированию системы сбалансированных показателей индикативного планирования / А. Федорович [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kraspubl.ru/content/view/165/1>.
11. Сенчагов В. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие : в 4-х кн. / В. Сенчагов ; Институт экономики РАН. – М. : Финстатинформ, 2002. – Кн. 4. – 128 с.
12. Экономическая безопасность России: общий курс / под ред. В. Сенчагова. – М. : Дело, 2005. – 896 с.
13. Guide to the Data Management Body of Knowledge [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dama.org/i4a/pages/Index.cfm?pageID=3548>.
14. Методы и модели информационного менеджмента / [А. Костров, Д. Александров, Р. Макаров, Е. Хорошева]. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 336 с.