

УДК 330.322

**ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В МЕТАЛУРГІЙНІЙ ПРОМИСЛОВІСТІ УКРАЇНИ***С. О. Фаїзова, аспірант, Національна металургійна академія України, sveta\_mail@ua.fm*

На основі аналізу стану та факторів розвитку національного гірничо-металургійного комплексу доведена можливість впровадження збалансованого управління металургійними підприємствами України через активізацію інноваційного розвитку. Авангардна система управління інтегрується в індустріальну систему металургійного підприємства через дифузію найпростіших елементів BSC – інструментів, методів, методик, технологій, механізмів. Визначені критерії вибору та корегування стратегій в процесі їх збалансованого управління.

**Ключові слова** постіндустріальна трансформація економіки, збалансоване управління, стратегія розвитку, інновації, збалансована система показників.

**Постановка проблеми.** Постіндустріальна трансформація світової економіки у економіку знань висуває нові вимоги до системи управління промисловим підприємством. Йдеться про розвиток стратегічного управління на власній основі у нову якість, яку ми характеризуємо як збалансоване управління. Домінування нематеріальних активів як головного джерела створення майбутньої вартості перетворює їх в основу реалізації стратегій підприємства. Відповідно при створенні вартості виникає зсув від управління матеріальними активами до управління стратегіями, які будуються на управлінні нематеріальними активами. Процес збалансованого управління інтегрує на основі ефективного балансування економічні інтереси всіх зацікавлених сторін, а не лише стратегічних, котрі можуть загрожувати виживанню підприємства, стратегічний і операційний рівні управління, матеріальні і нематеріальні активи, різнорівневі стратегії, минулі й майбутні результати, внутрішні й зовнішні аспекти діяльності підприємства, фактори індустріального та пост-індустріального розвитку.

Технологічна структура національної економіки України майже на 95% представлена індустріальними технологічними укладами, в структурі яких лівову частку посідає гірничо-металургійний комплекс (ГМК). Актуальною стає проблема щодо можливості впровадження інноваційних систем управління, саме збалансованої системи показників як основи збалансованого управління, що теоретично адекватна пост-

індустріальній епосі, в практику управління національних металургійних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження Р. Каплана, Д. Нортон, Хьюберта К. Рампердса дають підставу для обґрунтування нового концептуального підходу до управління – збалансованого [1]. Концепція збалансованого управління побудована на основі Збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard), яка виникла як система оцінки вартості й ефективності роботи підприємства, перетворилась в технологію планування та еволюціонує у самостійну систему управління паралельно із трансформацією економіки до економіки знань. На певні ознаки такої тенденції звертають увагу як закордонні [2], так і вітчизняні дослідники [3,4].

**Формулювання мети статті.** Метою статті є аргументація можливості ефективної адаптації BSC в індустріальну систему вітчизняного металургійного підприємства і наступного перетворення флагманів національного ГМК, які впроваджують методіку BSC, у рушійну силу постіндустріальної трансформації економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гірничо-металургійний комплекс України є одним з базових елементів економіки, частка якого у ВВП складає близько 25%, у промисловому виробництві – 27,3%, експорті – 34,2%.

Світовим трендом в ГМК є його консолідація з утворенням виробництва повного циклу та вертикально інтегрованих

структур (виробництво коксу, металургія та обробка металу, машинобудування). Тобто сучасні металургійні компанії – це інтегровані структури бізнесу (ІСБ), що об'єднують елементи системи по лінії постачальники – підприємство – споживачі. За оцінками експертів на початок 2012 р. в Україні в цілому завершився процес консолідації металургійної галузі [5]. За підсумками 2011 р. метпідприємства, що входять в міжнародну вертикально інтегровану гірничо-металургійну компанію «Метінвест холдінг», яка лідирує за обсягом активів серед компаній України [6], виробляли 53% чавуну від загального обсягу в Україні, 52% – сталі, 48% – прокату. Компанії «Євраз Груп» та «ІСД», які спільно володіють металургійними активами, виробляли 25% чавуну від загального обсягу національного виробництва, 25,5% – сталі, 29% – прокату. Сегмент меткомбінату «Арселор Міталл Кривий Ріг» в загальному виробництві чавуну в Україні за 2011р. склав 17%, сталі – 16%, прокату – 17%. На підприємства, що не входять у вищезазначені компанії, за підсумками 2011 р. припадає 5% виробництва чавуну, 6,5% – сталі, 6% – прокату [5].

Підвищення ефективності національної металургійної галузі безпосередньо залежить від темпів реструктуризації, ефективності реалізації інноваційних стратегій, включаючи зміни в механізмах корпоративного управління. Досвід впровадження прогресивних управлінських методик на базі збалансованої системи показників орієнтується саме на ІСБ, що зросли до певних масштабів та досягли порогу керованості, запровадили процедури регулярного менеджменту, досягли позицій глобального гравця ринку металопродукції, що потребує амортизацію протиріч між поточними завданнями та стратегією.

Серед внутрішніх факторів, які значно гальмують розвиток ГМК України, аналітики відзначають [7]: зношеність матеріальної бази на 65–80%; низький технологічний рівень виробництва та продуктивності праці; неконкурентність багатьох видів рудної сировини і обмеженість деяких видів сировинних ресурсів, незважаючи на

значний ресурсний потенціал ГМК; відсутність ефективної вертикальної інтеграції та масштабного інвестування у сировинний «дивізіон»; висока залежність від іноземних енергоносіїв, а також їх перевитрата; наявність збиткових виробничих потужностей та відповідні фінансові та соціальні проблеми; слабкий внутрішній попит на продукцію і відповідно значна залежність від ситуації на світових ринках; нерациональна структура експорту; наявність великої частки імпортової продукції, що спотворює асортиментний дефіцит на внутрішньому ринку; загострення міжнародної конкуренції та сплеск протекціонізму в країнах-імпортерах продукції українського ГМК.

Підсумовуючи, ми бачимо в якості першопричини гальмування процесу постіндустріальної трансформації ГМК відсутність ефективного стратегічного управління як на рівні держави, так і на мікрорівні, нездатного вирішити завдання управління стратегіями в умовах сучасних викликів з боку геополітичних, технологічних, кон'юнктурних факторів розвитку металургійної галузі. Це трансформується у погіршення фінансових результатів роботи підприємств, створюючи кумулятивний ефект гальмування інноваційного розвитку.

Для успішної діяльності вітчизняним металургійним підприємствам важливо повною мірою враховувати світові тенденції розвитку, серед яких особливо виділяються:

- загострення конкуренції на світовому ринку в умовах стійкого спаду темпів приросту споживання металу, особливо в період світової економічної кризи;

- підвищення вимог до якості металопродукції;

- пріоритетний розвиток сучасних сталеліварних технологій і створення гнучких високоефективних технологічних комплексів, що неможливо без активізації інвестиційної активності.

Про наявність цього процесу свідчить посилення уваги металургійних підприємств до масштабних і фундаментальних інновацій, здатних вивести металургійне виробництво на якісно новий рівень постіндустріального розвитку. Дані

таблиці 1 свідчать, що темпи, якими метпідприємства здійснюють інноваційну діяльність, є величиною нестійкою, але в цілому мають повільно-позитивну динаміку. В 2010 р. порівняно з 2007 р. впровадження технологічних процесів на промислових підприємствах, в тому числі металургійних, зросло більше ніж на 40%, що удвічі менше порівняно із машинобудуванням. Водночас впровадження нових технологічних процесів на коксохімічних підприємствах зменшилося на 84%, з них маловідходних,

ресурсозберігаючих та безвідходних – на 94%. Динаміка останнього по метпідприємствам є в цілому позитивною.

Про наявність проблем щодо інноваційного розвитку промисловості України свідчить суттєве скорочення частки маловідходних, ресурсозберігаючих та безвідходних технологій у загальній їх кількості: з 45 до 23% – у промисловості, з 84 до 33% – у виробництві коксу, з 53 до 48% – на метпідприємствах.

Таблиця 1

Динаміка впровадження нових технологічних процесів на промислових підприємствах за видами економічної діяльності (кількість процесів)\*

Показники	Впровадження нових технологічних процесів на промислових підприємствах				З них маловідходних, ресурсозберігаючих, безвідходних			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Промисловість	1419	1647	1893	2043	634	680	753	479
Темп зростання ланцюговий, %	–	116	115	108	–	107	111	64
Вир-тво коксу, продуктів нафтоперероблення	19	10	4	3	16	6	2	1
Темп зростання ланцюговий, %	–	53	40	75	–	34	33	50
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	58	101	81	82	31	47	37	39
Темп зростання ланцюговий, %	–	174	80	101	–	152	79	105
Машинобудування	755	996	1351	1428	303	362	522	241
Темп зростання ланцюговий, %	–	132	136	106	–	119	144	46

\*Розраховано за [8].

За даними таблиці 2 спостерігається уповільнення темпів освоєння інноваційних видів продукції в промисловості, внаслідок чого їх кількість зменшилася на 5% порівняно із 2007 р. (до 2408 найменувань). На цьому фоні коксохімічні та металургійні підприємства продемонстрували в цілому позитивну тенденцію зростання обсягів освоєння інноваційної продукції (на 46% та 41% відповідно), чого не відбулося на машинобудівних підприємствах. Втім результатом браку фінансових ресурсів в результаті значного падіння виробництва у 2009 р. можна пояснити гальмування процесу освоєння інноваційної продукції, як в цілому по промисловості, так і на металургійних та машинобудівних підприємствах.

Про специфіку інноваційної стратегії свідчить структура інноваційної діяльності та її динаміка. Зростання кількості упровадження інноваційних машин, устаткування, приладів на метпідприємствах відбувається синхронно до темпів освоєння

інноваційної продукції.

Водночас в структурі останньої частка інноваційних машин, устаткування та приладів скоротилася з 23% у 2007 р. до 21% у 2010 р., тобто відповідно зросла частка впроваджених інноваційних матеріалів, виробів і продуктів. Аналогічна тенденція спостерігається в машинобудуванні (з 65% до 57%) та в цілому по промисловості (з 35% до 28%), що свідчить про зменшення уваги промислових підприємств до масштабних і фундаментальних інновацій, здатних вивести виробництво на якісно новий рівень інноваційного розвитку.

Як показує таблиця 3, у 2011 р. інноваційну продукцію реалізували 1043 підприємства України на суму 42,4 млрд грн. (3,8% від загального обсягу реалізованої промислової продукції проти 4,8% у кризовому 2009 р.). В цілому протягом 2009 – 2011 рр. частка таких підприємств зросла порівняно з 2007 – 2009 рр. (таблиця 4). Втім, у металургійному

виробництві зростання було повільним (на 2,4 % проти 8,7% у машинобудуванні). Водночас дворазове протягом 2011 р. зростання кількості коксохімічних підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію та відповідне зростання їх частки

на 32% упродовж 2009 – 2011 рр. (до 14% за таблицею 4) забезпечує провідне місце коксохімії у структурі реалізованої інноваційної продукції промислових підприємств.

Таблиця 2

Динаміка освоєння виробництва інноваційних видів продукції на промислових підприємствах за видами економічної діяльності (найменувань)\*

Показники	Освоєння виробництва інноваційних видів продукції на промислових підприємствах				З них машин, устаткування, апаратів, приладів			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Промисловість	2526	2446	2685	2408	881	758	641	663
Темп зростання ланцюговий, %	–	97	110	90	–	86	85	103
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	24	36	28	35	–	–	–	–
Темп зростання ланцюговий, %	–	150	78	125	–	–	–	–
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів,	122	181	197	172	28	32	51	36
Темп зростання ланцюговий, %	–	148	109	87	–	114	159	71
Машинобудування,	1255	1100	1266	1047	821	702	569	598
Темп зростання ланцюговий, %	–	88	115	83	–	86	81	105

\*Розраховано за: [8]

Таблиця 3

Кількість промислових підприємств, що реалізовували інноваційну продукцію, за видами діяльності

	Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію		У тому числі				Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію за межі України	
			продукцію, що є новою для ринку		продукцію, що є новою тільки для підприємства			
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Промисловість	964	1043	270	260	812	882	343	378
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	3	6	3	3	2	6	2	1
Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	81	85	13	15	74	76	26	24
Машинобудування	331	351	154	139	240	264	164	169

Джерело: [9].

Для оцінки результативності інновацій в українській статистиці ідентифікують два рівні інноваційної продукції: нова для ринку та нова для підприємства продукція. Як показує таблиця 3, в 2011 р. нову для ринку інноваційну продукцію реалізувало 260 промислових підприємств, а нову тільки для підприємства – 882. Частка нової для підприємства продукції у 2011 р. становила 58,9% в обсязі реалізації інноваційної продукції, або 2,2% у загальному обсязі реалізації промислової продукції. Найбільший її обсяг реалізували

підприємства металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів. Частка продукції, що була новою або суттєво вдосконаленою для ринку, у 2011 р. становила 41,1% в обсягах реалізованої інноваційної продукції. Найбільший її обсяг реалізували підприємства машинобудування, ремонту та монтажу машин і устаткування, з виробництва коксу та продуктів нафто-перероблення.

Таким чином, металургійні підприємства переважно орієнтовані на впровадження продукції, що є новою для

підприємства, що свідчить про недостатню увагу щодо реалізації ринкових стратегій: на 1 одиницю продукції ринкової новизни припадає понад 2-х одиниць продукції, що є новою для підприємства. Водночас, експортна орієнтація галузі змушує посилювати увагу до потреб споживачів: за

металургійною промисловістю частка реалізованої інноваційної продукції, яка є новою тільки для підприємств від загального обсягу експорту інноваційної продукції становила у 2011 р. 3,5%, відповідно на продукцію, що є новою для ринка припадало 96,5%.

Таблиця 4

Частка промислових підприємств, що впроваджували інновації впродовж трьох років, за типами інновацій і за видами діяльності (% до загальної кількості обстежених)

	Підприємства, що впроваджували							
	Інноваційну продукцію		Інноваційні процеси		Організаційні інновації		Маркетингові інновації	
	2007–2009	2009–2011	2007–2009	2009–2011	2007–2009	2009–2011	2007–2009	2009–2011
Промисловість	10,8	11,4	10,7	11,5	4,2	3,8	4,1	3,7
Вир-тво коксу, продуктів нафтоперероблення	10,6	14,0	31,9	20,9	6,4	7,0	4,3	9,3
Металург. вир-тво та вир-тво готових металевих виробів	12,1	12,4	11,9	11,4	4,4	3,4	4,5	3,7
Машинобудування	20,6	22,4	16,3	17,2	8,1	7,3	7,4	6,5

Джерело: [9].

Про відсутність ефективної стратегії інноваційного розвитку на рівні національної економіки свідчить зменшення частки промислових підприємств за всіма видами інноваційної діяльності (дивись таблицю 4). Ця тенденція характеризує і металургійне виробництво, хоча за деякими видами інновацій спостерігається позитивна динаміка у виробництві коксу (щодо допоміжних інновацій) та машинобудуванні (основних, тобто пов'язаних із виробництвом інновацій). Якщо в цілому по промисловості співвідношення між часткою підприємств, що впроваджували інноваційні процеси безпосередньо у виробництві до тих, що здійснювали організаційні та маркетингові інновації становить 1:0,7, то у металургії – 1:0,6, виробництві коксу та машинобудуванні – 1:0,8, що свідчить про порівняно недостатню увагу підприємств до фундаментальних інновацій. Найбільш слабкими є позиції всіх підприємств за таким типом інновацій, як придбання виняткових майнових прав на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ліцензій, ліцензійних договорів на використання зазначених об'єктів [8].

Постіндустріальна трансформація еко-

номіки України неможлива без суттєвого зростання інвестиційної активності. Втім частка інвестицій металургійних підприємств у сумарних інвестиціях промисловості в основний капітал скоротилася протягом 2007 – 2010 рр. удвічі. Деяке поживлення інвестиційної активності у 2011 р. недостатнє для подолання існуючого технологічного і технічного відставання металургійної промисловості від конкурентів: при необхідних вкладеннях в технічне переозброєння чорної металургії України порядку 50 дол./т сталі, що виплавляється, в 2011 р. на ці цілі було витрачено в середньому 20 дол./т. Спеціалісти оцінюють загальні потреби галузі в інвестиціях на модернізацію в сумі не менше 30 млрд. дол. [10]. Як і в докризовий період, переважна частина інвестиційних коштів спрямовується на підтримку обладнання в робочому стані, частина йде на модернізацію нижніх переділів і лише у винятковому випадку – на будівництво нових потужностей та впровадження інноваційних технологій.

Уповільнення інвестиційної активності призводить до суттєвого скорочення частки інвестицій у розвиток підприємств: якщо у коксохімічній промисловості та

машинобудуванні вона протягом 2007 – 2010 рр. майже не змінилася, то у металургійному виробництві та виробництві готових металевих виробів скоротилася майже удвічі – з 17,5 % до 8,8%. Це у свою чергу призводить до скорочення частки підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, яка становила в Україні у 2010 р. біля 13% у структурі промислових підприємств (у Ірландії – 73%, Великій Британії – 59%, Латвії – 54%, Польщі – 35%, Іспанії – 29% [11]). Відповідно до цього зростали і інноваційні витрати при одночасному зниженні їх ефективності, яка у 2011р. становила 3 грн./1грн., тобто на 1 грн. інноваційних витрат припало 3,0 грн. реалізованої інноваційної продукції (значно вищою за середню ефективність інноваційних витрат була у виробництві коксу, продуктів нафтоперероблення). У 2010 р. цей показник становив 4,2 грн. / 1 грн., що свідчить про більш низькі темпи росту обсягів реалізації інноваційної продукції порівняно з темпами росту інноваційних витрат, які у 2011 р. здійснювалися переважно на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення і придбання інших зовнішніх знань. За даними Госкомстату в 2010 р. металургійні підприємства найбільшу кількість інноваційних витрат – 87,25% (у машинобудуванні – 39,65%, у промисловості – 62,79%) – спрямували на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Метпідприємства майже не генерують власних інновацій: частка внутрішніх НДР складає лише 4,39% (у машинобудуванні – 24,9%, у промисловості – 10,17% ), а зовнішніх – 2,68% (у машинобудуванні – 2,3%, у промисловості – 2,21%).

Тобто, в основному започатковує інноваційну діяльність придбання готового обладнання та супутніх технологій, і тільки потім відбувається генерація продуктових та управлінських інновацій. Така ситуація позбавляє вітчизняні науководослідні та проектні організації, як самостійні, так і інтегровані у підприємства, можливостей створювати власні інновації, що негативно впливає на потенціал інноваційного

розвитку металургійних підприємств, які віддають перевагу готовим проектам, технологіям, обладнанню та послугам світових лідерів у здійсненні оновлення і модернізації.

Посилення уваги промислових підприємств до впровадження інновацій супроводжується суттєвим зростанням частки власних коштів у структурі фінансування. За даними Госкомстату у 2010 р. власні кошти залишаються основним джерелом фінансування інноваційної діяльності металургійних підприємств і становлять 98,35% у загальному обсязі фінансування (91,86% – у машинобудуванні, 59,37% – у промисловості). В умовах погіршення фінансового становища вітчизняних товаровиробників посилюється попит на кредитні ресурси, що становлять 4,22% – у металургії і лише 0,63% в цілому по промисловості від загального обсягу фінансування та залучення сторонніх інвестиційних коштів для модернізації металургійного виробництва: у 2010р. частка закордонних інвесторів склала менше 1% при майже повній відсутності інтересу з боку вітчизняних інвесторів. Останнє свідчить про необхідність орієнтації стратегії металургійних компаній на підвищення цінності для акціонерів з метою залучення необхідних фінансових ресурсів і технологічного прориву. Беручи до уваги зростання прямих іноземних інвестицій у металургійну галузь протягом 2007 – 2010 рр. майже на 3%, що становить 42,3% у структурі іноземних інвестицій у промисловість України, можна констатувати, що їх наслідком є консервація низької конкурентоспроможності металургійної галузі України на світових ринках. Труднощі фінансування суттєво посилюють значення підтримки інноваційного розвитку базової галузі України з боку держави. Втім бюджетні кошти становили у 2010 р. лише 0,09% при повній відсутності фінансування з боку місцевих органів влади.

Аналіз стану та факторів розвитку національного ГМК свідчить про невідповідність його сучасних характеристик вимогам постіндустріального розвитку. Цей факт зовсім не виключає

можливість впровадження збалансованого управління металургійними підприємствами України через активізацію інноваційного розвитку. За експертними оцінками фахівців, лише за рахунок удосконалення системи управління на основі активізації інноваційних процесів і використання нових ефективних продуктів, послуг, технологій і систем стратегічного управління змінами підприємства здатні забезпечити 10 – 20 % приросту ефективності вже через рік, до 60 – 70 % – через два і надалі – по 20 – 30 % щороку протягом двох – трьох років [12], тобто прискореними темпами здолати майже 20-річне відставання від світових лідерів галузі [13, с.72]. Йдеться про зворотний ефект позитивного впливу прогресивних моделей управління на постіндустріальний розвиток. Це потребує комплексу заходів, серед яких першочерговими є такі: усвідомлення на загальнодержавному рівні і створення дієвої системи стимулів комплексного інноваційного реформування галузі; суттєва активізація провідних металургійних компаній на фондовому ринку, вихід на IPO; ініціювання і активне впровадження самими підприємствами інноваційних стратегій, що є головною передумовою формування збалансованого управління.

На основі аналізу передумов формування збалансованого управління підприємств ГМК ми виділяємо наступні критерії вибору та корегування стратегій в процесі їх збалансованого управління: комплексна модернізація та реструктуризація, скорочення неефективних потужностей; впровадження та генерація інноваційних технологій, продукції та систем управління; максимальне задоволення внутрішнього і зовнішнього попиту за рахунок випуску конкурентоспроможної продукції з високою часткою доданої вартості; застосування високоефективного обладнання та підвищення продуктивності праці; удосконалення існуючих продуктів і процесів, підвищення конкурентоздатності за рахунок маркетингових та асортиментних інновацій та відповідності продукції світовим стандартам якості; енерго- та ресурсозбереження; реалізація національних

проектів, що забезпечують стійкий попит на внутрішньому ринку на металопродукцію; підвищення ринкової вартості та інвестиційної привабливості, активне залучення ресурсів інноваційного функціонування та розвитку через фінансові ринки; підвищення диверсифікованості бізнесу із створенням вертикально і горизонтально інтегрованих структур із постачальниками сировини і споживачами продукції, створенням власної дистрибуції та сервісних металоцентрів; укріплення позицій на світових ринках і вихід компаній-виробників за межі країни у русі глобалізації світової економіки, балансу корпоративних та загально-національних інтересів; перехід від цінової конкуренції до нецінових методів, основаних на чіткості та надійності постачань, сучасній кредитно-платіжній практиці, якості нематеріальних активів; охорона навколишнього середовища; підвищення соціальної відповідальності бізнесу та мінімізація соціальних проблем.

**Висновки.** Активний процес впровадження збалансованої системи показників на провідних вітчизняних металургійних підприємствах, що представляють індустріальні технологічні уклади, ми розглядаємо в якості локомотиву постіндустріальної трансформації всієї економіки України. Цей висновок ґрунтується на наявності таких загальних характеристик будь-якої системи, як цілісність, синергетичність, мультиплікативність, цілеспрямованість, адаптивність, взаємозв'язок функціонування та еволюції [14].

BSC як управлінська система, що адекватна постіндустріальному розвитку, долає фактор емерджентності в межах металургійного підприємства, як більш складної системи, що традиційно представляє індустріальні технологічні уклади, через дифузю найпростіших елементів авангардної системи управління – інструментів, методів, методик, технологій, механізмів збалансованої системи показників.

Можливість ефективної адаптації BSC в індустріальну систему вітчизняного металургійного підприємства виходить із

того, що поведінка будь-якої системи пов'язана з поглинанням, переробкою та продукуванням енергії, інформації, даних, властивостей її складових на основі складної взаємодії систем та відтворення діючою системою металургійного підприємства тих потоків і сил, що формують нову систему збалансованого управління на базі її часткових елементів. Загальною властивістю будь-якої системи, в тому числі системи підприємства, є прагнення до стійкої рівноваги, яка передбачає адаптацію власних параметрів до зміни зовнішнього середовища, факторів постіндустріального розвитку через відповідні інструментальні компоненти прогресивної постіндустріальної системи управління. Цілеспрямований характер впровадження інноваційних концепцій управління та створення необхідного середовища активізує такі властивості системи в межах системи підприємства, як спадковість, копіювання і розмноження нових форм, мультиплікативність прогресивних компонентів і проявів функціонування. Результатом свідомості й цілеспрямованості процесу стає перетворення флагманів національного ГМК, які впроваджують методику BSC, у рушійну силу постіндустріальної трансформації на основі синергізму економічної системи як такої.

### Література

1. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегии / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416с.

На основе анализа состояния и факторов развития национального ГМК доказанна возможность внедрения сбалансированного управления металлургическими предприятиями Украины путём активизации инновационного развития. Авангардная система управления интегрируется в индустриальную систему металлургического предприятия через диффузию простейших элементов BSC – инструментов, методов, методик, технологий, механизмов. Определены критерии выбора и коррекции стратегий в процессе их сбалансированного управления.

**Ключевые слова:** постиндустриальная трансформация экономики, сбалансированное управление, стратегия развития, инновации, сбалансированная система показателей.

The possibility of introduction of the balanced management at metallurgical enterprises of Ukraine through activation of innovative development is proved on the basis of analysis of the

2. Эшуорт Г., Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 190 с.

3. Івакіна І. Збалансована система показників. – Х.: Фактор, 2007. – 176 с. –

4. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я., Дорошкевич К.О. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт. Монографія. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.

5. Харахулах. В. Процесс консолидации горно-металлургической отрасли в Украине завершился. Электронный ресурс: <http://economics.unian.net/rus/news/116453-protsess-konsolidatsii-gorno-metallurgicheskoy-otrasli-v-ukraine-zavershilsya-harahulah.html>

6. Рейтинговий журнал «Гвардія» Рейтинг самых богатых компаний Украины. Электронный ресурс: <http://www.webcitation.org/61AIdkHtx>

7. Анализ горно-металлургического комплекса Украины 2012 / ООО «Группа компаний «Pro Capital Group» Электронный ресурс: [www.pro-capital.com.ua](http://www.pro-capital.com.ua)

8. Промисловість України у 2007 – 2010 рр. Статистичний збірник. – Київ, 2011.

9. Україна у цифрах 2011. Статистичний збірник. Київ, 2012.

10. Кукин С. Провальная пятилетка металлургов. Электронный ресурс: <http://minprom.ua/articles/114574.html>

11. Сердюк І. Державне регулювання інноваційної діяльності суб'єктів господарювання / І. Сердюк // Економіка АПК. – 2003. – № 10. – С. 39 – 45

12. Ефименко Г. 20 лет спустя / Г. Ефименко, В. Нецадим // Металл. – 2006. – №11. – С.8 – 9

13. Білопольський М. Г., Щепкіна Н. М., Лисаченко О. І., Філіпішин І. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємств металургійної промисловості. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дом», 2010. – 164 с.

14. Свидерский В. И., О диалектике элементов и структуры в объективном мире и в познании, М., 1962



present conditions and factors of development of national Mining and Metallurgical Integrated Works. Advanced management system is integrated in the industrial system of metallurgical enterprise through the simplest elements of BSC (balanced score card) – tools, methods, techniques, technologies, and mechanisms. The criteria of strategy choice and adjustment in the process of balanced management are determined.

**Keywords:** post-industrial transformation of economy, balanced management, development strategy, innovations, balanced score card.

*Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Ковальчуком К. Ф.*