

Степанець Д. С.  
аспірант,

Донбаська державна машинобудівна академія (м. Краматорськ)

Stepanets D. S.  
PhD student,

Donbass State Engineering Academy (Kramatorsk)

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИСБАЛАНСАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

### CONCEPTUAL BASES OF MANAGEMENT THE IMPACT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT OF VERTICALLY-INTEGRATED COMPANIES

**Анотація.** В статті розглянуто вплив збалансованості цілей та діяльності підприємств вертикально-інтегрованих корпоративних структур на рівень розвитку компанії в цілому, розроблено концептуальну модель діагностичного забезпечення оцінки дисбалансу розвитку підприємств, запропонована методика оцінки рівня балансу за експертними та статистичними оцінками параметрів цільових показників дисбалансу.

**Ключові слова:** розвиток підприємства, дисбаланс, концептуальна модель, діагностика, методика оцінки.

**Вступ та постановка проблеми.** Найважливішою особливістю сучасної стадії розвитку ринкових економічних систем стала активізація інтеграційних процесів в реальному секторі національної економіки. Подальші фази розвитку промисловості в Україні характеризувалися посиленням кризових явищ, нездатністю підприємств до зміцнення їх конкурентних переваг, збереження стійкості, посилення темпів інноваційного розвитку. Протиріччя, що виникають в ході ухвалення рішень про напрями розвитку інтегрованих компаній, визначають необхідність діагностики дисбалансів їх функціонування в умовах негативної динаміки зовнішнього середовища. Складність подібних досліджень для підприємств вертикально-інтегрованих структур обумовлена серйозним розривом в ефективності роботи бізнес-структур, що входять до їх складу, необхідністю оцінки вектору розвитку інтегрованої структури з урахуванням міри збалансованості бізнес-структур, неоднозначним впливом зовнішнього середовища, яке представлено набором ринків і їх сегментів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Рішенням окремих проблем функціонування інтегрованих бізнес-структур займалися І. Ансофф [*I. Ansoff*], І.А. Баєв, Р. Метьюз [*R. Matthews*], Н.М. Розанова, А. Стрикленд [*A.J. Strickland*], А. Томпсон [*Arthur A. Thompson*], Г. Хемел [*G. Hamel*], та ін. Помітний вклад в розробку теоретичних і методичних положень управління розвитком підприємства на основі кількісних критеріїв внесли вітчизняні та зарубіжні дослідники: А.А. Алабугін, О.В. Зубкова, Г.Б. Клейнер, В.С. Мхитарян, Р. Дарендорф [*R. Dahrendorf*], П. Дойль [*P. Doyle*], П. Друкер [*P. Drucker*], Е. Дюркгейм [*É. Durkheim*].

Проте можна стверджувати, що в сучасних наукових школах практично не використовується діагностичний підхід до регулювання вектору розвитку підприємства, який передбачає аналіз, оцінку і прогноз цільових орієнтирів росту, з урахуванням міри дисбалансів розвитку його підсистем. Не розв'язана проблема розробки механізму ефективного управління розвитком підприємства з урахуванням міри збалансованості його функціонування в умовах інтеграції. Відсутні комплексні алгоритми діагностики вектору розвитку вертикально-інтегрованої

структури на основі реалізації якісних та кількісних економіко-математичних методів оцінки ефективності процесів регулювання дисбалансів, для вибору стратегій розвитку підприємства з урахуванням зовнішньої динаміки.

**Метою** дослідження є розробка концептуальної моделі діагностичного забезпечення оцінки дисбалансів розвитку підприємств та методики оцінки рівня збалансованості цілей розвитку вертикально-інтегрованої корпоративної структури.

**Результати дослідження.** Таке явище, як дисбаланс функціонування, властиво будь-якому підприємству. Багато економістів (А. Алабугін, П. Друкер, І. Довбий, О. Зубкова, Г. Клейнер [1, 2, 3, 4, 5]) пов'язують цю проблему, в першу чергу, з якістю застосування функцій розподілу ресурсів. Деякі групи зовнішніх зацікавлених сторін (постачальники, інвестори, партнери тощо) ставлять цілі мінімізації своїх витрат, або збільшення прибутків коштом підприємства. Підприємство, у свою чергу, формує аналогічні цілі по відношенню до всіх зацікавлених сторін. В цьому випадку велика вірогідність появи конфлікту підсистем, оскільки кількість ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових та інших) обмежена у більшості зацікавлених сторін.

Баланс в сучасному економічному словнику визначається як кількісне співвідношення, що складається з двох частин, які мають дорівнювати один одному, оскільки представляють введення і витрати рівної кількості ресурсів або результатів (грошей, товару) [6]. У свою чергу, баланс інтересів можна розуміти як характер взаємодії міжгрупових інтересів усередині підприємства, при якому вкладення засобів в розвиток виявляється виправданим з точки зору досягнення бажаного результату для кожної із сторін [7]. У цьому понятті не враховуються організаційні дисбаланси розвитку підприємства і цільових характеристик окремих зовнішніх зацікавлених сторін, тому в нашому дослідженні можливе використання даного поняття лише частково.

В якості близьких до терміну «баланс» пропонується виділити ряд аналогічних якісних понять:

Компроміс – угода, що досягається взаємною поступкою яких-небудь інтересів [8; 9], як найбільш прийнятний

стан цільових характеристик підприємства. Такий варіант більшою мірою влаштовує менеджерів підприємства.

Толерантність – терпимість або байдужість сторони по відношенню до інтересів інших учасників [3]. На наш погляд, слід дотримуватися терпимості інтересів підприємства по відношенню до міжгрупових інтересів зацікавлених сторін.

Консенсус – домовленість, повна згода відносно умов здійснення операції, діяльності, в яких зацікавлено декілька сторін [6]. Консенсус, на відміну від компромісу, має найбільшу міру узгодженості цільових характеристик, необхідність у взаємних поступках виражена трохи або відсутній. Це відповідає ідеальній якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу.

Для розуміння сутності «дисбалансу» як економічної категорії пропонується виділити його різні міри прояву.

Антагонізм – протиріччя, що характеризується гострою боротьбою ворожих сил, тенденцій; непримиренне протиріччя [10]. Це визначення відбиває крайню форму протилежності цільових орієнтирів розвитку підприємства і цільових характеристик зацікавлених сторін. На практиці така міра дисбалансу зустрічається дуже рідко.

Розузгодження – розбалансованість, відхилення регульованої величини; неузгодженість, нестикування. Поняття розузгодження більшою мірою прийнятне для оцінки будь-яких величин при їх порівнянні. Допускається використання для оцінки якості та ефективності управління розвитком підприємства по окремих функціях управління та показниках дисбалансу розвитку системи.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих, взаємовиключних цілей, інтересів, потреб, мотивів, думок або поглядів [11]. Це визначення більшою мірою відбиває сутність дисбалансу з причини його широти застосування в різних галузях знань таких, як економіка, конфліктологія, соціологія, психологія тощо.

Міра діє на баланс цільових характеристик (низька, середня або висока) з різними результатами узгодження інтересів. При високій мірі негативної дії чинників на баланс цільових характеристик і низькій якості управління з'являється «дисбаланс», при середній мірі дії можливий «компроміс» тієї або іншої міри і при низькій мірі дії – «консенсус» міжгрупових інтересів підприємства і зацікавлених сторін.

Таким чином, рівень дисбалансу міняється в діапазоні «консенсус – компроміс – дисбаланс» залежно від виявленої міри впливу та системної збалансованості. У матричному виді це твердження виступає основою структурного аналізу рівня дисбалансу (рис. 1).

Міра визначеності результатів управління ефективністю підприємства за показниками дисбалансів розвитку можна оцінити детермінованими методами за наявності об'єктивних, достовірних і наданих в достатньому обсязі даних виражених в натуральних або вартісних одиницях виміру. Стохастичні методи застосовуються при недостатності, неточності або складності отримання даних. В роботі пропонується використовувати поєднання різних методів аналізу, оскільки відкриті системи залежать від безлічі як зовнішніх, так і внутрішніх чинників середовища, що оцінюються суб'єктивно, при недостатності статистичних даних.

Залежно від того, якими методами отримані оцінки і наскільки вони точні, залежить ефективність розробки та реалізації плану заходів щодо усунення дисбалансів розвитку інтегрованої структури. Це визначає необхідність формування методології дослідження на основі інтеграції комплексу методів: кореляційно-регресійного аналізу для оцінки збалансованості розвитку, аналізу ієрархій для оцінки ризиків виникнення втрат від дисбалансу і визначення економічної ефективності формованого механізму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу за допомогою теорії нечітких множин.

Для верифікації отриманих статистичних результатів кореляційно-регресійного аналізу використовуються натуральні показники моделі змістовної оцінки рівня дисбалансу розвитку вертикально-інтегрованої компанії по показниках-індикаторах результативності функціонування її підсистем.

Основна проблема аналізу полягає у відсутності необхідного інструментарію для кількісної та якісної оцінки дисбалансів. У якості кількісних результатів пропонується використовувати наступні оцінки дисбалансів в долях числа за шкалою Е. Харрінгтона:

1) *консенсус* – високий рівень збалансованості розвитку структурних підрозділів підприємства (досягається при високих індексах якості управління розвитком за показниками дисбалансу [0,8; 1,0]);

2) *компроміс* – середній рівень збалансованості розвитку структурних підрозділів підприємства (пропонується норматив значень рівня дисбалансу у межах [0,39; 0,8]);

3) *дисбаланс* – низький рівень збалансованості або повна відсутність балансу розвитку структурних підрозділів підприємства (зазвичай характерний для некерованих процесів [0,01; 0,39]).

Для кількісної оцінки показників-властивостей в частках одиниць (низького, середнього, або компромісу, високого або консенсусу), як у відносних одиницях, використовуємо пропозиції Е. Харрінгтона за вербально-чис-

#### Адаптивність розвитку за рівнем дисбалансу

		Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Збалансованість параметрів розвитку	Високий рівень	Консенсус	Баланс	Дисбаланс
	Середній рівень	Баланс	Компроміс	Дисбаланс
	Низький рівень	Дисбаланс	Дисбаланс	Дисбаланс

Рис. 1. Вплив збалансованості розвитку підприємств на рівень дисбалансу

ловими шкалами, які доводять можливість вимірювання інтенсивності будь-якої критеріальної властивості. Б.Р. Литвак [12], приводячи цю шкалу, відзначає її універсальний характер: дуже висока суб'єктивна оцінка має чисельне значення [0,8; 1,0]; висока [0,64; 0,8]; середня [0,39; 0,64]; низька [0,2; 0,39]; дуже низька [0,01; 0,2]. Аналіз досвіду забезпечення сталого розвитку показує, що в інтервалі [0,8; 1,0] має місце надмірно швидкий приріст витрат на розвиток підприємства.

З використанням представленої шкали можна оперативним методом змістовно оцінити рівень збалансованості за експертними та статистичними оцінками параметрів дисбалансу.

Поняття сутності дисбалансу і необхідні процеси його регулювання наведено в концептуальній моделі управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу (рис. 2).

У дослідженні використовується співвідношення понять «рівень дисбалансу» ( $RD$ ) і «рівень балансу» ( $RB$ ):  $RD=1 - RB$ .

Рівень дисбалансу розвитку в початковій фазі циклу регулювання має максимальне значення (представлено характеристиками низької результативності процесу, коли кола 1, 2, 3 не перетинаються).

При цьому індекс збалансованості розвитку за показниками дисбалансу мінімальний  $IRB_{min}$  [0,01; 0,39] і величини цільових характеристик знаходяться в зоні «дисбаланс» внаслідок низької якості управління розвитком підприємства. Зона компромісу, показана частковим перетином кіл 1, 2, 3, представляє ефективний і практично прийнятний стан балансу напрямів розвитку підсистем, інтересів учасників інтеграції. Для неї характерні умови взаємної домовленості зовнішніх зацікавлених сторін і підприємства.

Прямий зв'язок «А» відбиває процес переходу системи управління підприємства із зони дисбалансу в планово-нормативну зону компромісу розвитку підсистем. Ідеальна зона консенсусу у вигляді поєднання кіл 1, 2, 3 свідчить про недосяжно високий рівень узгодже-

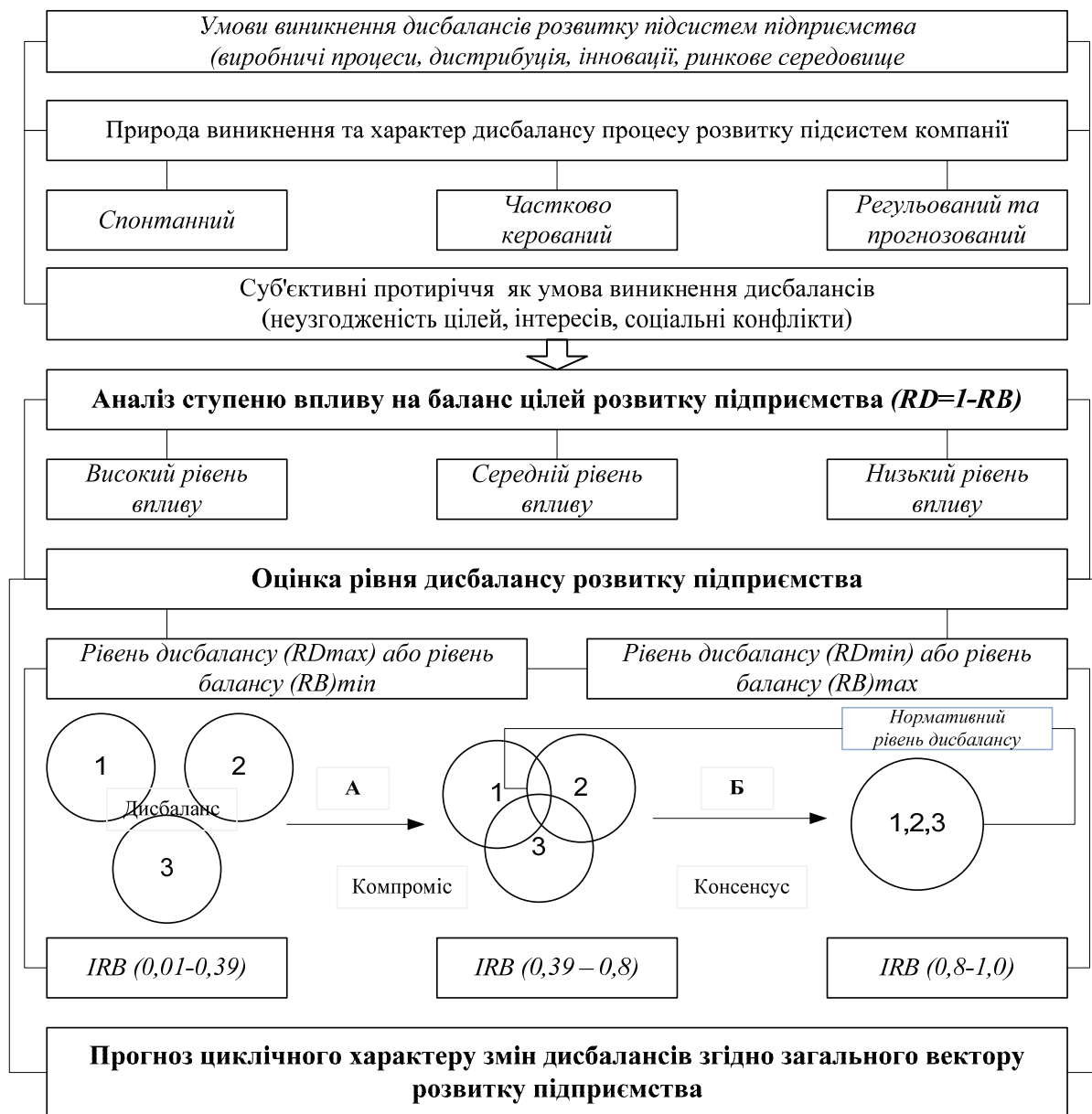


Рис. 2. Концептуальна модель управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу

ності цільових орієнтирів і параметрів процесу розвитку (зв'язок «Б»).

Показник збалансованості розвитку підприємства може мінятися від мінімального або початкового значення  $IRB_{min}$  до нормативного  $IRB_n$  [0,39; 0,8], а потім до максимального  $IRB_{max}$  [0,8; 1,0]. Для цього необхідно підвищити якість та інтенсивність застосування функцій управління дисбалансом та виділити індикатори діагностики дисбалансу, розробити алгоритм їх оцінки на основі принципів параметричної діагностики.

Для цього розглянемо умову прийнятності рівня дисбалансу (протилежний показник рівня балансу) показників розвитку планових ( $RDp$ ) і середніх фактичних ( $RDf$ ), що відповідає стану гомеостазу підприємства.

$$RDp - RDf \rightarrow \min, \quad (1)$$

Різниця ( $RDp - RDf$ ), яка характеризує запас збалансованості, показує можливість контрольованого пристосування підприємства на основі зміни його функціональних і структурних характеристик. Пропонується вважати процес управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу контрольованим за умови, що фактичне або середнє значення показника  $RDf$  знаходяться в допустимих межах відповідних контрольних карт вибіркового середнього.

Також важливо врахувати, що межі, які попереджають і регулюють рівень дисбалансу, відокремлюють зони в діапазоні «консенсус – компроміс – дисбаланс». Інтегрально вони утворюють область можливих змін рівня дисбалансів. Ці межі вважаються граничними при оцінці індексів якості. При цьому знаходження показників цільових показників в плановому періоді говорить про повну або часткову відсутність резервів балансу інтересів окремих підсистем і підприємства в цілому. В діапазоні «планова межа – регулююча межа» виявляються критичні явища з деструктивними наслідками для підприємства. Тут можна говорити про резерв збалансованості системи. З цього випливає, що розмір резервів, які встановлено вище, варіюється в діапазоні «консенсус – компроміс – дисбаланс».

На етапі біфуркації циклу змін інтенсивності застосування функцій управління розвитком за показниками дисбалансу має місце висока чутливість підсистем і елементів підприємства до зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому підвищується невизначеність шляхів розвитку. Для збільшення керованості пропонуються спеціальні цільові характеристики, зокрема планові значення  $RDp$  та параметрів, що застосовуються для розрахунку показника рівня балансу. Показники  $RDp$  в цьому випадку визначені як аттрактори, або як цільові характеристики кращого, більш збалансованого стану, до якого притягуються менш збалансовані стани. Вони визначені середньою величиною  $RDf$ . З урахуванням введених позначень і того, що співвідношення середніх і планових показників цільових показників може бути різним, умови гомеодинаміки за принципом дисипації матиме вигляд:

$$|RBf - RBp| \rightarrow \min, \quad (2)$$

Можна так само стверджувати, що різниця ( $RBf - RBp$ ) описує керованість біфуркаційних змін під впливом певних факторів. Ці причини коливання після їх ідентифікації повинні бути враховані, а розвиток орієнтований в необхідному напрямку із застосуванням параметрів  $RBp$ .

Різниця планових і фактичних показників також відображає результат або якість відповідної реакції підприємства на дії. Як правило, параметр  $RDf$  може при-

ймати будь-які значення (навіть порогові) в проміжку ( $RD_{min} - RD_{max}$ ). Різниця максимальної та мінімальної величини являє собою амплітуду зміни характеристики на поточний момент часу оцінки або величину змін, накопичених за минулий період часу.

Верифікація цільових показників, отриманих за моделлю кореляційно-регресійного аналізу, здійснюється за допомогою змістовної оперативної оцінки індексів рівня балансу ( $IRB$ ) та індексів якості управління розвитком за показниками дисбалансу ( $IQMi$ ) за формулами:

$$IRB = \frac{|IQMf - IQMp|}{|IQMmax - IQMmin|} \leq 1, \quad (3)$$

$$IQMi = \frac{|RDf - RDp|}{|RDmax - RDmin|} \leq 1, \quad (4)$$

де  $IQMf, IQMp, IQMmax, IQMmin$  середнє фактичне, планове, максимальне і мінімальне значення показника індексу якості управління розвитком за показниками дисбалансу;

$RDf, RDp, RDmax, RDmin$  – середнє фактичне, планове, максимальне і мінімальне значення показника дисбалансу.

Резерви збереження балансу можуть бути визначені із застосуванням різниці параметрів з умови (3) за показниками рівня збалансованості:

$$IRB = \frac{|IQMp - IQMf|}{|IQMmax - IQMmin|} \leq 1 \quad (5)$$

$$IQMi = \frac{|RDp - RDf|}{|RDmax - RDmin|} \leq 1 \quad (6)$$

Для отримання більш об'єктивних даних дослідження рівня балансу показників розвитку підприємства та цільових показників розвитку зацікавлених сторін, крім якісних характеристик виконання спеціальних функцій управління, необхідні експертні кількісні показники оцінки та планування цільових показників (табл. 1).

Отже, зіставляючи якісні та кількісні показники-фактори можна верифікувати оцінки індексів якості управління дисбалансами, отримані різними методами.

**Висновки.** В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в науковій літературі відсутнє прийнятне визначення дисбалансу розвитку підприємства. Тому пропонується ввести авторське поняття: це неприпустима міра їх розбіжності інтересів підприємства та зацікавлених сторін від рівня їх балансу, або узгодженості в зоні компромісу, необхідній для стійкого розвитку і ефективного функціонування підприємства. Міра розбіжності має бути виражена в показниках якості управління розвитком підприємства, що враховують дисбаланс, що відбиває диференціацію міжгрупових і організаційних інтересів (думок, цілей, мотивів, цінностей тощо) і функцій управління, що характеризують їх.

Таким чином, підвищення якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу його розвитку можливо на основі комплексу методів регулювання дисбалансу із застосуванням інтегральної моделі та методик оцінки процесів регулювання у певному поєднанні.

Показники планування оцінки спеціальних функцій управління розвитком за показниками дисбалансу

№ п/п	Найменування функцій управління	Показники оцінки та планування якості виконання спеціальних функцій управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу
1.	Формування цілей розвитку за критеріями зменшення або збереження дисбалансу	1.1. Ступінь стимулювання модернізації діяльності підприємства 1.2. Ступінь стимулювання модернізації діяльності підприємства. 1.3. Можливість прогнозування і моделювання негативних наслідків дисбалансу 1.4. Ступінь розуміння ролі і значення інформаційних технологій (програмне забезпечення, комп'ютери) для процесу управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу на рівнях управління 1.5. Ступінь використання загальних або спеціальних функцій при прийнятті рішень на різних рівнях управління 1.6. Ефективність застосовуваних методів узгодження показників на різних рівнях управління
2.	Контроль змін показників	2.1. Рівень конфліктності в системі управління підприємством на різних рівнях 2.2. Розуміння цілей і планів розвитку підприємства персоналом на різних рівнях управління 2.3. Ступінь стійкості цільових показників підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища: повільних або швидких, передбачуваних або стрибкоподібних, непередбачуваних або складних 2.4. Ступінь стійкості підприємства до факторів зовнішнього середовища: економічні, соціальні, технологічні та інші 2.5. Рівень оперативності дій менеджерів і спеціальних підрозділів з обліку чинників середовища, що впливають на збалансованість системи (функції: 1-контролю, 2-планування, 3 координації) 2.6. Достатність кількості функцій управління по обліку чинників середовища вплив на балансу показників
3.	Регулювання розвитку персоналу в напрямку мінімізації дисбалансу підприємства	3.1. Ступінь узгодженості інтересів (заробітна плата, продуктивність праці, режим праці та відпочинку) підприємства і зацікавленої сторони «персонал» 3.2. Ступінь узгодженості цінностей (спадкоємність місії, спадкоємність елементів корпоративної культури) підприємства і зацікавленої сторони «персонал» 3.3. Можливість кар'єрного росту співробітників підприємства 3.4. Можливість брати участь у прибутках підприємства зацікавленої сторони «менеджер» (покупка акцій, отримання дивідендів) 3.5. Можливість брати участь у прибутках підприємства зацікавленої сторони «персонал» (покупка акцій, отримання дивідендів) 3.6. Ступінь задоволення оплатою управлінської праці зацікавленої сторони «менеджер» 3.7. Ступінь задоволення оплатою праці робочого персоналу 3.8. Ступінь задоволення умовами праці зацікавленої сторони «персонал» 3.9. Ступінь задоволення зацікавленої сторони «персонал» соціальними виплатами (наявність повного соціального пакету, додаткова медична страховка) 3.10. Можливість навчання за рахунок підприємства (курси підвищення кваліфікації, цільове навчання і інші програми) для менеджерів і службовців
4.	Формування стратегії розвитку за критеріями збереження компромісу або зменшення дисбалансу	4.1. Здатність менеджерів формулювати перспективні цільові характеристики для розвитку підприємства 4.2. Можливість підприємства на краще виконання робіт, ніж у зацікавленої сторони «конкурент» (терміни виконання замовлень, прийнятність умов договору купівлі-продажу, якість продукції) 4.3. Достатність кількості і результативність досягнення цілей 4.4. Достатність виробничої потужності для досягнення зниження витрат на рівнях управління (структурного підрозділу, підприємства) 4.5. Ступінь збалансованості поведінки при впливанні конкуренції структурних підрозділів на реалізацію цілей підприємства 4.6. Оперативність навчальних форм реалізації змін на підприємстві 4.7. Можливість використання навчальних семінарів для ефективного управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу 4.8. Здатність персоналу і керівництва до самонавчання 4.9. Можливість організації тренінгів в командах, спрямованих на розвиток професійних компетенцій в галузі управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу 4.10. Можливості підключення дій при залученні зацікавлених сторін до вирішення проблем дисбалансу
5.	Координація базових і спеціальних функцій у виконанні процесу регулювання дисбалансу	5.1. Рівень співпраці підприємства і зовнішніх зацікавлених сторін 5.2. Ефективність і достатність функцій управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу, що об'єднують групи зацікавлених сторін 5.3. Міцність інтеграційного впливу цільових показників підприємства на цільові характеристики зацікавлених сторін 5.4. Гнучкість методів посилення мотивації персоналу щодо узгодження цілей розвитку підприємства 5.5. Свобода вибору реалізації рішень менеджерів по залученню зацікавлених сторін до вибору засобів досягнення цілей розвитку підприємства 5.6. Стійкість внаслідок узгодження цілей розвитку підприємства та цілей розвитку зацікавлених сторін 5.7. Ступінь готовності менеджерів до вирішення конфліктів підприємства і зацікавлених сторін 5.8. Гнучкість застосування влади менеджерів при вирішенні конфліктів із зацікавленими сторонами

6.	Забезпечення спрямованості індивідуальних дій персоналу і структурних підрозділів на досягнення і збереження балансу	<p>6.1. Міцність взаємовідносин внаслідок того, що більшість персоналу повністю підтримують цілей розвитку підприємства</p> <p>6.2. Гнучкість і точність управління внаслідок того, що більшість членів персоналу знають причини дисбалансу цілей розвитку</p> <p>6.3. Збалансованість цільових показників внаслідок того, що більшість працівників і менеджерів беруть участь в прийнятті рішень на етапах управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу</p> <p>6.4. Діагностика дисбалансу цілей розвитку внаслідок того, що персонал і менеджери володіють необхідною інформацією в достатній мірі</p> <p>6.5. Самонавчання персоналу розвивається шляхом формування професійних компетенцій безконфліктного спілкування із зацікавленими сторонами підприємства</p> <p>6.6. Стійкість до факторів дисбалансу виконуваних функцій управління в короткостроковому періоді</p> <p>6.7. Здатність менеджерів використовувати методи стратегічного планування дисбалансу цілей розвитку</p> <p>6.8. Жорсткість контролю індивідуальних і групових цілей розвитку для забезпечення сталого розвитку підприємства</p>
7.	Формування стилю лідерства, спрямованого на досягнення балансу розвитку	<p>7.1. Достатність компетентних менеджерів для вирішення проблем дисбалансу цілей розвитку за рівнями управління</p> <p>7.2. Уміння менеджерів вибирати і використовувати стиль лідерства в залежності від характеру дисбалансу цілей розвитку за рівнями управління</p> <p>7.3. Гнучкість в оцінці дисбалансу цілей розвитку підприємства з урахуванням цільових показників зацікавлених сторін за рівнями управління</p> <p>7.4. Здатність менеджерів знаходити правильні рішення при виникненні дисбалансу цілей розвитку підприємства та цілей розвитку зацікавлених сторін за рівнями управління</p> <p>7.5. Здатність менеджерів вести переговори і керувати розвитком за показниками дисбалансу цілей розвитку за рівнями управління</p> <p>7.6. Уміння керівництва формувати команди для вирішення складних конфліктів підприємства і зацікавлених сторін</p> <p>7.7. Здатність керівництва до знаходження неординарних рішень при виникненні дисбалансу цілей розвитку підприємства та цілей розвитку зацікавлених сторін за рівнями управління</p> <p>7.8. Здатність менеджерів переконувати керівництво зацікавлених сторін на користь досягнення інтересів підприємства</p>
8.	Регулювання відповідності структур підприємства цілям зниження дисбалансу розвитку	<p>8.1. Чіткість визначення сфер відповідальності із взаємин із зацікавленими сторонами підприємства на рівнях управління</p> <p>8.2. Мотивування зацікавлених сторін «менеджерів» і «персоналу» в реалізації цілей розвитку підприємства за рівнями управління</p> <p>8.3. Ступінь збалансованості цілей розвитку через безконфліктності, дружності відносин керівництва підприємства і груп зацікавлених сторін</p> <p>8.4. Наявність можливості управління розвитком за показниками дисбалансу цілей розвитку менеджерами підприємства</p> <p>8.5. Самоорганізація в управлінні розвитком підприємства за показниками дисбалансу цілей розвитку внаслідок високої компетенції менеджерів</p> <p>8.6. Гнучкість в управлінні розвитком за показниками дисбалансу</p> <p>8.7. Можливість швидкої адаптації підприємства до нових вимог зацікавлених сторін на рівнях управління</p> <p>8.8. Стійкість системи управління підприємством через підтримку менеджерами підприємства цілей розвитку структурного підрозділу</p> <p>8.9. Керованість підприємства внаслідок підтримки цілей розвитку структурного підрозділу його персоналом</p>
9.	Регулювання відповідності цілей розвитку підприємства і суспільства	<p>9.1. Ступінь узгодженості інтересів підприємства і зацікавленої сторони «держава / суспільство»</p> <p>9.2. Ступінь втручання держави в управління підприємством</p> <p>9.3. Можливість отримання державної підтримки у вигляді субсидій, дотацій, грантів тощо</p> <p>9.4. Можливість участі підприємства в соціальних програмах / проектах (будівництво садочків, шкіл )</p> <p>9.5. Ступінь відповідності стратегії розвитку підприємства принципам «сталого розвитку» (баланс економічних інтересів підприємства, громадських інтересів та інтересів в області екологічної безпеки)</p> <p>9.6. Можливість використання природних ресурсів (рента, податки)</p> <p>9.7. Ступінь відповідності інтересів місцевої влади і підприємства в області політики зайнятості населення (кількість робочих місць на підприємстві)</p> <p>9.8. Ступінь відповідності середнього розміру заробітної плати персоналу підприємства із середнім розміром заробітної плати по області (регіону) в сфері виробництва</p> <p>9.9. Ступінь відповідності виробничої діяльності підприємства екологічним нормам, стандартам, законодавству та іншим вимогам</p>
10.	Регулювання дисбалансу фінансових показників	<p>10.1. Ступінь узгодженості інтересів підприємства і зацікавленої сторони «інвестор»</p> <p>10.2. Ступінь узгодженості інтересів підприємства і зацікавленої сторони «кредитор»</p> <p>10.3. Ступінь узгодженості інтересів підприємства і зацікавленої сторони «акціонер / власник»</p> <p>10.4. Ступінь задоволеності рейтингом акцій підприємства для зацікавлених сторін «менеджер», «акціонер», «інвестор»</p> <p>10.5. Ступінь задоволеності розміром виплачуваних дивідендів для зацікавлених сторін «менеджер», «акціонер», «інвестор»</p> <p>10.6. Фінансова доступність акцій для зацікавленої сторони «інвестор»</p> <p>10.7. Можливість отримання кредиту для підприємства</p> <p>10.8. Ступінь наступності підприємства умовам кредитного договору (умови виплати кредиту, наявність прихованих комісій та платежів тощо)</p> <p>10.9. Ступінь наступності підприємства розміром процентної ставки по кредиту</p>

Список використаних джерел:

1. Алабугин А.А., Шагеев Д.А. Управление развитием промышленного предприятия по показателям дисбаланса межгрупповых и организационных интересов: теория и практика: монография. – Челябинск: Изд-во НОУВПО РБИУ, 2014. – 236 с.
2. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / Питер Друкер; пер. с англ. Наталии Макаровой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
3. Довбий И.П. Концептуальные основы согласования интересов в системе кредитования инновационной деятельности на макроуровне / И.П. Довбий, Е.С. Малахова // Транспортное дело – 2010. – № 8.
4. Зубкова, О.В. Системные противоречия, возникающие в процессе оперативного управления промышленным предприятием / О.В. Зубкова // Экономический анализ: теория и практика. – Москва, 2010. – № 18. – С. 39–49.
5. Клейнер Г.Б. Экономическое состояние и институциональное окружение Российских промышленных предприятий: эмпирический анализ взаимосвязей / Г. Клейнер, Р. Качалов, Е. Сушко // «Вопросы экономики». – 2005. – № 9. – С. 67–86.
6. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
7. Глазунов А.В. Баланс интересов заинтересованных сторон [Электронный ресурс] / А.В. Глазунов. Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM6/balans-interesov-zainteresovannyh-storon.htm>.
8. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 4-е изд. исп. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 512 с.
9. Шейнов, В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010 – 912 с.
10. Санжаревский, И.И. Политическая наука: Словарь-справочник / И.И. Санжаревский. – 2010. – 425 с.
11. Дедов Н.П. Социальная конфликтология: учебное пособие для студентов высшей школы / Н.П. Дедов, А.В. Морозов, Е.Г. Сорокина, Т.Ф. Сулова / под ред. А.В. Морозова. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 336 с.
12. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2005. – 393 с.

**Аннотация.** В статье рассмотрено влияние сбалансированности и развития предприятий вертикально-интегрированных корпоративных структур на уровень дисбаланса, разработана концептуальная модель диагностического обеспечения оценки дисбаланса развития предприятий, предложена методика оценки уровня баланса по экспертным и статистическим оценкам параметров целевых показателей и дисбаланса.

**Ключевые слова:** развитие, дисбаланс, концептуальная модель, диагностика, методика оценки.

**Summary.** The article examines the impact of the balance of the development of enterprises of vertically integrated corporate structures at the level of imbalance. The conceptual model of diagnostic support for estimating the imbalance of enterprise development has been developed, the techniques for estimating the balance level according to the expert and statistical assessments of the target parameters and imbalances have been offered.

**Key words:** development, imbalance, conceptual model, diagnostics, estimation technique.