

# АНАЛІЗ СУЧАСНИХ АНАЛІТИЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 МІНЕНКОВА О. В.

УДК 005.52: 005.9

## Міненкова О. В. Аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю підприємства

У статті проведено аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю промислових підприємств. Акцентовано увагу на виокремленні переваг і недоліків економічних методів управління, які ґрунтуються на концепціях і методологіях інформаційних систем та ІТ-технологіях. Зазначено складності налаштування даних методів на умови роботи вітчизняних підприємств. Проведено детальний аналіз аналітичних економічних методів, які мають за основу збалансовану систему показників. Обґрунтовано завдання, принципи оцінки діяльності підприємства за збалансованою системою показників. Оскільки сьогодні вітчизняні промислові підприємства знаходяться в надзвичайно складних економічних умовах, які залежать від соціально-політичних процесів, що відбуваються в країні, то ефективність діяльності обумовлюється методами та інструментами, які використовує керівництво в управлінні. Це спроможний забезпечити лише аналітичний економічний метод, який передбачає розгляд підприємства з позиції системного підходу, а саме – з урахуванням процесів, механізмів, структурної організованості, форм їх прояву, з одного боку, та місії, стратегій, стратегічних цілей, з іншого. У статті запропонована структурна модель аналітичного методу управління підприємства. Одні з центральних місць у даному методі займають вимірники, критерії ефективності та ключові фактори ефективності, які й утворюють аналітичне забезпечення методу.

**Ключові слова:** метод управління, аналітичний економічний метод управління, переваги і недоліки, налаштування, структурна модель аналітичного методу.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Міненкова Олена Валентинівна** – здобувач, кафедра вищої математики та економіко-математичних методів, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** elenkavl21@ramler.ru

УДК 005.52: 005.9

UDC 005.52: 005.9

## Миненкова Е. В. Анализ современных аналитических методов управления деятельностью предприятия

В статье проведен анализ современных аналитических методов управления деятельностью промышленных предприятий. Акцентируется внимание на выделении преимуществ и недостатков экономических методов управления, которые базируются на концепциях и методологиях информационных систем и IT-технологиях. Указаны сложности настройки данных методов на условия работы отечественных предприятий. Проведен детальный анализ аналитических экономических методов, основывающихся на сбалансированной системе показателей (ССП). Обоснованы задания, принципы оценки деятельности предприятия по СПП. Поскольку сегодня отечественные промышленные предприятия находятся в чрезвычайно сложных экономических условиях, зависящих от социально-политических процессов, которые происходят в стране, то эффективность деятельности обуславливается методами и инструментами, которые использует руководство в управлении. Это может обеспечить только аналитический экономический метод, предусматривающий рассмотрение предприятия с позиции системного подхода, а именно – с учетом процессов, механизмов, структурной организованности, форм их проявления, с одной стороны, и миссии, стратегий, стратегических целей, с другой. В статье предложена структурная модель аналитического метода управления предприятия. Одно из центральных мест в данном методе занимают измерители, критерии эффективности и ключевые факторы эффективности, которые и образуют аналитическое обеспечение метода.

**Ключевые слова:** метод управления, аналитический экономический метод управления, преимущества и недостатки, настройка, структурная модель аналитического метода.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

**Миненкова Елена Валентиновна** – соискатель, кафедра высшей математики и экономико-математических методов, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** elenkavl21@ramler.ru

## Minenkova O. V. An Analysis of the Current Analytical Methods for Management of the Enterprise Activities

The article analyzes the current analytical methods for management of the activities of industrial enterprises. Special attention is paid to allocating the advantages and disadvantages of the economic management methods, which are based on concepts and methodologies of information systems as well as IT-technologies. Complexity of adjusting these methods to the working conditions of domestic enterprises have been specified. A detailed analysis of the analytical economic methods, based on the balanced scorecard (BSC), has been conducted. Objectives and principles for evaluation of activities of enterprise according to BSC have been substantiated. Since today the domestic industrial enterprises are operating in the extremely difficult economic conditions dependent on the socio-political processes that are going on in the country, the effectiveness of activities is subject to the methods and tools used by administration in the management activities. This can be provided only by means of the analytical economic method, which provides for consideration of enterprise from the position of system approach, i.e. – in the light of the processes, mechanisms, structural organization, manifestation forms on the one hand, and the mission, policies, strategic objectives on the other. The article suggests a structural model of the analytical method for management of enterprise. One of the core places in this method hold measures, criteria of efficiency and the key factors of effectiveness that constitute the analytical provision of the method.

**Key words:** management method, analytical economic management method, advantages and disadvantages, adjustment, structural model of the analytical method.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Minenkova Olena V.** – Applicant, Department of Mathematics and Economics and Mathematical Methods, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** elenkavl21@ramler.ru

Ускладнення геополітичних, економічних умов розвитку, нові цикли світової фінансово-економічної кризи, соціальне напруження в Україні – усе це негативно позначається на діяльності вітчизняних підприємств і вимагає застосування нових методів і підходів в їх управлінні.

Враховуючи, що класично всі методи управління розділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, існуючі практичні методи управління можна віднести до однієї з трьох груп. Звичайно, основне місце серед цих методів управління займають економічні методи, а саме: найбільш поширеними є ті, що

засновуються на плануванні, аналізі, ціноутворенні та фінансуванні. Часто фахівці говорять, що методи управління слід відрізнити згідно з їх відношенням до трьох основних видів управління: виробничого, економічного та організаційного [1, с. 16–20]. Згідно із завданнями, які першочергово розв'язує той чи інший метод, слід встановлювати його приналежність до відповідного виду управління.

Проблемам розроблення та вдосконалення методів управління діяльністю підприємств присвячено багато праць як вітчизняних вчених, так і науковців з країн ближнього та далекого зарубіжжя, таких як: Гриньова В. М. [2], Дороніна М. С. [3], Кизим М. О. [4], Пилипенко А. А., Малярець Л. М. [5], Каплан Роберт С. [6], Нортон Дейвид П, Нілі Енді [7], Адамс Крис, Кеннерлі Майк, Фелпс Боб [8] та інші. Проте багато питань залишаються невирішеними, наприклад, налаштування методів управління, які добре себе зарекомендували в країнах Європи і Америки, на особливості наших умов господарювання.

Сучасні методи управління на великих вітчизняних промислових підприємствах ґрунтуються на концепціях та методологіях інформаційних систем, які знайшли своє широке застосування в компаніях, фірмах країн далекого зарубіжжя. Так, на великих і середніх вітчизняних підприємствах набули поширення ERP-системи, які автоматизують переважно більшість функцій управління. Вважається, що саме вони надають найбільш достовірну інформацію про підприємство, але при цьому вони мають істотні недоліки, а саме: трудомісткість впровадження; супровід ERP-систем не повністю охоплює усі підрозділи підприємства; наявність недостатньо аналітичних інструментів для одночасної обробки інформації; інформація, що обробляється, стосується лише внутрішніх процесів управління. Сучасні інформаційні системи управління в основному спираються на універсальні концепції зберігання інформації, такі як OLAP-супровід і засоби інтелектуального аналізу даних (*Data Mining*). Та на сьогоднішній день поряд з ERP-системами на підприємстві впроваджують й інші, а саме: SCM, CRM, автоматизовані системи управління технологічними процесами (АСУТП), системи автоматизованого проектування (САПР), системи зберігання даних про вироби (*Product Data Management – PDM*) та інші, але ядром залишається ERP-система, оскільки саме вона реалізує всі основні функції управління: планування, облік господарських операцій, оцінку та аналіз всіх видів діяльності підприємства, організацію, контроль і контролінг та інші.

Окремо слід сказати про один із найсучасніших методів управління промисловим підприємством MRP II (*Material Requirement Planning*), який використовується для найбільш ефективного планування ресурсів підприємства, фінансового планування у вартісних одиницях вимірювання, операційного планування в натуральних одиницях вимірювання та містить різні інструменти моделювання, а також дозволяє здійснювати на основі оперативної інформації довгострокове, оперативне та детальне планування, своєчасне надходження інформації про результати поточної діяльності, оптимізувати

матеріальні та виробничі потоки, фінансове відображення діяльності підприємства, скорочення невиробничих витрат. На основі концепції MRP II з'явилася нова методологія ERP (*Enterprise Resource Planning*) – планування ресурсів підприємства, відмінністю якої є орієнтація на роботу з фінансовою інформацією і можливість планування не тільки виробничих, але й інших ресурсів підприємства. Додатково до існуючих функцій MRP II концепція ERP має такі функції: прогнозування попиту, управління проектами, ведення технологічної інформації, управління витратами, управління фінансами, управління кадрами.

Якщо дотримуватися послідовності етапів розвитку даних двох концепцій, то наступним розвитком є концепція APS (*Advanced planning and scheduling*) – розширене управління виробничими графіками. Виникнення даної концепції обумовлено підвищенням динамізму сучасних виробничих систем, в яких особливою відмінною характеристикою виступає використання сучасних методів оптимізації.

Однією з останніх розробок концепцій є концепція CSRP (*Customer synchronized resource planning*) – планування ресурсів, що синхронізовано зі споживачем, відмінністю якої є те, що при плануванні й управлінні підприємством можна і необхідно враховувати не тільки основні виробничі і матеріальні ресурси, але і всі ті ресурси, які зазвичай розглядаються як допоміжні, як, наприклад, ті, що є елементами всього життєвого циклу товару.

Усі названі концепції мають загальні недоліки: неможливо охопити всі види діяльності підприємства та описати їх властивості у вигляді ознак в інформаційних системах підприємства; розробку та ухвалення управлінського рішення здійснює людина, а не комп'ютер. Тому ефективність виробничо-господарської діяльності обумовлюється дією методів, механізмів та інструментів управління, які повніше реалізують функції управління, – планування, організацію, оцінку і аналіз, контроль і координацію й мотивацію. Ефективне управління підприємством можливо лише за наявності всеохоплюючої системи об'єктивної оцінки діяльності підприємства. Результати такої оцінки дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства.

Загальним недоліком класичних економічних методів управління є їх орієнтованість тільки на фінансові показники, що призвело до послаблення стратегічного управління на підприємствах та бачення їх як цілісних систем, розвиток яких забезпечується різними сферами діяльності підприємства. Існуючими проблемами управління ефективністю та її вимірювання є неврахування в достатній мірі означених побажань та потреб самого підприємства, задоволення яких залежить від зацікавлених сторін, а саме: інвесторів, клієнтів, посередників, персоналу підприємства, постачальників, регулятивно-правових органів, впливових груп та різних альянсів

партнерів [7, с. 9]. До складу проблем також відносять: неузгодженість критеріїв ефективності зі стратегіями підприємства, процесами та можливостями, спрямованими на задоволення потреб і бажань сторін. Недоліком існуючої системи вимірювання ефективності є виокремлення навмання якогось внутрішнього критерію ефективності, абстрагуючись від того, що він є лише частиною цілої, єдиної системи. Для усунення недоліків старих економічних методів управління в останні десятиліття з'явилося багато нових методів управління.

**Щ**одо ролі нових аналітичних методів управління Пітер Друкер вважає, що вони забезпечують керівництво підприємства інформацією, яка дійсно потрібна керівникові [9, с. 11–31]. Така діагностична інформація буває чотирьох типів: базовою інформацією, інформацією про продуктивність, інформацією у сфері спеціалізації та інформацією про розподіл ресурсів. Саме така інформація необхідна для розробки концепції управління на підприємстві та його ефективних інструментів. До базової інформації відносять значення фінансових показників, а також облік витрат за видами діяльності. Для отримання об'єктивної інформації про продуктивність рекомендують використовувати новітній інструмент – бенчмаркінг, який передбачає порівняння власних показників з кращими в галузі або світі.

Враховуючи намагання керівників перебільшувати прибуток, викликають сумніви основні показники діяльності підприємства, на які орієнтується ринок, – у цьому переконаний Роберт Дж. Екклз у своїй роботі «Маніфест революції в оцінці роботи кампаній» [9, с. 32–51]. Впровадження методу обліку витрат по видах діяльності – метод ABC (*activity-based costing*) на підприємстві дозволяє стати йому прикладом для решти. Саме цей метод дозволяє виявити проблеми на підприємстві в розрізі вартості продукції, що виробляється, конкретизувати види діяльності, які, не збільшуючи цінність продукції, призводять до збільшення витрат на його виробництво, визначити, наскільки слід понизити ціну товару, щоб збільшити обсяг його продажів. Але управління витратами дозволяє не тільки наздогнати кращі підприємства, але й стати їх лідером.

Досвід багатьох підприємств далекого зарубіжжя свідчить, що їх перехід від централізованого управління та ієрархічної функціональної структури до системи міжфункціональних робочих груп має супроводжуватися відмовою від традиційних показників ефективності, коли відділ маркетингу відслідковує показники ринкової частки, виробничий відділ – запаси, фінансовий відділ – витрати і т. ін. Практикою провідних фірм і кампаній доведено, що слід акцентувати увагу на показниках процесів, саме чим займаються функціональні робочі групи. Така система показників є «панеллю приладу», яка дозволяє самій робочій групі, а не тільки керівництву, оцінювати досягнутий прогрес, діагностувати свій внесок у досягнення результату, моніторити проміжні досягнення, мати обмежену кількість показників.

Проривом у розробці та впровадженні нових методів управління підприємством стала збалансована система показників (*Balanced Scorecard*), розроблена

Р. Капланом і Д. Нортоном [6]. Необхідність вирішення двох важливих проблем: проблеми ефективної оцінки результатів діяльності підприємств і проблему успішної реалізації стратегії спонукала авторів відійти від традиційних процедур оцінювання, орієнтованих виключно на фінансові результати, що є запіздіючими індикаторами, доповнивши їх випереджаючими індикаторами. Збалансована система показників (ЗСП) забезпечує виконання таких управлінських функцій, як: аналіз, планування, організація, регулювання, стимулювання, навчання, координація та контроль. ЗСП може розглядатися як складова системи управління й може бути її базисом.

**З**асновниками методу була обґрунтована структура збалансованої системи показників, яка містила складові: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів і навчання й розвитку. Клієнтська складова має визначити купівельну цінність виробленого товару та його обслуговування для операційного вдосконалення на підприємстві, забезпечення лідерства товарів та тісного зв'язку з клієнтами. Цілями клієнтської складової є розробка нової продукції, швидка реакція на зміни потреб споживачів, спроможність стати основними постачальниками і партнерами своїх клієнтів. У складовій внутрішніх бізнес-процесів визначаються ключові процеси підприємства, які мають удосконалюватися для продовження функціонування та створення цінностей як для клієнтів, так і для самого підприємства. Цілями складової внутрішніх бізнес-процесів є вдосконалення технології та виробництва, підвищення продуктивності праці в проектуванні, оновлення асортименту продукції. Цілями складової навчання й розвитку є стати лідером у сфері технології, удосконалення виробничих процесів, орієнтація на продукцію, скорочення часу виходу на ринок. Показники фінансової складової демонструють, наскільки результативно функціонує підприємство, реалізуючи обрану стратегію, що забезпечується іншими складовими. Фінансова складова забезпечує успішне функціонування та розвиток підприємства.

Для врахування особливих умов діяльності вітчизняних підприємств складові збалансованої системи показників можуть бути іншими. Наприклад, існують позиції щодо введення додаткових складових: міжпартнерських бізнес-процесів відображення цілей створення об'єднань підприємств і технологічних процесів, а складову навчання та розвитку замінити потенціалом підприємства, враховувати вплив факторів зовнішнього середовища [10, с. 54–83]. Необхідність впливу факторів зовнішнього середовища виникає в умовах кризи, коли слід визначити не тільки загрози зовнішнього середовища, але і рушійні фактори внутрішнього середовища, що спроможні компенсувати негативний вплив і забезпечити вихід підприємства з кризи.

Незважаючи на очевидні переваги збалансованої системи показників як сучасного методу управління, існують причини, які істотно гальмують їх впровадження на вітчизняних підприємствах. Цими причинами є відсутність чітко визначеної стратегії; недостатня інформованість керівництва підприємства про переваги збалансованої системи показників, що спонукає небажання

організаційно змінюватись, а отже, відсутність підтримки процедур впровадження з боку керівництва; залучення некваліфікованих консультантів для пояснення та впровадження методу; недостатній досвід роботи даного методу на підприємствах України; відсутність обґрунтованого методичного забезпечення та відповідних інструментів, процедур, засобів впровадження.

За Р. Капланом і Д. Нортоном, ЗСП трансформує місію та загальну стратегію організації в систему взаємопов'язаних показників ефективності, яка задає формат для стратегічної системи оцінки та управління [6]. Пол Р. Нівен розглядає концепцію збалансованої системи показників у трьох аспектах: як систему оцінки, систему стратегічного управління та потужний інструмент розповсюдження інформації [11, с. 15].

У загальній системі управління підприємством оцінка діяльності є необхідною та найважливішою складовою. У табл. 1 представлено завдання та принципи оцінки діяльності підприємства за збалансованою системою показників.

Узагальнюючи викладене, можна сказати, що ЗСП надає підприємствам зовсім новий аналітичний інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації. Проте слід сказати, що збалансована система показників є обмеженою з точки зору об'єкта вимірювання, оскільки враховує лише чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інновації й навчання. Проте існують й інші зацікавлені сторони, які також впливають на діяльність підприємства, на його спроможність ефективно працювати.

Розвитком методу збалансованої системи показників є метод стратегічних карт, який також обґрунтований Р. Капланом і Д. Нортоном [6]. Стратегічні карти як спосіб опису та представлення стратегії призначені для приведення відповідності наявних ресурсів на підприємстві до формування та реалізації стратегії на основі існуючих причинно-наслідкових взаємозв'язків. Відмінність методу збалансованої системи показників від методу стратегічних карт демонструє «рівняння» [6, с. 6]:

$$\{Видатні\ результат\} = \{Стратегічні\ карти\} + \{Збалансована\ система\ показників\} + \{Стратегічно\ орієнтоване\ підприємство\}.$$

До числа прогресивних сучасних моделей вимірювання ефективності належить і піраміда «SMART», яка є методом стратегічного аналізу вимірювань і звітності, системою результатів і визначальних факторів, але вона не знайшла належного визнання серед ефективних методів управління на вітчизняних підприємствах [7]. До нових методів моделей і методик управління ефективністю належить додана біржова вартість акцій, обчислення собівартості за обсягом господарської діяльності, вартість якості, порівняльний аналіз. Модель ділової переваги об'єднує результати, які легко можна обчислити з існуючими можливостями, які складно оцінити.

Концепція методу збалансованої системи показників отримала розвиток у концепції методу побудови призми ефективності, який розширений за рахунок урахування зовнішніх зацікавлених сторін, утворюючи високорівневу систему діяльності підприємства разом із переліком критеріїв загального характеру.

Засновники методу «призми ефективності» Енді Нілі, Кріс Адамс і Майк Кеннерлі вважають, що перевагою даного методу є спрямованість на концентрацію уваги на критичних проблемах підприємства [7].

Таблиця 1

Завдання та принципи оцінки діяльності підприємства на основі ЗСП

Завдання оцінки діяльності підприємства на основі ЗСП	Принципи оцінки діяльності підприємства на основі ЗСП
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вивчення характеру дії економічних законів, визначення закономірностей та тенденцій розвитку економічних систем макrorівня;</li> <li>– комплексне обґрунтування всіх процесів і стратегій підприємства;</li> <li>– контроль за досягненням цільових орієнтирів діяльності, за ефективністю використання ресурсів;</li> <li>– пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства;</li> <li>– підвищення ефективності поточного управління підприємством;</li> <li>– розробка плану розвитку підприємства;</li> <li>– порівняльна оцінка в динаміці та в сукупності підприємств;</li> <li>– визначення стратегічних розривів;</li> <li>– одночасне досягнення багатьох критеріїв у діяльності;</li> <li>– побудова індикативної панелі управління на основі ієрархічної системи показників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інтегрованість у загальному системному аналізі (система оцінки повинна мати цільовий характер та органічно поєднувати специфіку бізнесу та пріоритети власників);</li> <li>– науковий характер досліджень (у процесі оцінки слід орієнтуватися на використання сучасних, достатньо теоретично обґрунтованих методик і заходів);</li> <li>– комплексність (оцінка тільки одного чи двох бізнес-процесів не може відобразити загальні результати діяльності підприємства, що зазвичай формуються у двох чи трьох взаємозв'язаних сферах; крім того, кінцеві висновки мають урахувати весь спектр факторів впливу на об'єкт досліджень);</li> <li>– системність (створення системи оцінки діяльності підприємства є економічно вигідним тільки на постійній основі);</li> <li>– об'єктивність (для побудови системи оцінки слід користуватися тільки точними, реальними фактами, методами та заходами, що мінімізуватиме суб'єктивність дослідників чи неточність оцінок);</li> <li>– конкретність (кожний етап оцінки економічних явищ повинен мати конкретне цільове спрямування);</li> <li>– точність, оскільки система оцінки має відтворювати реальні економічні процеси;</li> <li>– своєчасність (слід постійно враховувати динамічність господарської діяльності, а також статичний характер будь-яких оцінок);</li> <li>– ефективність (моделюючи систему оцінки, потрібно постійно порівнювати позитивні наслідки її існування та поточні витрати на підтримання її функціонування)</li> </ul>

Слід зауважити, що всі сучасні методи управління ґрунтуються на вимірюванні величин в економіці. Усім відома фраза: «Неможна управляти тим, що неможливо виміряти». На підприємстві проблеми вимірювання відносять до вимірювання ознак інтелектуального капіталу, цінності досліджень і розробок, цінності тривалості роботи з клієнтом, ефективності торгівельної марки, інновацій та ін. Проблеми вимірювання пов'язані із труднощами у виборі правильних показників випередження та відставання, вибором контрольних точок для порівняльного аналізу з конкурентами, збалансованості фінансових та нефінансових показників, послідовністю застосування критеріїв в організаційних структурах, урахуванням інтересів різних груп, використанням відповідної кількості критеріїв, послідовністю застосування критеріїв в регіонах, виділенням важливих факторів, рушійних цінностей.

Вважають, що системи вимірювання ефективності засновуються на чотирьох процедурах. Перша процедура пов'язана з розробкою критеріїв; друга – з підготовкою до впровадження системи вимірювання, а саме: планування процесу доступу до необхідних даних, побудова системи вимірювання, розробка конфігурації обробки і розподілу даних; третя процедура передбачає роботу з управління на основі критеріїв для розуміння процесів, що відбуваються при функціонуванні підприємства; четверта процедура – управління самою системою вимірювання, яке включає перевірку її оновлення й удосконалення, моніторинг відповідності критеріїв цілям організації.

Боб Фелпс, який очолював Британську аналітичну групу в McKinsey та був консультантом CCN Decision System з питань фінансових ризиків, вважає, що секрет успіху компанії заснований на розумінні дрібних деталей, що досягається за допомогою старого методу менеджера – системи вимірювань ефективності діяльності підприємства [8, с. 126]. Саме «правильні» системи вимірювання підтримують три основні принципи управління: ясність (чітке визначення цілі та винагорода за прогрес), об'єктивність (розуміння ключових чинників механізму створення цінності), командна робота (зосередження зусиль всіх співробітників в одному напрямку). Саме ясність є ключовим фактором зменшення затрат і збільшення ефективності. Як проблему впровадження Боб Фелпс зауважує, що потребу у використанні системи вимірників визнають багато, але це не означає, що у них вдалося впровадити ефективно працюючу систему. Фінансові показники відображають ефективність рішень, ухвалених у минулому, і не орієнтуються на фактори, що забезпечують ефективність діяльності підприємства в майбутньому. Система вимірників ефективності як метод управління відрізняється від збалансованої системи показників виокремленням дій та результатів, факторів, що визначають, і факторів, що є стимуляторами розвитку підприємства, а також урахуванням їх взаємозв'язку, акцентуючи увагу на значущості факторів розвитку.

Оскільки сьогодні вітчизняні промислові підприємства знаходяться в надзвичайно складних економічних умовах, які залежать від соціально-політичних процесів, що відбуваються в країні, то ефективність ді-

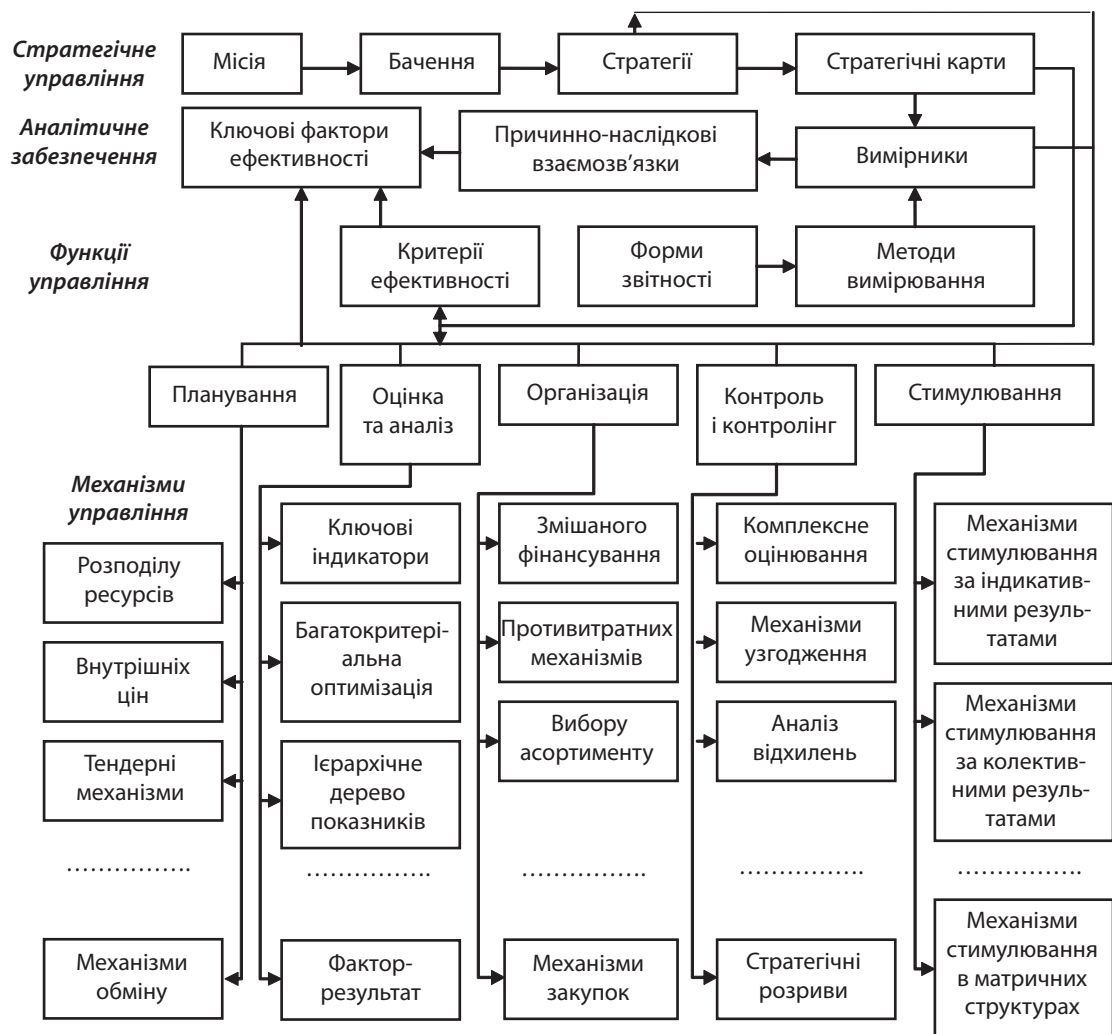
яльності обумовлюється методами та інструментами, які використовує керівництво в управлінні, наскільки повно воно реалізує функції управління через дію механізмів управління. Це спроможний забезпечити лише аналітичний економічний метод, який передбачає розгляд підприємства з позиції системного підходу, а саме: з урахуванням процесів, механізмів, структурної організованості, форм їх прояву, з одного боку, та місії, стратегій, стратегічних цілей, – з іншого. На *рис. 1* представлено структурну модель пропонованого аналітичного методу управління підприємства.

Дана структурна модель аналітичного методу ґрунтується на узагальненнях змісту і структури сучасних економічних методів управління, зокрема збалансованої системи показників, стратегічних карт, призма ефективності, системи бізнес-вимірників. Одне з центральних місць у даному методі займають вимірники, критерії ефективності та ключові фактори ефективності, саме вони утворюють аналітичне забезпечення методу.

Отже, сучасні економічні методи управління все більше ґрунтуються на аналітичному забезпеченні, що дозволяє відносити їх до нового класу економічних методів управління: економіко-аналітичних. При цьому при налаштуванні нових методів управління на підприємстві в сучасних умовах, перш за все, слід звернути увагу на стан і рівень розробки саме вимірників, критеріїв ефективності та ключових факторів ефективності, оскільки функції управління безпосередньо їх використовують. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Денисов А. Ю.** Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Ю. Денисов. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2002. – 416 с.
2. **Гриньова В. М.** Управление предприятием в условиях развития рынка: научное издание / В. М. Гриньова, М. М. Новицкая, О. М. Красносова та ін. – Харків: ХДЕУ, 2003. – 168 с.
3. **Дороніна М. С.** Управление экономическими та социальными процессами предприятия: монография / М. С. Дороніна. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 444 с.
4. **Кизим М. О.** Збалансована система показників: монография / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
5. **Малярець Л. М.** Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монография / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
6. **Каплан Р.** Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
7. **Нили Э.** Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Энди Нили, Крис Адамс, Майк Кеннерли / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
8. **Фелпс Б.** Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Боб Фелпс / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
9. **Измерение результативности компании** / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с.



**Рис. 1. Структурна модель аналітичного методу управління**

**10. Малярець Л. М.** Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 304 с.

**11. Нівен П. Р.** Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пол Р. Нівен / Пер. з англ.; [За наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : Балнс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.

**REFERENCES**

Denisov, A. Yu. *Ekonomicheskoe upravlenie predpriiatiem i korporatsiei* [Economic management of businesses and corporations]. Moscow: Delo i Servis, 2002.

Doronina, M. S. *Upravlinnia ekonomichnymy ta sotsialnymy protsesamy pidpriemstva* [Managing the economic and social processes of the enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo KhDEU, 2003.

Felps, B. *Umnye biznes-pokazateli: Sistema izmereniy effektivnosti kak vazhnyy element menedzhmenta* [Smart Business indicators: measurement system efficiency as an important element of management]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2004.

Hrynyova, V. M. et al. *Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh rozvytku rynku* [Enterprise Management in the development market]. Kharkiv: KhDEU, 2003.

*Izmerenie rezultativnosti kompanii* [Measuring the performance of the company]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.

Kaplan, R. *Strategicheskie karty. Transformatsiia nematerialnykh aktivov v materialnye rezultaty* [Strategy maps. Transformation

of intangible assets into tangible results]. Moscow: Olimp-Biznes, 2005.

Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., and Zinchenko, V. A. *Zbalansovana sistema pokaznykiv* [Balanced Scorecard]. Kharkiv: INZhEK, 2007.

Maliarets, L. M., and Shtereveria, A. V. *Zbalansovana sistema pokaznykiv v otsyntsi diialnosti pidpriemstva* [Balanced Scorecard in the evaluation of the company]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2008.

Maliarets, L. M., and Achkasova, O. V. *Zbalansovana sistema pokaznykiv yak instrument vyznachennia stratehii pidpriemstva v umovakh kryzy* [Balanced Scorecard as a tool for defining business strategy in a crisis]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2012.

Nili, E., Adams, K., and Kennerli, M. *Prizma effektivnosti: Karta sbalansirovannykh pokazateley dlia izmereniia uspekha v biznese i upravleniia nim* [Prism efficiency: the balanced scorecard for measuring success in business and managing it]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003.

Nyven, P. R. *Diahnostyka zbalansovanoi systemy pokaznykiv: Pidtrymuiuchy maksimalnu efektyvnist* [Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining peak efficiency]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2006.