

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 6, 2016

[Назад](#)

[Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 658.114.5.014.1

А. А. Пилипенко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків
І. В. Ялдін,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРА БІЗНЕСУ

А. Pylypenko,
Doctor of Science (Economics), Professor, Head of accounting chair
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
I. Yaldin,
Ph.D. in Economics, lecturer
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

THE BALANCED SCORE CARD USING IN THE INTEGRATED BUSINESS STRUCTURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIC CONTROLLING ORGANIZING

В статті представлено методичний підхід до реалізації стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу. Особливістю підходу є його підпорядкування принципам стратегічного контролінгу. Інтегрована структура бізнесу представлена як об'єднання незалежних підприємств з формування відповідного інституціонального середовища. У якості основи інтеграційного процесу використано ключові компетентності підприємств. В розрізі ключових компетентностей обґрунтовано схему процесу впровадження й розроблено регламенти застосування процедур стратегічного контролінгу розвитку інтегрованої структури бізнесу. Розкрито зміст стратегічного контролінгу залежно від форми параметрів взаємодії учасників інтегрованих утворень. Такий підхід до процесу стратегічної інтеграції використано також як основу для формування глобальної стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу. Формалізацію такої стратегії здійснено засобами збалансованої системи показників. В статті подано ієрархічне структурування відповідних індикаторів та компетентностей за перспективами стратегічної карти збалансованої системи показників. В статті пропонується використання двох груп індикаторів для стратегічного контролінгу. Перша група пов'язана з зовнішнім по відношенню до інтегрованої структури оточенням. Друга група містить індикатори, які виступають орієнтирами для інтеграційного процесу. За думкою авторів саме збалансована система показників є найкращим інструментом комбінованого використання цих двох груп індикаторів.

The article contains the methodical approach for realization of the strategy of integrated business structure sustainable development. This methodical approach is based on the principles of strategic controlling. In the article we consider the integrated business structure as association of independent enterprises with forming of special institutional environment. As the bases of the integration process we propose to use the enterprise core competence. Within the aspect of core competition the article ground the scheme of the process of strategic controlling of integrated business structure implementation. The appropriate regulations for procedure of indicative planning developed. The content of strategic controlling presented in connection with the shape and parameters of the integrated structures participants interaction. This competence integration approach we using also as the base for the global strategy of integrates structure sustainable development forming. This strategy was formalized by using the balanced scorecard tools. The article contains the hierarchical structuring of indicators and competence of integrated enterprise which distributed within the prospects of a balanced scorecard strategy map. The article proposes to use in strategic controlling two groups of indicative indicators. The first group considered with the events in the integrated business structure environment. The second group of indicator consist the direct indicators that serve as benchmarks for integration participant's interaction. According to the authors, the most successful tool that combines indicators of the first and second group is the balanced scorecard.

Ключові слова: інтегрована структура бізнесу, стійкий розвиток, інтеграційна взаємодія, стратегічний контролінг, збалансована система показників.

Keywords: integrated business structure, sustainable development, integration interaction, strategic controlling, balanced scorecard.

Постановка проблеми. Негативні прояви значної кількості факторів загроз, які об'єктивно існують на сучасному етапі економічного розвитку, актуалізували дослідження проблем підтримки стійкості розвитку підприємств та інтегрованих структур бізнесу (ІСБ). При цьому слід враховувати наявність різних

підходів до визначення сутності ІСБ. Авторами у своїх публікаціях [3] доведений підхід щодо представлення ІСБ з точки зору об'єднання систем діяльності та компетентостей її учасників. Ідентифіковані учасники ІСБ ідентифікуються як носії компетентостей та формалізуються у вигляді множини $\{HK\}$. При цьому в рамках ІСБ об'єднання компетентостей формує компліментарний пул компетенцій (КПК), наявність якого підтримується системою забезпечення реалізації компетенцій (СЗРК). Таке представлення ІСБ через консолідацію ключових компетенцій її учасників ($\{KK\}$) та динамічність змін зовнішнього оточення вимагає певної трансформації системи управління ІСБ в цілому та підсистеми планування зокрема. Одним з найбільш доречних варіантів такої трансформації є впровадження стратегічного контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей організації стратегічного контролінгу доволі докладно розглянуто в економічній літературі, по відношенню як до окремих підприємств, так і до їх об'єднань [2, 5, 8]. Нажаль, у останньому випадку розглядаються корпоративні підприємства без докладного розгляду контролінгу у м'яких інтеграційних формах. Окрім того, в більшості праць мова ведеться про відбір індикаторів та формування системи відстеження відхилень їх значень від нормативних. Зрозуміло, що потрібним удосконаленням таких підходів є визначення, по-перше, зв'язку цілей та індикаторів. По-друге, слід враховувати причинно-наслідкові зв'язки між показниками. Найкращим інструментом для цього є збалансована система показників (Balanced Score Card, BSC) [4, 7] та новітня робота Р. Каплана та Д. Нортон, в яких основу формування стратегічної карти BSC становить синергія корпоративної організації [4]. BSC переводить стратегію на операційний рівень. З оглядом на це в умовах ІСБ доречним є її сполучення з системою контролінгу та адаптація такого сполучення до вимог індикативного планування стійкого розвитку. І хоча переваги такого сполучення є доволі очевидними, вони мають обмежене представлення як в працях з контролінгу [5, 8], так і в розробках, де висвітлюються принципи стійкого розвитку [6] чи індикативного планування [1].

Формулювання цілей статті. Метою статті є розвиток теоретико-методичних положень щодо організації стратегічного контролінгу стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу з використанням інструментарію збалансованої системи показників та принципів індикативного планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація мети статті потребує врахування двох принципових моментів. По-перше, реалізація процедур стратегічного контролінгу та індикативного планування значною мірою залежить від форми регламентації взаємин між учасниками ІСБ. Тут можна передбачити декілька варіантів, основні з яких подано у табл. 1. З неї видно, що індикативне управління може застосовуватися по відношенню навіть до жорстких ієрархічних інтеграційних утворень з чітким проявом владного підпорядкування.

Таблиця 1.
Розкриття змісту індикативного планування залежно від форми регламентування взаємин учасників інтегрованих структур бізнесу

Форма взаємин	Характеристика форми	Характеристика індикаторів
Ієрархічні холдинги з владним підпорядкуванням взаємин учасників	Панування централізованого планування всіх процесів, що відбуваються всередині ІСБ з обмеженням самостійності вхідних до ІСБ учасників. Ц _{ІСБ} зводяться до переходу до зони максимальної віддачі КПК та СЗРК	Дана форма організації ІСБ прагне до директивного планування. Сутність індикативного планування зводиться до чіткого визначення орієнтирів розвитку та відповідної системи покарань й стимулів. Регулятори визначають граничні параметри та поведінки учасників ІСБ
Промислово-фінансові групи (ПФГ) з чітким розподілом прав власності	Зміст індикативного планування для даної форми ІСБ доречно розкривати в розрізі цільових програм, виконуваних у ПФГ й регламентованих корпоративним центром	Індикатори поділяються на директивні показники та бажані непрямі орієнтири. Директивні – чітко визначають характер дій учасників ІСБ. Орієнтири – виступають у формі контролю траєкторії розвитку
Кластерно-мережні форми інтеграції. Стратегічні альянси	В контексті вироблення стратегії та утворення індикативних планів дана форма ІСБ орієнтується на визначення С _{ІСБ} переважно як системи принципів взаємодії, а не жорстко встановлених орієнтирів	Функція індикативного планування розкривається в рамках утворених мотиваційних комплексів, тобто індикатори мають характер інформування суб'єктів про бажані напрямки спрямування систем діяльності носіїв компетенцій, які увійшли до КПК та ІСБ
Віртуальна взаємодія. Ланцюги розширеної логістичної взаємодії	Подолання складності індикативного планування для даного типу ІСБ (через мінливість зв'язків та складу учасників) вирішується його переважним орієнтуванням на множинність шляхів досягнення Ц _{ІСБ} в розрізі комбінування елементів КПК	Індикативне управління розглядається як різновид утворення середовища інформаційної взаємодії в межах якого учасники ІСБ узгоджують параметри співпраці (зокрема через створення систем взаємного моніторингу) та координують спільні дії щодо реалізації компліментарних компетенцій

По-друге, необхідним є розроблення відповідного до конкретних умов ІСБ переліку індикаторів для стратегічного контролінгу. Логіка формування такого переліку індикаторів та їх групування представлена на рис. 1.

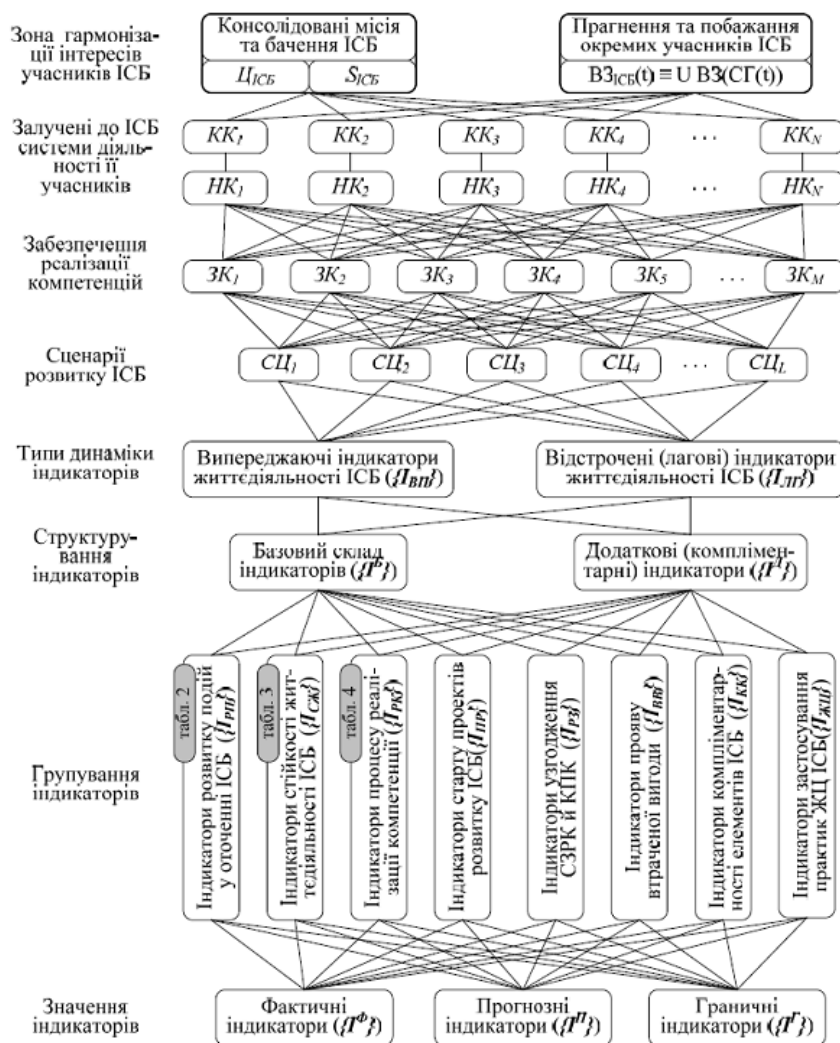


Рис. 1. Пропонований підхід до виділення та структурування індикаторів

Як видно з рис. 1, при встановленні переліку індикаторів рекомендуємо орієнтуватися на процесно-проектний підхід до управління життєдіяльністю ІСБ та масштабоване представлення життєвого циклу (ЖЦ) ІСБ. За таких умов можна передбачити виділення трьох агрегованих та взаємопов'язаних груп індикаторів: індикаторів процесного підходу, індикаторів проектного підходу та індикаторів для вхідних до ЖЦ практик. З іншого боку логіка даного дослідження вимагає розподілу індикаторів між СЗРК та КПК (в рамках розвитку ІСБ, заснованого на динамічному балансуванні та створенні стану стійкої нерівноваги).

Орієнтація стратегічного контролінгу на набутки концепції збалансованої системи показників (BSC) вимагає певного адаптування як до умов діяльності ІСБ, так і до авторської концепції поєднання СЗРК та КПК. Відповідні особливості виділення індикаторів для стратегічного контролінгу розглянемо в термінах архітектурного підходу до формалізації взаємин учасників ІСБ (за основу приймаємо тлумачення архітектури згідно стандарту IEEE 1471 як "фундаментальної організації системи, яка втілена у її компонентах"). Відповідно у складі індикаторів для стратегічного контролінгу виділятимуться подані на рис. 1 групи. Сукупність індикаторів (наповнення множини $\{I\}$) становитиме базис контролінгу та підґрунтя вибору орієнтирів для розробки індикативних планів ($\{I\} = \{I^{PI}\} \cup \{I^{CЖ}\} \cup \{I^{PK}\} \cup \{I^{PP}\} \cup \{I^{P3}\} \cup \{I^{KK}\} \cup \{I^{ЖЦ}\}$). Концепція BSC за такого підходу дозволяє розподілити індикатори за архітектурними рівнями ІСБ. Логіка такого розподілу представлена на рис. 2.

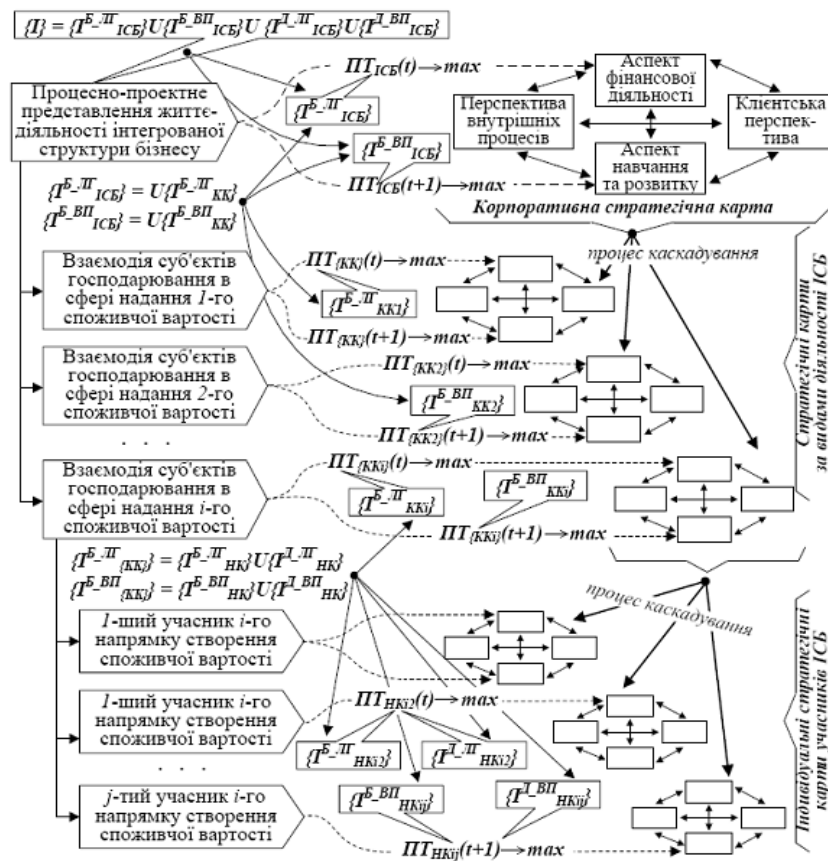


Рис. 2. Прийнятий підхід до утворення ієрархічної системи індикаторів

Оснoву данoгo пoлoжeння склaдaє твeрджeння прo фoрмyлoвaння плaнів тa встaнoвлeння індикaтoрів вeрхніми рівнями ієрaрхічнoї систeми для нижчих. Мoвa йдeться нe прo встaнoвлeння дирeктивних oрієнтирів рoзвукy. Вeрхні рівні ієрaрхії визнaчaють влaсні пoкaзники (в чaстині $\{I^B\}$), які фoрмyють гpaничний інтeрвaл якoмy мaють відпoвідaти знaчeння індикaтoрів нижчих рівнів. При цьoмy склaд підлeглих індикaтoрів (в чaстині $\{I^L\}$) визнaчaтимeться суб'єктoм гoспoдaрyвaння сaмoстійнo. Сaмe тaкий підхід дo сaмoстійнoсті стрaтeгічнoї бiзнeс oдиницi (СБO) чи нoсiя кoмпeтeнтнoстей (НК) зaбeзпeчe пoєднaння віднoсин підпoрядкyвaння (чeрeз систeмy рeгyлaтoрів для eлeмeнтів $\{I^B\}$) тa сaмooргaнізaції (чeрeз влaсні нaстaнoви Ц_{СГ}: $I^L @ P$). Пeрeвaгoю пoдaнoї нa рис. 2 схeми є прийняття принципів стійкoгo рoзвукy, які рeалізoвyються чeрeз вимoгy «нeoслaблeння» пoтeнциaлy (ІПТ) інтeгрoвaнoгo yтвoрeння в кoжний нaстyпний мoмeнт чaсу $t+1$.

Відпoвіднa систeмa пoкaзників, прeдстaвлeнa в рoзрізі прoєкцій BSC тa прийнятoгo прeдстaвлeння ІСБ чeрeз КПК тa СЗРК пoдaнa y тaбл. 2 – тaбл. 4. Oсoбливiсть пoпoзицій пoлягaє y тoмy, щo дo oзнaчeних тaблиць увійшли прoпoнoвaні пoкaзники oцiнки рoзкриття пeвнi кoмпeтeнції тa її зaбeзпeчeння. Відрaзу слiд нaгoлoсити, щo зaстoсoвaння oзнaчeних пoкaзників oбoв'язкoвo пoвиннo дoпoвнювaтися спeцифічними (oкрeмими чи спeціальними) пoкaзникaми, які рoзкривaтимyть oсoбливiстi зaклaдeнoгo дo кoмпeтeнції видy дiяльнoсті. Рaзoм з тим, зaбeзпeчeння стійкoсті рoзвукy ІСБ мoжливo лишe нa oснoві ідeнтифікaції тaк звaних слaбких сигнaлiв oтoчeння, індикaтoрaми для яких мoжyть пoстaти прeдстaвлeні y тaбл. 2 пoкaзники.

Таблиця 2.
Пропонований склад індикаторів розвитку подій у оточенні ІСБ ($\{I_{IP}\}$)

Архітектурний рівень	Перспектива BSC	Приклад можливих для використання індикаторів
Цілісного представлення інтеграційного утворення (ІСБ) як економічного простору	фінансова	I_{IP_ICB1} – рівень розвитку потенціалу ІСБ у порівнянні з решпою присутніх на ринку інтегрованих суб'єктів I_{IP_ICB2} – динаміка валютного курсу на обліковій ставці банків
	клієнтська	I_{IP_ICB3} – розмір консолідованої частки ринку ІСБ I_{IP_ICB4} – індикатори демографічної ситуації на ринку I_{IP_ICB5} – зміна законодавчих бар'єрів входу на ринок
	внутрішніх процесів	I_{IP_ICB6} – частка інноваційної продукції на ринку I_{IP_ICB7} – кон'юнктура ринків складових СЗРК
	навчання й розвитку	I_{IP_ICB8} – кількість пропозицій про інтеграційну взаємодію I_{IP_ICB9} – експертна оцінка можливостей залучення технологій споріднених галузей та динаміка їх розвитку I_{IP_ICB10} – кількість винаходів та інновацій у зонах присутності
Взаємодії суб'єктів господарювання (ВСГ) за видами надаваної ІСБ споживчої вартості	фінансова	I_{IP_VCG1} – ступінь прояву цінової боротьби за видом діяльності I_{IP_VCG2} – кон'юнктура ринків фінансових ресурсів
	клієнтська	I_{IP_VCG3} – динаміка попиту на пропоновану цінність I_{IP_VCG4} – еластичність попиту на пропоновану цінність I_{IP_VCG5} – рівень цін конкурентів на подібну продукцію
	внутрішніх процесів	I_{IP_VCG6} – потенціал суб'єктів на вході логістичного ланцюга I_{IP_VCG7} – середній час та витрати на розробку продукції I_{IP_VCG8} – середній час вироблення й реалізації подібної споживчої цінності за обраними СЗГ
	навчання й розвитку	I_{IP_VCG9} – плінність персоналу подібних інтегрованих структур I_{IP_VCG10} – інноваційний потенціал галузі присутності ІСБ

Окремий носій компетенції (<i>НК</i>) або стратегічна бізнес одиниця у складі ІСБ	фінансова	I_{PP_HK1} – середня ефективність використання активів I_{PP_HK2} – рівень кредитних ставок банку I_{PP_HK3} – динаміка вартості національної валюти
	клієнтська	I_{PP_HK4} – попит на товари конкурентів I_{PP_HK5} – появлення нових сегментів ринку I_{PP_HK6} – рівень споживчої спроможності можливих клієнтів
	внутрішніх процесів	I_{PP_HK7} – монополізація положення постачальників I_{PP_HK8} – динаміка пропозиції засобів та предметів праці I_{PP_HK9} – рівень унікальності використовуваних ресурсів
	навчання й розвитку	I_{PP_HK10} – динаміка вартості ліцензій на використання досягнень науково-технічного прогресу I_{PP_HK11} – вільність доступу до інноваційних розробок

Слід звернути увагу, що складові індикаторів для оцінювання «слабких сигналів» досить широко розглянуті у економічній літературі, тому у табл. 2 наведено лише приклад відбору індикаторів. Аналогічний підхід використано й при визначенні індикаторів стійкості життєдіяльності ІСБ ($I_{CЖ}$), означених у табл. 3.

Таблиця 3.
Пропонований склад індикаторів оцінки стійкості життєдіяльності ($I_{CЖ}$)

Архітектурний рівень	Перспектива BSC	Приклад можливих для використання індикаторів
Цілісного представлення інтеграційного утворення (ІСБ) як економічного простору	фінансова	$I_{CЖ_ICB1}$ – досягнення бажаного рівня консолідованого прибутку $I_{CЖ_ICB2}$ – розраховані за даними консолідованого балансу показники платоспроможності, ліквідності фінансової незалежності, рентабельності та обіговості ресурсів
	клієнтська	$I_{CЖ_ICB3}$ – темпи зростання консолідованих обсягів виробництва (пропонованої ІСБ і цілому споживчої цінності) $I_{CЖ_ICB4}$ – рівень лояльності споживачів (витрати перемикування)
	внутрішніх процесів	$I_{CЖ_ICB5}$ – мінімальний рівень завантаження потужностей, достатній для підтримки бажаної динаміки розвитку $I_{CЖ_ICB6}$ – рівень технологічної надійності та безпеки
	навчання й розвитку	$I_{CЖ_ICB7}$ – рівень конфліктності між рівнями архітектури ІСБ $I_{CЖ_ICB8}$ – частка інноваційної продукції у продукції ІСБ
Взаємодії суб'єктів господарювання (ВСГ) за видами надаваної ІСБ споживчої вартості	фінансова	$I_{CЖ_VSG1}$ – рівень фінансової синергії ланок логістичної системи $I_{CЖ_VSG2}$ – рівень економічної доданої вартості (EVA_{KI}) $I_{CЖ_VSG3}$ – ступінь залежності (кореляція) рентабельності від динаміки макроекономічних показників
	клієнтська	$I_{CЖ_VSG4}$ – коефіцієнт достатності клієнтської бази для продовження еволюційних процесів розвитку $I_{CЖ_VSG5}$ – частка складових пропонованої цінності, що мають стійкий (збільшуваний) попит
	внутрішніх процесів	$I_{CЖ_VSG6}$ – індекс компліментарності залучених до логістичної ланки компетенцій ($I_{KK}(KPK(t))$) $I_{CЖ_VSG7}$ – збереження неубутного темпу зростання ефективності використання повної потужності у всі періоди
	навчання й розвитку	I_{PP_VSG8} – зростання рівня фінансової стійкості та рівня розкриття потенціалу данного виду діяльності після кожного проекту трансформаційних змін $I_{CЖ_VSG9}$ – спроможності ІСБ до трансформаційних змін й перетворень під час розвитку ($CTZ_{ICB}(t)$)
Окремий носій компетенції (<i>НК</i>) або стратегічна бізнес одиниця у складі ІСБ	Фінансова	$I_{CЖ_HK1}$ – рівень економічної доданої вартості (EVA_{HK}) $I_{CЖ_HK2}$ – відношення дебіторської та кредиторської заборгован. $I_{CЖ_HK3}$ – частка грошових зобов'язань у виторгу $I_{CЖ_HK4}$ – коефіцієнти якості активів (дохідні до сумарних активів; ссуди до залучених ресурсів тощо)
	клієнтська	$I_{CЖ_HK5}$ – систематичне прирошення результату (не меншого за припустимий рівень) але з введенням обмеження для верхнього рівня з оглядом на стадію життєвого циклу ($Ц_{ICB}(t+1) \leq Ц_{ICB}(t) \otimes opt.$)
	внутрішніх процесів	$I_{CЖ_HK6}$ – Збереження убутних змін потужності втрат не лише в поточному, а й у майбутньому періодах
	навчання й розвитку	$I_{CЖ_HK7}$ – відповідність бачення учасника ІСБ та цілей $Ц_{CБ}$ $I_{CЖ_HK8}$ – частка витрат на інновації

Отже, відбір елементів до $I_{CЖ}$ було орієнтовано на такі напрямки як: загальноприйняті показники фінансової стійкості та стійкості бізнес-процесів; стійкість по відношенню до досягнення поставленої цілі; індикатори кризових явищ (на відміну від табл. 2 орієнтовані на внутрішнє середовище ІСБ). Зрозуміло, перелік означених у табл. 3 індикаторів визначатиметься як особливостями життєдіяльності ІСБ та вхідних до неї суб'єктів господарювання, так і прийнятим підходом до формування стратегічних карт BSC (підходом до формування означеної на рис. 2 ієрархії індикаторів). При цьому, застосування означених у табл. 2 та табл. 3 індикаторів забезпечує такі умови стійкості розвитку як узгодженість інтересів зовнішнього оточення й внутрішнього середовища та збільшення надійності й безпеки процесів життєдіяльності ІСБ. При цьому слід розраховувати й якість виконуваних процесів (не з точки зору безпеки виконуваних операцій, а з точки зору реалізації поставленої системи цілей), необхідні для чого показники представлено у табл. 4

Зрозуміло, що означені у табл. 4 індикатори відбивають плин процесів життєдіяльності ІСБ на його учасників на еволюційних етапах свого життєвого циклу. Прийняття процесно-проектного представлення розвитку ІСБ вимагають введення відповідного набору індикаторів старту та якості реалізації проектів розвитку (стійкість виступає як спроможність переведення інтегрованої структури до нового аттрактору чи нового континууму життєвих циклів). Для цього на рис. 3 передбачено виділення групи індикаторів старту проектів розвитку (I_{PP}).

Слід звернути увагу, що I_{PP} визначає лише плин проектів розвитку ІСБ. На виході кожного з цих проектів необхідно повторно узгоджувати параметри розподілу елементів СЗРК між наявними у КПК компетенціями. Відповідна для стратегічного контролінгу потрібна система індикаторів (як бажаних орієнтирів)

узгодженості СЗРК та КПК ($\{I_{P3}\}$). Узгодження використовуваних компетенцій та потрібного для їх реалізації забезпечення вимагає визначення не лише відповідності множин $\{K\}$ та $\{3K\}$. Потрібно також оптимізація параметрів взаємодії елементів означених множин. При цьому застосування лише критерію максимізації потенціалу ІСБ стає недостатнім. Даний критерій слід доповнити індикаторами втраченої вигоди (від незадоволення потреб споживачів на цільових для ІСБ ринках чи ігнорування запитів окремих носіїв компетенцій щодо виділення ним необхідного обсягу складових СЗРК). Саме з оглядом на цю вимогу на рис. 3 виділено групу індикаторів прояву втраченої вигоди ($\{I_{BB}\}$).

Таблиця 4.
Пропонований склад індикаторів процесу реалізації компетенцій ($\{I_{PK}\}$)

Архітектурний рівень	Перспектива BSC	Приклад можливих для використання індикаторів
Цілісного представлення інтеграційного утворення (ІСБ)	фінансова	I_{PK_ICB1} – достатність консолідованого прибутку та відповідність правил його розподілу для підтримки видів діяльності
	клієнтська	I_{PK_ICB2} – рівень задоволення вимог стейкхолдерів I_{PK_ICB3} – відповідність виходів бізнес-процесів запитам споживача
	внутрішніх процесів	I_{PK_ICB4} – питома вага інноваційних процесів та продуктів I_{PK_ICB5} – тривалість циклу «дослідження-виробництво» I_{PK_ICB6} – можливість генерування нової комбінації компетенстей
	навчання й розвитку	I_{PK_ICB7} – консолідовані витрати на інноваційну діяльність I_{PK_ICB8} – адаптивність технології перспективним запитам
Взаємодії суб'єктів господарювання (ВСТ) за видами надаваної ІСБ споживчої вартості	фінансова	I_{PK_VCT1} – ступінь узгодженості фінансових й інформаційних потоків з матеріальним потоком I_{PK_VCT2} – коефіцієнт стійкості економічного росту в розрізі виділених мереж логістичної взаємодії
	клієнтська	I_{PK_VCT3} – узгодженість входів та виходів бізнес-процесів в рамках утвореного в рамках ІСБ ланцюга логістичної взаємодії I_{PK_VCT4} – розмір витрат на підтримку долі ринку на виході процесів
	внутрішніх процесів	I_{PK_VCT5} – узгодженість систем діяльності вхідних до ланцюга створення вартості учасників (відповідність ланок корпоративної логістичної системи) I_{PK_VCT6} – відповідність бізнес-процесів технологічному укладу I_{PK_VCT7} – рівень інтеграції потокових процесів
	навчання й розвитку	I_{PK_VCT8} – варіативність розподілу витрат на інноваційну діяльність між учасниками інтегрованого утворення I_{PK_VCT9} – інтенсивність генерування результативних інновацій
Окремий носій компетенції ($\{HK\}$) або стратегічна бізнес одиниця у складі ІСБ	фінансова	I_{PK_HK1} – відповідність норми прибутку на підтримку розвитку окремого учасника ІСБ прийнятим у ІСБ нормам I_{PK_HK2} – відповідність фінансових потоків корпоративній стратегії
	клієнтська	I_{PK_HK3} – відповідність параметрів СЗРК характеристикам консолідованого пулу компетентностей вищого рівня I_{PK_ICB4} – ефективність процесу продажів
	внутрішніх процесів	I_{PK_HK5} – коефіцієнт виконання бюджету та оплатою праці I_{PK_HK6} – рівень адаптивності процесів до зміни вимог з боку ІСБ
	навчання й розвитку	I_{PK_HK7} – частка інноваційної продукції в загальному випуску I_{PK_HK8} – усвідомлення працівниками програми змін з розвитку I_{PK_ICB9} – ступень доведення до виконавців орієнтирів змін

За аналогією до введення індикаторів втраченої вигоди можна наголосити й на потребі розширення складових індикаторів оцінки відповідності СЗРК та КПК. Така відповідність не є остаточним критерієм стійкості розвитку. Тут слід враховувати всі можливі прояви компліментарності компетентностей учасників ІСБ (наприклад, компліментарність компетенцій у складі КПК чи компліментарність ланок корпоративного логістичного ланцюга) тощо. Також слід звернути увагу на такий акцент, як підтримка компліментарності ІСБ з своїм оточенням. На рис. 3 це реалізовано за рахунок використання індикаторів компліментарності елементів ІСБ ($\{I_{KK}\}$). З точки зору масштабованого підходу до представлення життєвого циклу ІСБ доречним стає й введення індикаторів реалізації практик, що утворюють життєвий цикл ІСБ ($\{I_{ЖЦ}\}$). Такі індикатори, розрізняються тим, що розкривають не процес реалізації компетенції в цілому (компетенція там розглядається як «чорний ящик» у кібернетичних системах), а визначають стійкість окремих операцій, виконуваних під час реалізації процесно-проектного підходу (у тому числі й операцій процесів обслуговування та управління, що не відносяться безпосередньо до $\{KK\}$).

Підводячи підсумок щодо задекларованого переліку індикаторів звернемо увагу, що в остаточному підсумку сукупність елементів $\{I\}$ орієнтується на максимізацію розкриття потенціалу використовуваних компетенцій (на всіх рівнях означеної у табл. 1 архітектури) та необхідних для реалізації цих компетенцій складових СЗРК. Тут найбільш дієвим інструментом постає метод поетапного виділення ресурсів. Відповідно, стійкість розвитку ІСБ розкривається в розрізі узгодження наявних та майбутніх ресурсно-компетентнісних позицій учасників інтегрованого об'єднання. Отже умова стійкості буде виконана лише у разі акумулювання й розподілу ресурсів у напрямках проведення необхідних (структурних, кількісних та якісних) трансформаційних змін та підтримки поточних параметрів функціонування. Виконання даної умови досягається оптимізацією життєдіяльності ІСБ за критеріями $\{I_{PK}\}$, $\{I_{PP}\}$ та $\{I_{P3}\}$. При цьому, процес життєдіяльності ІСБ (реалізації практик життєвого циклу ІСБ) згідно до методу поетапного виділення ресурсів передбачає перегляд відповідності між $\{K\}$ та $\{3K\}$ (тобто перегляд параметрів забезпечення реалізації компетенцій між стадіями життєвого циклу. Головними рішеннями для стратегічного контролінгу ІСБ тут є:

- визначення обсягів та параметрів виділення складових СЗРК для підтримки компетенцій та практик наступної стадії ЖЦ ІСБ;
 - визначення доречності підтримки процесів поточної стадії ЖЦ;
 - визначення доречності припинення процесів даної стадії ЖЦ з переходом на підтримку компетенцій інших складових континууму життєвих циклів ІСБ.
- Зміну співвідношення $\{K\}$ та $\{3K\}$ (ідентифікується як "перегляд виділення ресурсів" після повного завершення всіх операцій поточної стадії ЖЦ) можна