

Y. Hershunenکو

**ECONOMIC IMPACT OF LARGE SCALE SOCIO-ECONOMIC PROJECTS**

Influence of big sport events on realization of industrial-export potential during preparation process and after their conducting is described in the article. Experience of hosting countries is used to illustrate influence of sport events on countries economy.

**Key words:** sport event, investment event, industrial-export potential, industry, investments, construction, and infrastructure.

© Ю. Гершуненко

Надійшла до редакції 04.08.2010

УДК 658.29

## **АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

**ІГОР ДОЛЖАНСЬКИЙ,**

*кандидат економічних наук, доцент Макіївського економіко-гуманітарного інституту*

**ІРИНА ЯГНЮК,**

*асистент Макіївського економіко-гуманітарного інституту*

**У статті на прикладі ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" розкрито алгоритм управління діяльністю промислових підприємств на основі впровадження збалансованої системи показників в існуючу систему управління.**

**Ключові слова:** збалансована система показників, проєкції збалансованої системи показників, стратегія управління діяльністю, стратегічна карта, стратегічний ромб.

**Постановка проблеми.** Функціонування українських підприємств в умовах, що постійно змінюються, багато в чому залежить від якості управління. Останнім часом великої популярності набула так звана концепція вимірювання досягнень на підставі оцінки фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства. Однією з альтернативних концепцій є збалансована система показників (далі ЗСП), яка оцінює діяльність підприємства в чотирьох проєкціях: "фінанси", "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси" і "навчання та розвиток". Застосування саме цієї концепції в практиці управління промисловими підприємствами пояснюється не лише всебічним охопленням напрямів діяльності, а й можливістю оцінки результативності стратегії управління діяльністю підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Дослідженням проблем імплементації збалансованої системи показників у стратегію управління діяльністю підприємств займалися як українські, так і зарубіжні вчені: М. Браун [1], Р. Каплан [2], Т. Лагода [3], О. Маслиганий [4], П. Нівен [5], Е. Ніллі [6], Н. Переверзев [7], О. Свищ [8], М. Ходоровський [9], П. Хорват [10]. Попри вагомий теоретичний дослідження названих науковців, питання алгоритмізації дій при впровадженні ЗСП у

практику роботи українських промислових підприємств залишаються розробленими недостатньо.

**Метою** статті є побудова чіткої послідовності дій з впровадження збалансованої системи показників у систему управління діяльністю промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Умовно процес впровадження ЗСП можна поділити на три стадії, кожна з яких реалізовується поетапно (рис. 1).

Визначивши послідовність управління промисловим підприємством на основі ЗСП, розкриємо сутність кожного етапу на прикладі ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь". Отже:

### **І стадія - Підготовча.**

*1 етап. Усвідомлення необхідності застосування ЗСП.*

Основою успішного управління підприємством на основі застосування ЗСП є визначення оптимальної схеми її впровадження в управлінську діяльність. Існує два підходи до впровадження ЗСП - "зверху вниз" та "знизу вгору". При застосуванні підходу "зверху вниз" ініціатива використання ЗСП належить керівництву підприємства, що надає більшої значущості впровадженню заходів та полегшує їх реалізацію [11].

*№ 5 (105) вересень 2010 р.*

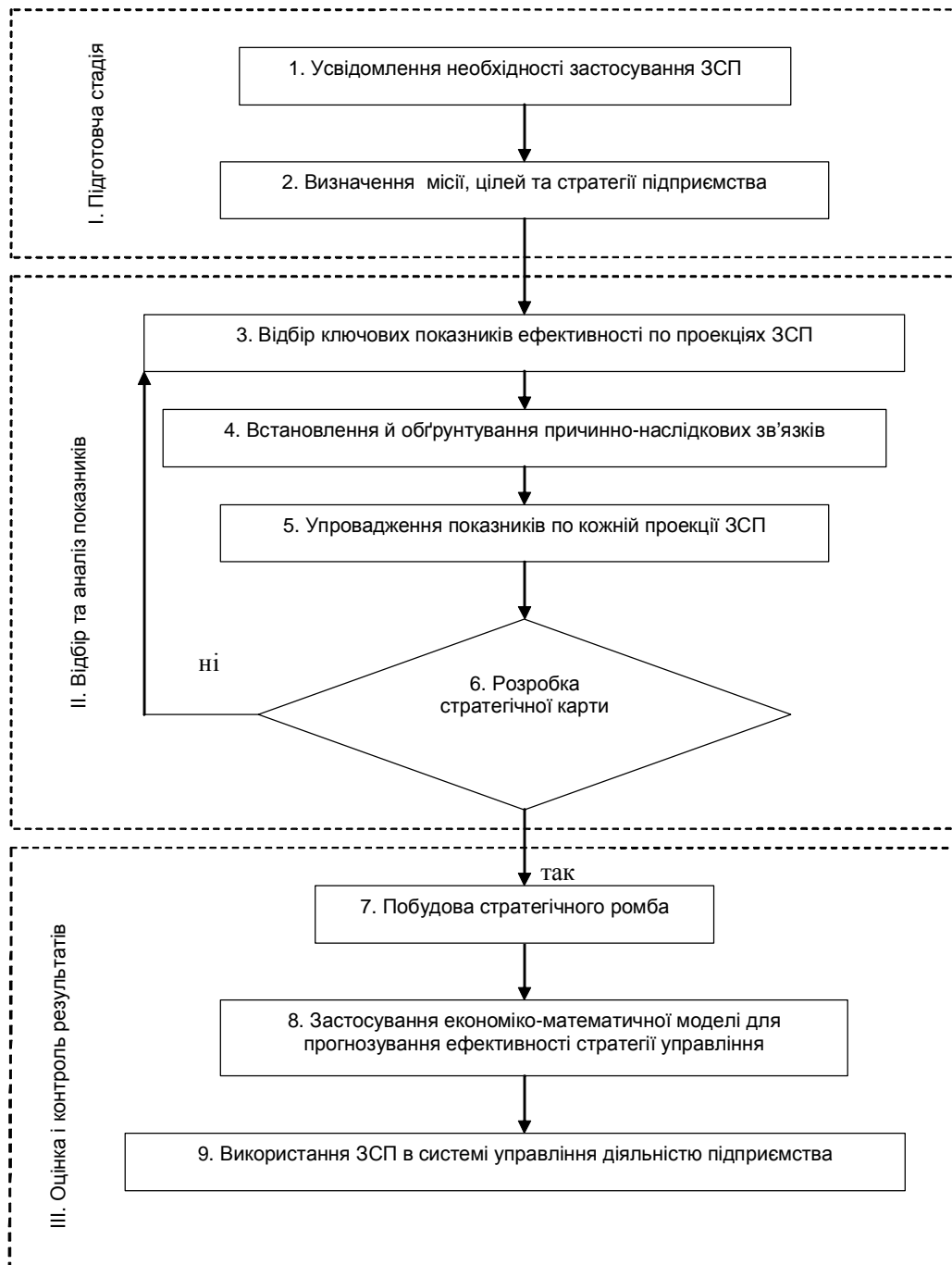


Рис. 1. Алгоритм управління підприємством на основі ЗСП.

Застосування підходу "знизу вгору" обмежується тим, що показники, розроблені на низьких ієрархічних рівнях, можуть не відповідати місії та стратегії підприємства. Для успішного впровадження ЗСП необхідно визначити склад робочої групи, яка займатиметься впровадженням, розробити план проведення робіт тощо.

На цьому етапі ув'язується план впровадження ЗСП з іншими стратегічними напрямками діяльності підприємства. Визначити чітку стратегію діяльності підприємства необхідно до початку роботи зі створення та впровадження збалансованої системи показників у практику господарювання. Перш ніж займатися роз-

робкою формалізованої системи управління стратегією, якою є ЗСП, необхідно приділити особливу увагу створенню самої стратегії та чіткому визначенню її основних положень.

Так, ознаками необхідності застосування ЗСП в управлінській діяльності ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" є незадовільні показники ліквідності, фінансової стійкості та забезпеченості підприємства власними оборотними коштами; нещодавно змінена корпоративна стратегія; проблеми зі збутом продукції підприємства.

2 етап. Визначення місії, цілей та стратегії підприємства.

Чітко сформульоване стратегічне бачення - необхідна умова стійкого стратегічного лідерства. Воно потрібно для ефективного керівництва та прийняття відповідальних рішень, ця якість орієнтує підприємство на майбутнє, визначає його довгострокову конкурентну позицію на ринку [12]. Формування стратегії передбачає такі компоненти:

- визначення місії;
- визначення цілей підприємства;
- чітке формулювання стратегії.

Місія деталізує статус підприємства й забезпечує напрямок та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. В остаточному підсумку професійно розроблена місія - це визначальний фактор конкурентоспроможності підприємства - здатності краще за інших знаходити компроміс власних інтересів з інтересами всіх учасників зовнішнього оточення [13]. Для аналізованого підприємства стратегічною метою є збільшення його вартості.

Для ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" місія може бути сформульована так: досягти росту вартості підприємства й лідерських позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках сьогодні й у майбутньому, задовольняти попит споживачів якісною продукцією за рахунок безперервного технологічного, інформаційного та інтелектуального вдосконалення. Це дозволить акціонерам та партнерам отримувати прибуток, а персоналу підприємства - гідну винагороду, що спонукатиме його до реалізації професійного та творчого потенціалу.

На підставі аналізу власної місії та стану зовнішнього середовища підприємства формулюють стратегічне бачення-опис того стану, якого підприємство має досягти до настання певного часу. Іншими словами, формулюють образ, який має скластися після досягнення підприємством своєї місії. Бачення є досить загальною картиною того, до чого підприємство хоче прийти через певний проміжок часу.

Спробуємо описати стратегічне бачення ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь". Цей комбінат - один із лідерів металургійного комплексу України, основним принципом його діяльності є своєчасне задоволення потреб клієнтів продукцією високої якості. У ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" надається велике значення засобам сучасного контролю якості, застосовуються різні методи визначення якісних характеристик металопрокату, устаткування, виробничих агрегатів і механічних властивостей металопрокату за допомогою м'якого контролю із застосуванням ультразвукових, рентгено-гаммаграфічних, магнітопоршкових, капілярних методів дефектоскопії та ін. ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" щорічно інвестує десятки мільйонів доларів у технічне переустаткування виробництва, що забезпечує високу якість його виробничих процесів.

На основі стратегічної мети підприємства формується й устанавлюються загальні цілі підприємства. Цілі підприємства повинні бути досяжними, гнучкими, конкретними, короткими й вимірними, сумісними, прийнятними й мати конкретний термін виконання.

Розробка цілей ЗСП охоплює чотири проєкції, а саме: "фінанси", "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси" та "навчання та розвиток". Вони представлені на рис. 2. "Стратегічна карта ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь".

ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" має складну організаційну структуру, декілька рівнів управ-

ління, тому існує потреба в ієрархії цілей, що становить собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня. Така ієрархія цілей у концепції ЗСП має назву каскадування.

Стратегія підприємства може змінюватися під впливом часу та нових планів діяльності підприємства. Розробка стратегії потребує постійного моніторингу зовнішнього оточення, виявлення можливостей та загроз, вивчення тенденцій ринку та потреб споживачів, ознайомлення з новітніми технологіями, що застосовуються на зарубіжних підприємствах.

ЗСП є інструментом упровадження стратегії в управлінську діяльність підприємства. Повністю розроблена стратегія на підприємстві - це не статистичний стан системи, а динамічний процес уточнення та послідовних змін стратегії.

Цей етап є важливим, оскільки саме тут працівники отримують уявлення про ЗСП, починають розуміти стратегію підприємства, беруть участь у формулюванні місії та цілей підприємства. Підготовча робота щодо впровадження ЗСП у практику господарювання закінчується на цьому етапі.

### **II стадія - Відбір та аналіз показників.**

#### *3 етап. Відбір показників.*

Для успішної розробки ЗСП важливо обрати найважливіші з точки зору оцінки результативності діяльності промислових підприємств показники по кожній проєкції ЗСП. Виконання цього етапу засноване на трьох принципах:

- раціональності інформації,
- збалансованості цілей,
- можливості кількісної оцінки показників.

Обрані ключові показники ефективності по проєкціях обов'язково мають відображати основні параметри обраної стратегії підприємства, бути нормованими та мати певне інформаційне навантаження. Ключові показники ефективності по проєкціях пристосовані до умов конкретного підприємства - ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь". Відбір показників по кожній проєкції ЗСП проводився на основі дослідження наукових праць зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема [2], [4], [5], [14]. Обрані показники мають назву ключових показників ефективності по проєкціях ЗСП (рис. 3) і є відображенням змісту та оцінкою ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства по кожній проєкції ЗСП. Важливим аспектом є те, що кожен показник пристосовано до умов конкретних підприємств, при цьому в сукупності показники є виміром кожної цілі, що була поставлена перед підприємствами.

#### *4 етап. Встановлення й обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків.*

Сутність цього етапу полягає в проведенні експертної оцінки щодо визначення ступеня впливу кожного обраного показника на результуючий індикатор.

Процес устанавлення стійких причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що формують структуру системи, являє собою балансування показників. У рамках процедури балансування формулюються гіпотези щодо того, яким чином досягнення цільових значень одних показників впливає на досягнення цільових значень інших показників, і визначаються відносно надлишкові показники. Звичайно, кожна гіпотеза має формалізований характер, тобто являє собою якість стійке припущення, що найчастіше є стратегічною тезою [14].

Наявність стратегічних зв'язків між ключовими показниками ефективності по проєкціях ЗСП була вияв-

лена на підставі очевидності логічного взаємозв'язку між показниками; існування функціонального взаємозв'язку між показниками, що описаний математично;

наявності істотного кореляційного зв'язку між показниками, обумовленого коефіцієнтом кореляції, що свідчить про існування причинно-наслідкових зв'язків.

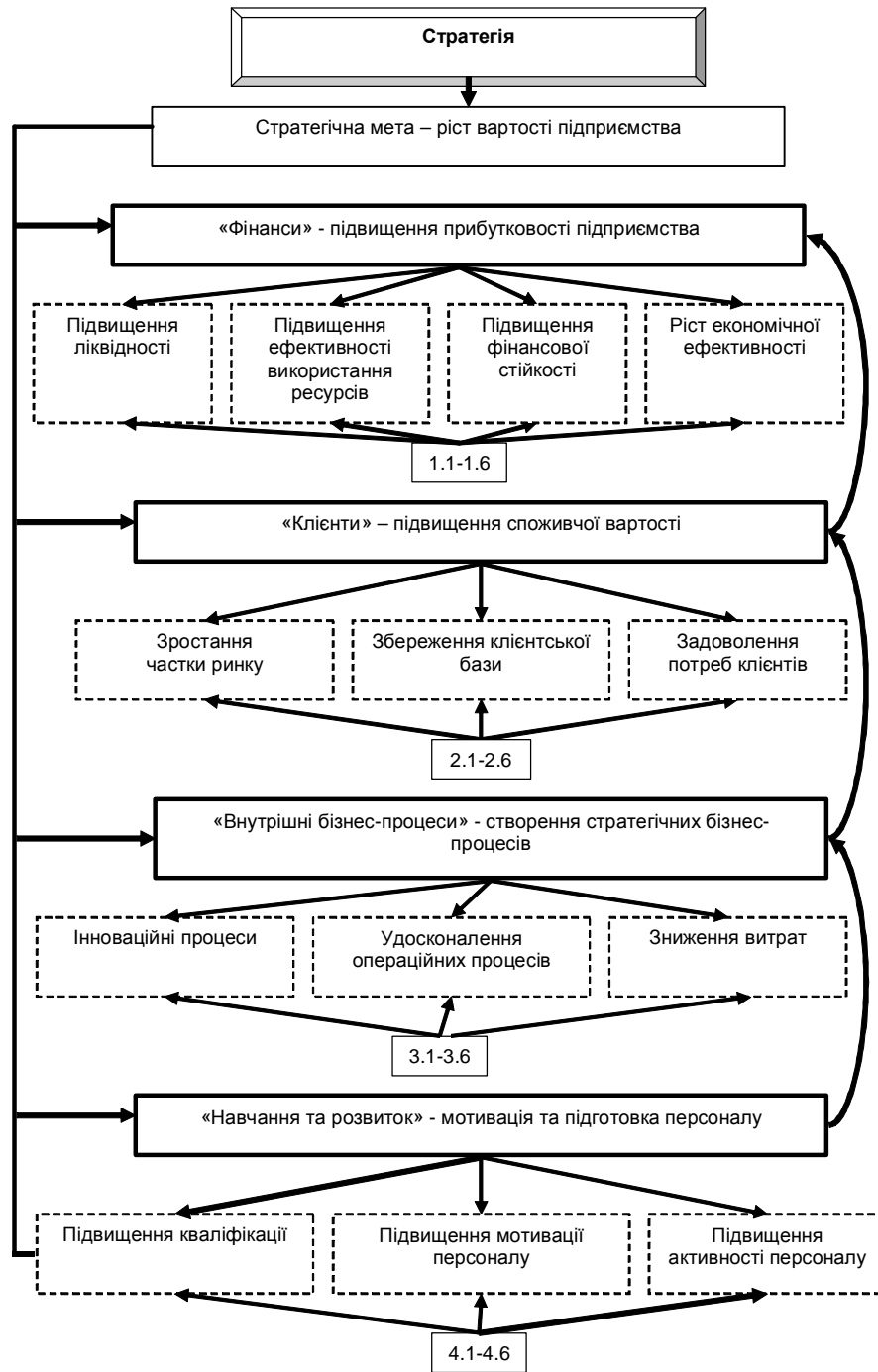


Рис. 2. Стратегічна карта ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь".

Важливим фактором при встановленні причинно-наслідкових зв'язків між ключовими показниками ефективності по проекціях ЗСП є встановлення часового проміжку між здійсненням певної події та зміною відповідного показника. У цьому випадку в моделі ЗСП проводиться різниця між показниками, які дозволяють передбачати виникнення певного ефекту від зміни ключового показника ефективності по проекції, та показниками, які лише реєструють зміни. При цьому по-

зитивні та негативні впливи ключових показників ефективності по проекціях формуються в так звані "діаграми впливів" або "когнітивні карти". Якщо виявляється різноспрямований вплив, слід прийняти надане В. М. Сидоренком [15] тлумачення позитивного (негативного) впливу елемента А на елемент Б: "Зміна А справляє позитивний (негативний) вплив на зміну Б, якщо за різних умов збільшення змінної А веде до збільшення (зменшення) змінної Б".

Виявлені причинно-наслідкові зв'язки між указаними групами показників для ВАТ "Металургійний ком-

бінат "Азовсталь" представлено в когнітивній карті на рис. 3.

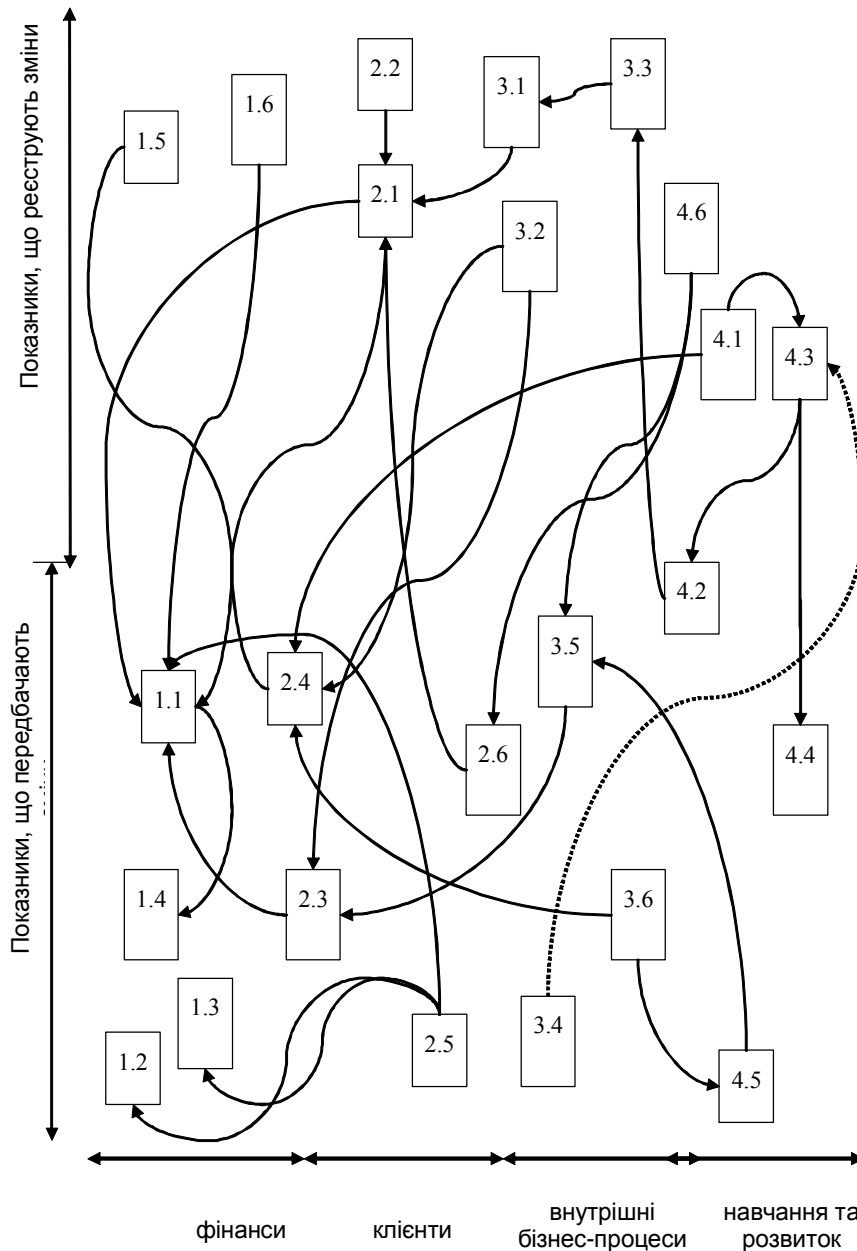


Рис. 3. Когнітивна карта ЗСП ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь".

*Умовні позначення:*

- > односпрямований вплив;
- .....> різноспрямований вплив;
- 1.1 - коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- 1.2 - коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- 1.3 - коефіцієнт концентрації власного капіталу;
- 1.4 - коефіцієнт забезпеченості підприємства власними оборотними коштами;
- 1.5 - коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- 1.6 - коефіцієнт рентабельності продажів;
- 2.1 - частка ринку;
- 2.2 - питома вага продажів постійним клієнтам;
- 2.3 - питома вага продажів без відхилень за терміном поставок;
- 2.4 - питома вага продажів з відсутністю реклаमाцій;
- 2.5 - питома вага нормальної дебіторської заборгованості;

- 2.6 - питома вага клієнтів, задоволених співпрацею з підприємством;
- 3.1 - питома вага основної продукції в загальному обсязі, що випускається;
- 3.2 - коефіцієнт завантаження устаткування;
- 3.3 - коефіцієнт придатності устаткування;
- 3.4 - коефіцієнт рентабельності виробничих витрат;
- 3.5 - коефіцієнт ритмічності виробництва;
- 3.6 - коефіцієнт автоматизації праці;
- 4.1 - коефіцієнт підвищення кваліфікації;
- 4.2 - коефіцієнт раціоналізаторської активності;
- 4.3 - частка витрат на оплату праці та стимулювання персоналу;
- 4.4 - коефіцієнт творчої активності персоналу;
- 4.5 - коефіцієнт стабільності персоналу;
- 4.6 - коефіцієнт відповідності кваліфікації.

№ 5 (105) вересень 2010 р.

Когнітивна карта містить опис цілей, індикаторів, показників, методик вимірювання й заходів щодо досягнення цілей. Причому, на нашу думку, керівництво підприємства при оцінці ефективності реалізації стратегії повинно мати у своєму розпорядженні інструментарій, який дозволяє відстежувати тенденції розвитку підприємства. Таким інструментом можуть стати показники, що характеризують ступінь досягнення стратегічних цілей у рамках кожної із проєкцій ЗСП. Когнітивна карта буде використовуватися надалі при складанні стратегічних карт ЗСП різних рівнів ієрархії. Когнітивні карти є своєрідними "містками" для трансляції бачення ЗСП на нижчі рівні управління підприємства.

**5 етап. Упровадження показників по кожній проєкції ЗСП.**

Установлення причинно-наслідкових зв'язків та створення когнітивної карти є передумовою для впровадження показників, що поєднують ключові показники ефективності по проєкціях. На основі експертних оцінок виявляється вплив кожного ключового показника ефективності по проєкціях "фінанси", "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси" та "навчання та розвиток".

**6 етап. Розробка стратегічної карти.**

Після завершення побудови причинно-наслідкових зв'язків усі цілі поєднуються, при цьому від кожної з них вибудовується ланцюжок, що виводить на найвищу мету, зображену на рис. 3. Якщо для якихось цілей ці правила не дотримуються, це означає, що визначені цілі є "зайвими", відповідно, їх варто видалити з карти стратегії або подумати про проміжні цілі, які повинні зв'язати тупикові області схеми з її вершиною.

Стратегічна карта виконує комунікативну функцію,

тобто пояснює всім зацікавленим сторонам зміст стратегії підприємства, тому карта повинна бути побудована так, щоб створювалося зрозуміле й переконливе уявлення про стратегію.

Для того щоб стратегічна карта ЗСП перетворилася на інструмент управління реалізацією стратегії, необхідно:

- розробити показники, за допомогою яких можна виміряти цілі;
- установити цільові значення показників;
- розробити комплекс стратегічних заходів, проєктів, які забезпечать досягнення цілей;
- упровадити збалансовану систему показників, забезпечивши регулярне надходження даних для моніторингу цільових показників формування звітності.

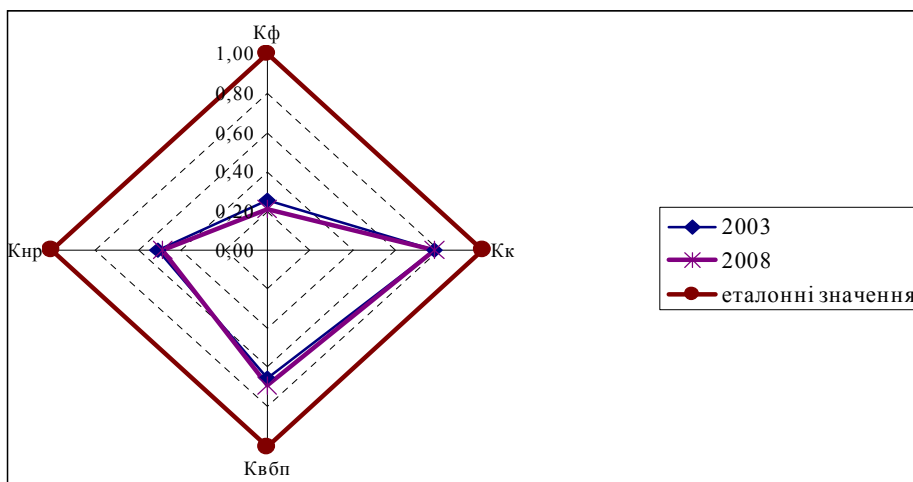
Стратегічна карта повністю відповідає вищезазначеним вимогам і дійсно є інструментом стратегічного управління для ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь".

**III стадія - Оцінка і контроль результатів.**

**7 етап. Стратегічний ромб.**

На цьому етапі впровадження ЗСП було сформульовано припущення, що площа чотирикутника, який утворився в результаті з'єднання точок на осях, відповідних реальним значенням показників проєкцій "фінанси", "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси", "навчання та розвиток" відображає рівень ефективності економічної стратегії підприємства.

На рис. 4 представлено стратегічний ромб, на якому наочно продемонстровано відмінність між еталонними та розрахунковими значеннями показників проєкції ЗСП ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь".



**Рис. 4. Стратегічний ромб ЗСП ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" за даними 2003, 2008 років та еталонні значення.**

Площа багатокутника може бути застосована як комплексний інтегральний коефіцієнт ЗСП, який надає можливість розрахувати прогностичні значення діяльності підприємства на певний проміжок часу. Аналіз стратегічних ромбів показує відхилення розрахованих показників від еталонних значень по кожній проєкції ЗСП, що допомагає керівництву підприємств зосередити увагу саме на тій (тих) проєкції (проєкціях), де існують проблеми.

**8 етап. Застосування економіко-математичної моделі для прогнозування ефективності стратегії управління.**

За логікою дослідження в роботі необхідно використати адаптивну модель прогнозування, яка передбачає дисконтування даних та швидко пристосовує свою структуру та параметри до умов, що постійно змінюються. Інструментом прогнозу в цьому випадку є єдиний фактор - час. При оцінці параметрів адаптивної моделі рівням ряду надаються різні вагові коефіцієнти залежно від того, наскільки сильним є їхній вплив на поточний рівень. Це дозволяє враховувати зміни в тенденції, а також різні коливання, у яких простежується закономірність.

Модель Брауна належить до адаптивних моделей. За цією моделлю, оцінкою поточного рівня є середньозважене всіх попередніх рівнів, причому вага при спостереженні зменшується відповідно до віддалення від останнього рівня, тобто інформаційна цінність спостережень є більшою при їх наблизенні до кінця інтервалу спостережень. Модель Брауна добре відображає зміни в тенденції, але в чистому вигляді не дозволяє відображати коливання [16].

За допомогою економіко-математичної моделі Брауна розраховуються прогнозні значення комплекс-

ного інтегрального показника ЗСП по підприємствах на найближчі 2-3 роки.

Модель для ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" має вигляд:

$$K_1(k) = 0,2848 - 0,0179k .$$

На основі цієї моделі можна отримати прогнозні значення комплексного інтегрального коефіцієнта ЗСП ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь" на майбутні періоди за умов стабільної економічної політики підприємства, що представлені на рис. 5.

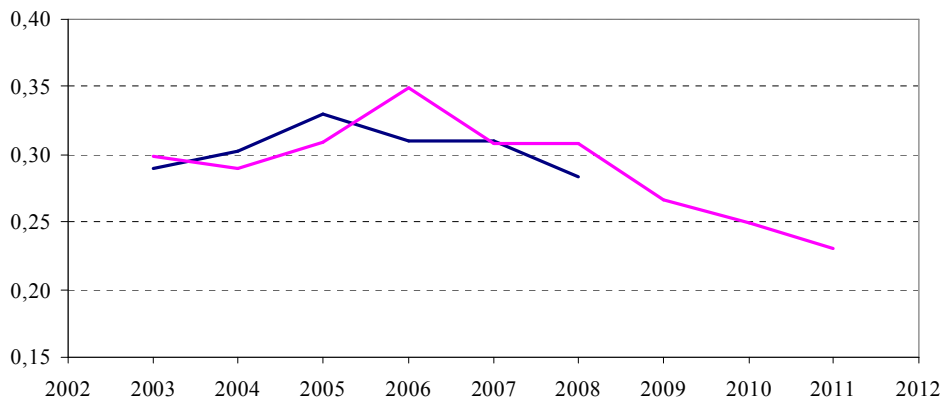


Рис. 5. Ілюстрація розрахункових та прогнозних значень комплексного інтегрального коефіцієнта ЗСП на ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь".

Як видно з рис. 5, прогнозні значення моделі випереджають розрахункові на один крок - у цьому полягає специфіка обраного методу. Однак прогноз, розрахований за допомогою лінійної адаптивної моделі Брауна, є реалістичним. Щорічне зменшення комплексного інтегрального коефіцієнта ЗСП за останні роки складає в середньому 0,0179. Отже, простежується тенденція до зменшення цього коефіцієнта ЗСП на ВАТ "Металургійний комбінат "Азовсталь".

**9 етап. Використання ЗСП у системі управління діяльністю підприємства.**

Для успішного впровадження ЗСП в практику господарювання підприємства необхідне розуміння проектною командою концепції ЗСП, оскільки реалізація проекту в основному залежить від лінійних керівників, які мають повну й достовірну інформацію про всі проблеми окремих напрямів діяльності підприємства. Оскільки концепція ЗСП передбачає постійний перегляд складу та відношення показників, що характеризують систему, то стратегія управління буде коректуватися залежно від зміни вихідних даних, що характеризує ЗСП як модель, яка відрізняється від інших саморозвитком та самоконтролем.

Для ефективного реалізації стратегії необхідно виконати такі умови:

- стратегія управління діяльністю підприємства повинна бути досяжною;
- між довгостроковим та короткостроковим розподілом ресурсів і стратегією управління має існувати взаємозв'язок;
- стратегія управління діяльністю підприємства тісно пов'язана зі стратегіями окремих підрозділів;
- для забезпечення контролю над реалізацією стратегії має працювати система зворотного зв'язку.

При застосуванні ЗСП в управлінській діяльності підприємства всі вищезазначені умови виконуються.

ЗСП, що інтегрується в систему управління підприємства, дозволить значно покращити систему планування на підприємстві, оскільки перетворює процес планування з простого перенесення даних із минулого в майбутнє на перенесення інформації із системи стратегічного планування в систему щорічного бюджетування. Разом із тим, змінюється якість системи планування, оскільки в ЗСП використовуються нефінансові показники поряд із фінансовими, що дозволяє різним підрозділам підприємства отримувати чіткі завдання згідно з розробленими чіткими цілями системи, які узгоджуються між вищими та нижчими за ієрархією підрозділами підприємства. Це дозволяє в більш короткий термін складати та узгоджувати бюджети підрозділів підприємства.

Для подальшої реалізації стратегії підрозділи підприємства планують та розробляють як оперативні, так і нові проекти, що потребує складання бюджетів оперативної діяльності та майбутніх проектів. ЗСП передбачає, що в першу чергу фінансуються ті проекти, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

#### Висновки й перспективи подальших наукових розробок

Таким чином, ЗСП є посередником у ланцюжку "стратегічне планування-система бюджетування", оскільки під час розробки системи в рамках певного підприємства ставляться ключові цілі, досягнення яких спирається на обрані ключові показники ефективності по проекціях, які, у свою чергу, є інструментом оперативного планування на підприємстві.

Розробка та впровадження ЗСП на всіх рівнях підприємства є складним процесом, що потребує значних витрат часу, однак ЗСП вводить якісно нову систему управління, яка націлена на реалізацію стратегії підприємства.

Використання ЗСП дозволяє виділити такі шляхи збільшення ефективності стратегії управління:

- виявляються саме ті напрями діяльності підприємства, де існують проблеми, усунення яких найбільшою мірою відобразиться на стратегії управління діяльністю;

- упровадження ЗСП в управлінську діяльність підприємства сприяє вдосконаленню системи стимулювання персоналу, оскільки стає зрозумілішим взаємозв'язок між якістю внутрішніх бізнес-процесів та вигодою акціонерів;

- застосування економіко-математичного моделювання дозволяє кількісно оцінити ефективність стратегії управління діяльністю підприємства.

ЗСП дає можливість керівникам зв'язати стратегію управління діяльністю підприємства з набором показників, індивідуально розроблених для різних рівнів управління та зв'язаних між собою.

Основне призначення ЗСП полягає в посиленні ефективності стратегії управління діяльністю, її формалізації та проведенні, а також повідомленні кожному працівнику підприємства, забезпеченні моніторингу та зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 226 с.
2. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. - М. : Олимп-Бизнес, 2003. - 214 с.
3. Лагода Т. BSC своими руками / Т. Лагода, Е. Деревянко / Бизнес. - 2005. - № 16. - С. 74-78.
4. Маслиган О. О. Розробка збалансованої системи показ-

ників / О. О. Маслиган // Вісник Хмельницького національного університету. - 2008. - № 6. - С. 74-78.

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 Бизнес Букс, 2004. - 328 с.

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

7. Переверзев Н. А. Управление предприятием на основе системы ключевых показателей эффективности / Н. А. Переверзев // Управление корпоративными финансами. - 2005. - № 2.

8. Свищ О. О. Проблемы практического внедрения збалансованої системи показників / О. О. Свищ // Актуальні проблеми й перспективи розвитку економіки України : VI міжнародна науково-практична конференція. - Алушта, 2007. - С. 171-172.

9. Ходоровский М. Я. Подходы к оценке эффективности стратегии организации / М. Я. Ходоровский, Е. В. Алексенко // Прикладная экономика : вестник УГТУ-УПИ. - 2009. - № 3. - С. 4-21.

10. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - № 4. - С. 118-122.

11. Внедрение сбалансированной системы показателей / Harvard&Partners ; [пер. с нем.]. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 478 с.

12. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. Томпсон, А. Стрикленд ; [пер. с англ. под редакцией Зайцева Л. Г., Соколовой М. И.]. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

13. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. Василенка В. О. - [2-ге вид., виправл. і доп.]. - К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.

14. Кизим М. О. Збалансована система показників : [монографія] / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко - Х. : ІНЖЕК, 2007. - 192 с.

15. Сидоренко В. Н. Системная динамика / В. Н. Сидоренко. - М. : Экономический факультет МГУ, 1998. - 205 с.

16. Экономико-математические методы и прикладные модели / [В. В. Федосеев, А. Н. Гармаш, Д. М. Дайитбегов и др.] ; под ред. В. В. Федосеева. - М. : ЮНИТИ, 2000. - 391 с.

**I. Dolzhans'kyj, I. Yahnyuk**

**ALGORITHM ACTIVITY MANAGEMENT INDUSTRIAL ENTERPRISE ON BASE OF THE INTRODUCTION BALANCED SCORE CARD**

In article explored algorithm activity management industrial enterprise on base of the introduction Balanced Score Card of the factors in managerial system.

**Key words:** *Balanced ScoreCard, projections Balanced ScoreCard, strategy of activity management, strategic card, strategic rhombus.*

© *І. Должанський, І. Ягнюк*  
Надійшла до редакції 06.08.2010