

3. Основой превращения возможности отрасли ИТ-аутсорсинга в конкурентоспособный сегмент мирового и ЦВЕ рынка, а также реализации ИТ-потенциала Украины является стабилизация экономической и политической ситуации в стране, методологически обоснованное институциональное регулирование ИТ-рынка.

Литература

1. Чайковська М. П. ИТ-аутсорсинг в контексте экономических трансформаций / М. П. Чайковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. Т. 3. – С. 138–142.
2. Чайковська М. П. Стратегії розвитку ІТ-ринку України в умовах фінансової кризи / М. П. Чайковська // Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць. – Одеса : ОДЕУ, 2009. – Вип. № 35. – С. 132–139.
3. Бравар Ж. Л. Эффективный аутсорсинг / Бравар Ж. Л. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
4. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Аникин Б. А. – М. : Инфра-М, 2003. – 192 с.
5. <http://www.hi-tech.org.ua/>
6. Чайковская М. П. Инновационные бизнес-модели ИТ-рынка Украины в условиях трансформационной экономики / М. П. Чайковська. – Переяслав-Хмельницкий : ДПУ, 2009. – Вып. 10. – С. 163–170.
7. Чайковская М. П. Инновационные технологии оптимизации ИТ-инфраструктуры предприятия / М. П. Чайковська // Економічний вісник університету : збірник наукових праць. – Переяслав-Хмельницький : ДПУ, 2010. – Вип. 2. – С. 74–79.

Надійшла 14.03.2011

УДК 65.0:005.21

Ю. П. ШАРОВ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

К. В. КРАВЧЕНКО

Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ

ДВОХАСПЕКТНА БІЗНЕС-МЕТРИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано модель двохаспектної бізнес-метрики діяльності підприємства на основі методології збалансованої системи показників. Побудовано двохаспектну бізнес-метрику діяльності ВАТ «Інтерпайп НТЗ».

The model of twoaspect business metrics of enterprise activity on the basis of Balanced Scorecard methodology is offered. Twoaspect business metrics for open corporation «Інтерпайп НТЗ» activity is built.

Ключові слова: динамічне бізнес-середовище, управління підприємством, бізнес-метрика, показники, м'який рівень, жорсткий рівень, домінанта, зона стратегічної відповідальності, субмісія.

Постановка проблеми. Для багатьох підприємств, в тому числі металургійних, сьогодні є актуальною проблема вибору та побудови «розумної» бізнес-метрики – системи вимірювання результатів діяльності, в тому числі стратегічної, яка б в умовах динамічного бізнес-середовища дозволяла підприємствам вчасно адаптуватися до зовнішніх змін, швидко і без фінансових втрат трансформуючи діючу бізнес-метрику в нову актуальну конфігурацію. За останні роки з'явилось багато моделей бізнес-метрики підприємства, але найбільш розповсюдженою все ж таки залишається система збалансованих показників (BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортеном ще у 1992 році [1], яку вони постійно вдосконалюють [2, 3]. Проте підприємствам часто не вдається отримати очікуваного результату від впровадження BSC і вони з розчаруванням закривають цей проект. Тому проблема розвитку методології BSC, враховуючи вимоги сучасного динамічного бізнес-середовища, є актуальною, але поки ще недостатньо науково проробленою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед вчених, які розвивають методологію BSC в різних напрямках і сферах діяльності, Гершун А. [4], Горський М. [4], П. Р. Нівен [5], В. П. Савчук [6], Б. Фелпс [7], Ю. П. Шаров [8] та багато інших. При цьому проблеми її гнучкості та адаптивності потребують подальших досліджень, особливо в умовах динамічного бізнес-середовища.

Метою дослідження є побудова і апробація моделі двохаспектної бізнес-метрики діяльності підприємства як одного з інструментів поліконтурного стратегічно-орієнтованого управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Двохаспектна бізнес-метрика, що розглядається в даній статті, є частиною розробленої авторами концептуальної моделі поліконтурного стратегічно-

орієнтованого управління підприємством (ПСОУП), яка дозволяє підвищити адаптивність підприємства до умов динамічного бізнес-середовища і скоротити час реакції на його виклики. Модель двохаспектної бізнес-метрики діяльності підприємства (рис. 1) розроблена на основі методології BSC і авторської категорії «зона стратегічної відповідальності» (ЗСВ), яка є центральним елементом ПСОУП. ЗСВ – це віртуальна інституція, що має власну субмісію, яка змістовно відповідає одному з ключових факторів успіху у відповідній галузі діяльності підприємства на ринку, і створюється шляхом цілеспрямованої інтеграції вибірково визначених матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства. Двохаспектна бізнес-метрика забезпечує розгляд і візуалізацію комплексу результатних показників не лише у функціональному (традиційні проекції «фінанси», «клієнти», «процеси», «навчання та зростання»), а і в цільовому аспекті (в проекціях ключових факторів успіху в галузі діяльності через показники виконання субмісій ЗСВ).

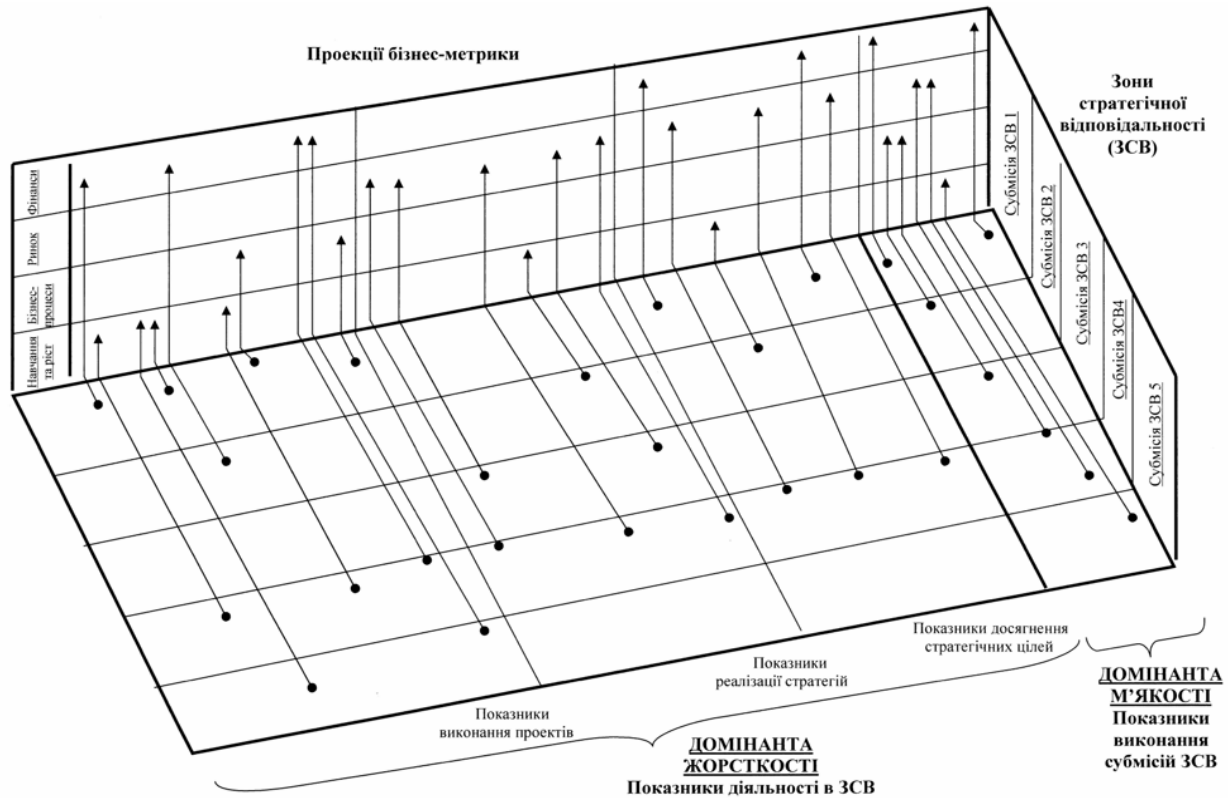


Рис. 1. Модель двохаспектної бізнес-метрики діяльності підприємства

Центральною ідеєю двохаспектної бізнес-метрики є виокремлення просторів «м'якого» та «жорсткого» рівнів стратегічно-орієнтованого управління підприємством. Модель двохаспектної бізнес-метрики діяльності підприємства складається з показників виконання субмісій ЗСВ (м'який рівень) та показників діяльності в ЗСВ (жорсткий рівень). Домінанта між цими рівнями обирається залежно від цілей та обставин. При цьому слід враховувати, що переважно м'яке управління призводить до «поверхневого» управління, а також до незапланованості і слабкої координації дій менеджерів, внаслідок чого бізнес стає не завжди передбачуваним і недостатньо керованим. Тобто воно є доцільним під час вирішення відносно простих завдань з незначним рівнем невизначеності. Виключно жорстке управління є, безумовно, більш «потужним» і застосовується для вирішення складних і масштабних завдань, але може призводити до надмірної бюрократизації управління, роблячи процес управління негнучким, а також таким, що не відповідає умовам динамічного бізнес-середовища і принципам антикризового управління.

Викладені в статті концептуальні напрацювання переведені у практичну площину на прикладі ВАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод». Конфігурація двохаспектної бізнес-метрики діяльності ВАТ «Інтерпайп НТЗ» в рамках діючої генеральної стратегії наведена на рисунку 2.

Для ВАТ «Інтерпайп НТЗ» запропоновано виділити 5 ЗСВ з наступними субмісіями:

- 1) ЗСВ 1 – знижувати валові витрати;
- 2) ЗСВ 2 – раціоналізувати структуру і підвищувати результативність непрофільного бізнесу;
- 3) ЗСВ 3 – збільшувати інтеграцію з контрагентами;
- 4) ЗСВ 4 – підвищувати диференціацію продуктів та послуг в трубному бізнесі;
- 5) ЗСВ 5 – підвищувати якість коліс.

Побудована двохаспектна бізнес-метрика діяльності ВАТ «Інтерпайп НТЗ» є прикладом одного з можливих її варіантів для даного підприємства.

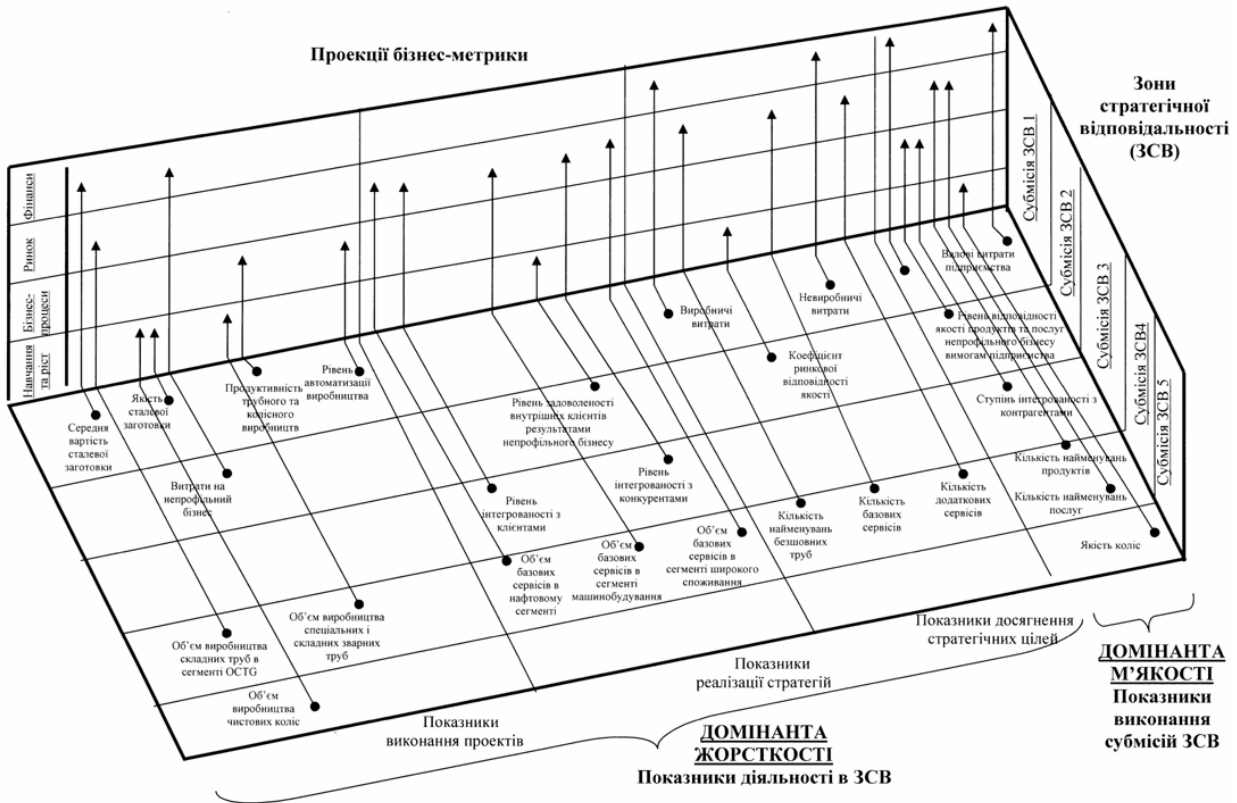


Рис. 2. Двохаспектної бізнес-метрики діяльності ВАТ "Інтерпайп НТЗ"

Висновки. Таким чином, запропонована модель двохаспектної бізнес-метрики діяльності підприємства дозволяє раціоналізувати вимір результатів бізнес-діяльності і надати системі показників цільового характеру. Подальші дослідження будуть пов'язані з поглибленням викладених напрацювань і розробкою механізмів підтримки ефективності двохаспектної бізнес-метрики на підприємстві.

Література

1. Kaplan R. S. and Norton D. P. The balanced scorecard: Measures that drive performance, Harvard business review, January-February 1992, p. 71–79.
2. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 304 с.
3. Каплан Р. С. Стратегическое единство: Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Диалектика-Вильямс, 2006. – 384 с.
4. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 416 с.
5. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Р. Нивен ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
6. Савчук В. Стратегия + Финансы : уроки принятия бизнес-решений для руководителей / Савчук В. – К. : Companion Group, 2009. – 352 с.
7. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
8. Шаров Ю. П. Стратегічний менеджмент : [опорний конспект лекцій] / Ю. П. Шаров, Н. І. Вишинська. – Д. : Вид-во ТОВ «Днепрост», 2007. – 92 с.

Надійшла 14.03.2011