

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 338.48:330.131.7

К. В. МЕЛЬНИКОВА

Херсонський державний університет, м. Херсон

### МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

*Стаття присвячена аналізу існуючих методів управління на основі застосування збалансованої системи показників на підприємстві. Метою статті є дослідження існуючих методів управління підприємствами на основі збалансованої системи показників. Авторами визначено основні проблеми, переваги та недоліки кожного з них. На основі проведеного аналізу складено матрицю методів збалансованості залежно від сфери дії принципів збалансованості. Запропоновано розробити такі методи управління підприємствами, які б засновувалися на комбінованих економічних показниках у межах підприємства та за його межами.*

*Ключові слова:* збалансована система показників, методи управління ЗСП, моделі ЗСП.

K. V. MELNIKOVA

Kherson State University

### METHODS OF BUSINESS MANAGEMENT BASED ON BALANCED SCORECARD

*The aim of the paper is to study the existing methods of business management based on the balanced scorecard. This article analyzes the existing management practices through the use of the Balanced Scorecard in the company, the authors identified the main problems, the advantages and disadvantages of each. Based on the analysis made matrix balancing methods, depending on the scope of the principle of balanced. Given all of the above we conclude that none of the existing methods of business management based on balanced scorecard can not fully answer the question of how to manage an enterprise based not only on direct economic performance, and considering and indirect economic performance, reflected not only in within the enterprise, but also outside it. Therefore, we believe it is advisable to develop such methods of management companies that have combined were based on economic indicators within the enterprise and beyond.*

*Keywords:* balanced scorecard, management BSC, BSC model.

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси в сучасних умовах фінансово-економічної нестабільності, швидкий розвиток сфер економічної діяльності, висока конкуренція, постійні зміни у законодавстві, надзвичайно швидкі темпи науково-технічного прогресу та мінливість середовища значно послаблюють шанси суб'єктів господарювання протистояти різноманітним господарським ризикам. Підприємство в процесі виробничо-господарської діяльності є складною відкритою динамічною системою, якій необхідно співпрацювати з постачальниками, посередниками, споживачами, конкурентами, державними організаціями, фінансово-кредитними установами. Крім того залежати від демографічних, географічних, науково-технічних, екологічних, економічних, політичних, еволюційних чинників та вміти пристосовуватися до постійних змін, що можуть бути як позитивними та допомагати економічному процвітанню, так і негативними. Негативні зміни, окрім дестабілізації виробничо-господарського процесу та завдання шкоди, можуть давати й поштовх до розвитку суб'єкта господарювання.

Ситуація, коли зміни завдають шкоди діяльності підприємства, потребує звернути увагу на формування комплексу заходів, що дають змогу запобігти різного роду ризикам та загрозам, забезпечуючи збалансоване економічне зростання підприємства. В таких умовах керівники підприємств повинні вдосконалювати механізм управління за допомогою новітніх концепцій, що дозволяють забезпечити адекватність реакції системи управління на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

**Аналіз останніх джерел та публікацій.** Серед існуючих методів управління діяльністю підприємства найбільший інтерес заслуговує система збалансованих показників діяльності підприємства розроблена і пізніше дорацьована Д. Нортон і Р. Капланом. Також існують альтернативні моделі збалансованої системи показників, такі як модель стратегічних карт Л. Мейсея; модель «Піраміда діяльності компанії» К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросу; модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement — оцінка ефективності діяльності і росту) К. Адамса і П. Робертса. Питанням застосування сучасними підприємствами концепції збалансованої системи показників затратами присвятили свої праці М.Г. Браун, М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко, Г.І. Хотинська та інші. Разом з тим недостатньо розробленими залишаються питання подальшого вдосконалення для підприємств конкретної галузі, зокрема для туристичних підприємств.

**Формулювання цілі статті.** Метою статті є дослідження існуючих методів управління підприємствами на основі збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У країнах англосаксонської групи ще наприкінці 1940-х років виникла ідея використання для потреб управління певної системи показників на зразок панелі

приладів автомобіля або літака. Одним із перших ідейних генераторів у цій сфері був відомий економіст і теоретик менеджменту Джозеф Джуран, який за аналогією із панеллю приладів управління океанським лайнером запропонував створити таку систему показників у бізнесі, яка б забезпечувала керівнику можливість стежити за відхиленнями від визначеного курсу або швидкістю та інтенсивністю розвитку і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Навколо ідей Джурана у науковому середовищі розгорнулись жваві дискусії. При цьому думки науковців поділились на два діаметрально протилежні полюси, сформувавши дві концепції системи показників: концепція мінімалізму базувалась на обмеженій кількості оцінювальних показників (прикладом вважалась панель управління автомобілем); концепція максималізму передбачала формування значного переліку оцінювальних показників, визначення пріоритетності їх використання залежно від стадії життєвого циклу організації, обраної стратегії та цільових споживачів (взірцем була панель управління літаком) [6, с.39].

Необхідність використання панелі управління у бізнесі підкреслювалась ідеологом менеджменту Пітером Друкером, який, викладаючи концепцію управління за цілями (Management by Objectives – MBO), писав: «Цільові показники у ключових сферах бізнесу є панеллю приладів, необхідною для «пілота» сучасного ділового підприємства».

Найвідомішою системою показників оцінювання та стратегічного управління діяльністю організації, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, є Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон-Каплана. Дослідження здійснювались під керівництвом директора Norlan Norton Institute Девіда Нортон, нині керівника Balanced Scorecard Collaborative, та Роберта Каплана – професора Harvard Business School, наукового консультанта проекту. Дослідження стосувалось вимірювання результатів діяльності 12 великих компаній, що прагнули удосконалити власні системи оцінювання результатів діяльності шляхом включення до них переліку важливих нефінансових показників, оскільки це дозволило б збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень [4, с. 154].

Результати проведених досліджень зумовили концепцію збалансованої системи індикаторів, яка мала вигляд своєрідної панелі управління, заповненої чотирма групами індикаторів: фінансові індикатори, індикатори споживачів, індикатори бізнес-процесів, індикатори кадрового потенціалу. Крім цього BSC розглядається як система стратегічного управління діяльністю підприємства, що дозволяє доводити до нижчих рівнів стратегічні показники вищого рівня управління.

Збалансована система показників характеризується багатьма перевагами: вона містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації (фінанси, ринок, виробництво та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; служить інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; формує індикатори – орієнтири для управління організацією тощо. При цьому якість використання та реалізації цієї системи значною мірою залежить від інформаційного забезпечення розрахунку ключових показників (особливо це стосується нефінансових показників) та систематичного відстеження взаємозв'язків між показниками, пошуку причинно-наслідкових зв'язків у пропозованих чи фактичних змінах.

Слід зазначити, що задовго до появи ЗСП Р. Каплана і Д. Нортон існували управлінські концепції, які за своєю суті схожі зі ЗСП.

По-перше, це запропонована в 1954 році концепція управління по цілях Management by Objectives (MBO) Пітера Друкера, по-друге, розроблена в 1932 році французьким ученим Ж.Л. Мало tableau de bord, а по-третє, система селективних показників Юргена Вебера [2, с. 15], по-четверте, універсальна система показників діяльності Рамперсада Х'юберта [9, с. 26], а також система управління на основі показника EVA, автором якої є Стюарт Штерн. Також до моделей, досить близьким до методології ЗСП можна віднести піраміду діяльності компанії К. Мак-найри, Р. Лінча і К. Крос (1990 р.), модель стратегічних карт Л. Мейселя (1992 р.), систему EP2M К. Робертса і П. Адамса (1993 р.), систему «Результати та детермінанти Фіцджеральда (1991 р.) та ряд інших. Слід також зазначити, що з розвитком стратегічного управління кожна з перерахованих вище концепцій допрацьовувалися і удосконалювалися іншими вченими і фахівцями [6, с. 40].

Так, запропонована Пітером Друкером в 1954 році концепція управління за цілями Management by Objectives (MBO) полягає в тому, що менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Цілі і завдання менеджменту не тільки доводяться, а й узгоджуються з менеджерами всіх рівнів, які спрямовують свої зусилля, ресурси і енергію на їх досягнення [7, с. 13].

Процес управління за цілями включає чотири основних етапи:

- визначення кола повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів;
- розробка і узгодження цілей і завдань управління в рамках встановлених обов'язків;
- складання реальних планів досягнення поставлених цілей;
- контроль, вимірювання й оцінка роботи та отриманих кожним керівником показників і по каналах зворотного зв'язку коригування цілей.

Але у порівнянні із ЗСП концепція управління за цілями включає в себе ряд недоліків – по-перше,

розробка цілей відбувається тільки для керівників структурних підрозділів, і по-друге, не зовсім зрозуміло яким чином здійснювати контроль і оцінювати ступінь досягнення цілей.

Що стосується розробленої в 1932 році французьким ученим Ж.Л. Мало tableau de bord, то з самого початку ця система розглядалася як інструмент управління, в першу чергу, для потреб вищої керівної ланки. Передумовою створення даної системи стало непристосованість французького бухгалтерського обліку для прийняття адекватних управлінських рішень. І хоча ця система була досить популярна у Франції, на початку 1990-х років Ж. Лаверті і Р. Демістрі почали її критикувати, стверджуючи, що «критерії (показники) якості роботи фірми повинні перш за все «гарантувати послідовність дій і їх відповідність стратегічним цілям» [8]. Це зажадало перегляду даної системи і привело до формування сучасної концепції tableau de bord, яку французькі автори Ів Чіапелло і Мішель Лебас визначають як інструмент управління, який використовується для «вибору, документування та інтерпретації» об'єднаних причинно-слідчими зв'язками фінансових та нефінансових показників. Кожен показник відображає стан певної частини бізнесу, якої потрібно управляти: таким чином, у сукупності tableau de bord є загальною моделлю функціонування бізнесу як системи [3, с. 36].

Недоліками концепції є відсутність чіткої структури у tableau de bord. По суті, показники tableau de bord відбивали дві з чотирьох аспектів діяльності фірми: фінансовий аспект і внутрішні бізнес-процеси. Виходить, що в tableau de bord не приділяється увага зовнішнім факторам, що впливає на діяльність підприємства і, відповідно, у звітах tableau de bord не міститься інформація для зовнішніх користувачів.

Природно, що наука не стоїть на місці і як і будь-яка інша концепція, ЗСП має свій розвиток. Так на основі ЗСП Рамперсад К. Х'юберт розробив універсальну систему показників (TPS), яку він визначає як «систематичний процес безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку і навчання, який спрямований на стійке зростання результатів діяльності співробітників і організації. Удосконалення, розвиток та навчання – три базові складові даної цілісної теорії менеджменту. Вони тісно пов'язані один з одним, між ними повинен підтримуватися баланс».

Система TPS складається з наступних п'яти елементів:

1. Особиста система збалансованих показників (PBSC).
2. Організаційна система збалансованих показників (OBSC).
3. Загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM).
4. Управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management).
5. Цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle).

Не важко помітити, що концепція ЗСП використовується в TPS лише, як одна з п'яти елементів. На думку автора концепції TPS в інших подібних управлінських системах приділяється недостатньо уваги важливого початкового етапу формулювання цілей особистості і співвідношення їх з індивідуальним поведінкою і з прийнятими цілями організації, життєво необхідного для досягнення сталого організаційного та стратегічного розвитку. Мета цього підходу, за словами Рамперсада К. Х'юберта, полягає в досягненні максимального рівня відповідальності та відданості працівників, а також у заохоченні індивідуального навчання, групового навчання і розвитку творчих здібностей (креативності). Це означає, що якщо особисті цілі співробітника приймаються до уваги, то він чи вона буде працювати і мислити в відповідно до прийнятих цілями організації. Цей підхід також сприяє формуванню мотивації, творчого мислення, отримання задоволення від роботи і захоплення роботою, зростанням відповідальності, появі натхнення і ентузіазму.

В даній концепції недостатньо приділено уваги фінансовим показникам діяльності фірми та зовнішнім факторам, що впливають на діяльність підприємства.

В науковій літературі можна побачити досить велику кількість публікацій, де порівнюють ЗСП і систему управління на основі EVA, автором якої є Стюарт Штерн. Але ця система фінансового управління, метою якої є спрямування діяльності організації на збільшення вартості компанії. І хоча стратегічною метою розвитку організації може бути збільшення вартості компанії, але це зовсім не обов'язково.

Система управління на основі показника EVA ґрунтується на математичній формулі показника. За допомогою виділення її складових з'являється можливість побудувати дерево цілей компанії та розподілити відповідальність за їх досягнення. Але недостатньо приділено уваги нефінансовим показникам, що опосередковано впливають на діяльність фірми.

Також, не можна забувати про систему ключових показників ефективності (КПЕ), яка являє собою «систему фінансових та нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів по відношенню до стратегічної мети». Розробка КПЕ включає в себе наступні етапи:

- формування стратегії;
- визначення найважливіших факторів успіху;
- визначення ключових показників ефективності.

Структура системи КПЕ залежить від індустріальної специфіки підприємства і від завдань структурного підрозділу. ЗСП включає в себе КПЕ. Отже, КПЕ є лише окремою частиною ЗСП.

Крім ЗСП Р. Каплана і Д. Нортон в літературі можна знайти й інші альтернативні моделі, які призначені для оцінки ефективності діяльності компанії у взаємозв'язку з її загальною стратегією.

В моделі стратегічних карт Л. Мейселя також виділяється чотири ключових аспекти, за якими проводиться оцінка бізнесу компанії. Однак замість аспекту навчання і економічного зростання Мейсель використовує аспект трудових ресурсів. У рамках цього аспекту оцінці підлягають інноваційна діяльність, навчання та підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції фірми і корпоративної культури. У цілому його модель не дуже відрізняється від моделі Р. Каплана і Д. Нортон.

Основною ідеєю піраміди діяльності компанії К. Мак-найри, Р. Лінча і К. Кроса є орієнтація на споживача, а також виявлення зв'язку між загальною стратегією компанії і фінансовими показниками її діяльності, доповненими ще декількома коефіцієнтами нефінансового характеру. Піраміда діяльності ґрунтується на концепції загального управління якістю і промисловими розробками, а також обліку витрат за видами діяльності в ланцюжку цінностей компанії. Піраміда діяльності включає чотири рівні організаційної структури компанії і характеризує систему двостороннього зв'язку, необхідну для того, щоб поширити ідеї корпоративної місії і стратегії на різних рівнях організаційної ієрархії. Цілі і показники узгоджені зі стратегією компанії і її видами діяльності.

Система EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності та зростання) була розроблена в 1993 році Крістофером Адамсом і Пітером Робертсоном [8, с. 68]. Відповідно до цієї моделі, найбільше значення має оцінка ефективності діяльності компанії в чотирьох напрямках:

- у зовнішньому середовищі – обслуговування споживачів і задоволення попиту;
- у внутрішньому середовищі – підвищення ефективності і продуктивності;
- зверху вниз в організаційній ієрархії – розповсюдження та адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін;
- знизу вгору в організаційній ієрархії – посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників.

У відповідності до концепції К. Робертса і П. Адамса система оцінки діяльності компанії повинна бути спрямована не тільки на реалізацію стратегії, а й на вироблення корпоративної культури, що визнає постійний рух вперед звичайним стилем життя.

Незважаючи на значний ажітаж, викликаний збалансованою системою показників у колах науковців та практиків, слід згадати, що ще за часів Радянського Союзу, починаючи з 20-х рр. минулого століття, на виробничих підприємствах радянських республік розроблявся відомий техпромфінплан.

Заслужує на увагу той факт, що перша форма цього плану (01-ТП) містила основні показники діяльності підприємства за групами: показники, що характеризують виробництво, працю, фінанси, капітальне будівництво, матеріально-технічне забезпечення, собівартість, охорону праці, підвищення якості продукції тощо. Кількість цих показників також була обмеженою, при цьому чітко відстежувались взаємозв'язки між ними та здійснювався ретельний планово-фактичний аналіз. Японські науковці визнали діючу в СРСР методику розроблення техпромфінплану однією із найкращих у світі.

Аналіз діяльності великих і середніх компаній показав, що функціонування без поставленого стратегічного менеджменту є досить ризикованим заходом. Дослідження в даному напрямку приводять до появи нових парадигм, концепцій та інструментів (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця альтернативних методів вибору стратегії

№ п/п	Назва	Критерії вибору стратегії	Мета
1.	ЗСП (Balance Score card – BSC)	1 – фінанси 2 – внутрішні бізнес-процеси 3 – маркетинг 4 – навчання й розвиток персоналу	- спрямована на переведення стратегії компанії в комплексний набір монетарних і немонетарних показників для внутрішньофірмових управлінських цілей
2.	Бортове табло (tableau de bord) Автор: Ж.Л. Мало Кінець 30-х років	Відсутня чітка структура, модель призначена для потреб вищої ланки управління. Її роль – допомагати отримувати загальне уявлення о діяльності фірми та стану середовища в якому здійснюється діяльність	- спрямована на оцінку як фінансових так і не фінансових показників всередині підприємства - нерозривність з організаційною структурою підприємства - прив'язка показників операційної ефективності із стратегією
3.	ЗСП-модель Мейселя Автор: Лоренц Мейсел (1992 р.)	1 – фінанси 2 – клієнти 3 – внутрішні бізнес-процеси 4 – людські ресурси	- спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури
4.	Піраміда ефективності Автори: К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс (1990 р.)	1 – ринок 2 – фінанси 3 – задоволення клієнтів 4 – інновації і навчання 5 – продуктивність 6 – якість 7 – час постачання 8 – виробничий цикл 9 – втрати	- зв'язок клієнт-орієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками; - визначення зовнішньої та внутрішньої ефективності підприємства
5.	Модель EP2M Автори: Крістофер Адамс, Пітер Робертс (1993 р.)	1 – обслуговування клієнтів і ринків 2 – удосконалювання внутрішніх процесів 3 – управління змінами й стратегією 4 – власність і свобода дій	- забезпечення впровадження стратегії компанії; - формування корпоративної культури, в якій постійно відбуваються зміни (модернізації)

№ п/п	Назва	Критерії вибору стратегії	Мета
6.	Система управління на основі показника EVA (Economic Value Added) Автор: Стюарт Шгерн (1990 р.) 4М:	1 – вимірювання (Measurement) 2 – система управління (Management system) 3 – мотивація (Motivation) 4 – стиль мислення (Mindset)	- дозволяє моделювати, відслідковувати, проводити й оцінювати прийняті рішення в єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів; - збільшення вартості компанії
7.	Метод управління й мотивації персоналу «Management by Objectives» Автор: Пітер Друкер (1954 р.)	SMART: 1 – S-специфічні для організації/підрозділу/співробітника 2 – M-вимірні (підрахунок продуктивності) 3 – A-досяжні, реалістичні 4 –R-орієнтовані на результат, не на зусилля 5 –T-певні в часі	- встановлення на початку періоду (місяць, квартал) для організації, підрозділів, відділів та працівників чітких задач, від яких буде залежати преміювальна частина заробітної плати співробітників
8.	Метод Six Sigma - шість сигм Автор: Білл Сміт, інженер компанії «Motorola», доктор Мікель Харрі, засновник дослідницького інституту (1983 р.)	6 сигм (6 рівнів якості без дефектності продукції): - допускає 3,4 дефекту на мільйон можливих виробів - якість 6 сигм становить – 99,9997% - якість 1-ї сигми відповідає випуску продукції без дефектів тільки в 30,854%	- збільшення досягнень незалежно від конкретного типу обслуговування, товару, ринкового сектору; - зміна культури бізнесу й створення інфраструктури, необхідної для одержання й підтримки більш високої продуктивності, рентабельності й ступеня задоволення споживачів
9.	Метод S5 Автор: Каору Ісікава (1960 р.)	S5: 1 – сортування – відділення 2 – раціональне розташування 3 – прибирання 4 – S-стандартизація 5 – S-удосконалювання	- акцентує більше уваги на рядових працівниках і зміні їх відношення до своєї діяльності
10.	Lean manufacturing (lean production) – Ощадливе виробництво (розроблений на Toyota)	1 – командна робота 2 – інтенсивний відкритий обмін інформацією 3 – ефективне використання ресурсів та виключення втрат 4 – безперервне вдосконалення	- збільшити продуктивність і темпи випуску продукції, у два рази скоротити виробничі площі, у два рази зменшити запаси - практично без фінансових витрат
11.	Метод систем менеджменту якості (СМЯ) – TQM (Total Quality Management) Автор: Едвард Демінг	1 – орієнтація на споживача 2 – лідерство керівника 3 – залучення працівників 4 – процес ний підхід 5 – системний підхід до менеджменту 6 – взамовигідні відносини з постачальниками 7 – прийняття рішень, які ґрунтуються на фактах 8 – постійне покращення	- концепція розвитку для японських корпорацій; - відновлення всіх галузей економіки Японії після Другої світової війни; - задоволення очікувань споживачів; - підвищення якості продукції
12.	TPS (Total Performance Scorecard) – універсальна система показників	1 – збалансована система показників 2 – тотальна якість 3 – управління результативністю 4 – управління компетенціями	- спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників
13.	Техпромфінплан 20-і роки ХХ ст.	1 – виробництво 2 – пращо 3 – фінанси 4 – капітальне будівництво 5 – матеріально-технічне забезпечення 6 – собівартість 7 – охорона праці 8 – підвищення якості продукції	• дозволяє моделювати, відслідковувати, проводити й оцінювати прийняті рішення на основі ретельного планово-фактичного аналізу

Разом з тим питання управління збалансованою системою показників потребують постійного наукового моніторингу, оскільки з розвитком економічних відносин проблеми та ризики підприємницької діяльності набувають нових ознак. Методів управління стає дуже багато, що ускладнює їх практичне застосування.

Саме тому необхідно структурувати методи управління збалансованою системою показників для надання подальших практичних рекомендацій для певної ситуації, галузі, сфери бізнесу.

Таблиця 2

**Матриця методів збалансованості в залежності від сфери дії принципів збалансованості**

Сфера дії принципу збалансованості	Показники	Прямі економічні	Опосередковані економічні	Комбіновані
	У межах підприємства	EP2M, EVA, MBO, 6 сигм		Метод S5
У межах підприємства та за його межами	Піраміда ефективності		-	ВЛАСНА РОЗРОБКА

Дана матриця дозволила виявити подальший напрямок удосконалення методів управління збалансованою системою показників.

**Висновки.** Отже, враховуючи все вищезазначене можна зробити висновки, що не один з існуючих методів управління підприємствами на основі збалансованої системи показників не може в повній мірі відповісти на питання як управляти підприємством спираючись не тільки на прямі економічні показники, а враховуючи й опосередковані економічні показники, що відбиваються не тільки у межах підприємства, а й за його межами. Тому вважаємо доцільно розробити такі методи управління підприємствами, які б ґрунтувались на комбінованих економічних показниках у межах підприємства та за його межами.

### Література

1. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / [Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус] ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с. : ил.
2. Юрген Вебер, УТЦ Шеффер. На шляху до активного управління за допомогою показників / Юрген Вебер, УТЦ Шеффер // Проблеми теорії та практики управління. – 200. – № 5. – С. 14–25.
3. Редченко К. Сбалансированное неравенство: интересы потребителей и Balanced Scorecard / К. Редченко // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 4. – С. 35–38.
4. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. ; [пер. с англ.]. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
5. Леднёв Е.Е. BSC и EVA® – конкуренты или союзники? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_eva.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml) .
6. Івлєв В. Balanced Scorecard – Альтернативні моделі / В. Івлєв, Т. Попов // Банки та технології. – 2002. – № 4. – С. 39–42.
7. Данілін О. Принципи розробки ключових показників ефективності (КПЕ) для промислових підприємств та практика їх застосування / О. Данілін // Управління компанією. – 2003. – № 2 (21). – С. 12–14.
8. Федосєєв А. Відкриваючи нові горизонти управління / А. Федосєєв // Управління компанією. – 2003. – № 9 (28). – С. 65–72.
9. Рамперсад К. Х'юберт Універсальна система показників діяльності: Як досягти результатів, зберігаючи цілісність / Х'юберт К. Рамперсад ; [пер. з англ.]. – М. : Альпіна Бізнес Букс, 2004. – С. 26.
10. Данілін О. Принципи розробки ключових показників ефективності (КПЕ) для промислових підприємств та практика їх застосування / О. Данілін // Управління компанією. – 2003. – № 2 (21). – С. 74–83.

### References

1. Otsenka efektyvnosti deiatelnosti kompanyy. Prakticheskoe rukovodstvo po yspolzovaniyu sbalansirovannoi systemy pokazatelei / [Olve, Nyls-Horan, Roi, Zhan, Vetter, Mahnus] ; per. s anhl. – M.: Yzdatelskyi dom «Vyliams», 2003. – 304 s. : yl.
2. Yurhen Veber, UTTs Sheffer. Na shliakhu do aktyvnoho upravlinnia za dopomohoiu pokaznykiv./ Yurhen Veber, UTTs Sheffer // Problemy teorii ta praktyky upravlinnia. – 200. - 5. – S. 14-25.
3. Redchenko K. Sbalansirovannoe neravenstvo: ynteresy potrebytelei y Balanced Scorecard/ Redchenko K.// Menedzhment sehodnia. - 2003. - 4. – S.35-38.
4. Kaplan Robert S. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot stratelyy k deistviyu. – 2-e yzd., yspr. y dop. / Per. s anhl./ Kaplan Robert S., Norton Deivyd P – M.: ZAO «Olymp-Byznes», 2004. – 320 s.
5. Lednev E.E. BSC y EVA® - konkurenty yly soiuznyky?// [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_eva.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml) .
6. Ivliev V., Popov T. Balanced Scorecard - Alternatyvni modeli./ Ivliev V., Popov T. // Banky ta tekhnolohii. - 2002. - 4. – S. 39-42.
7. Danilin O. Pryntsyppu rozrobky kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPE) dlia promyslovykh pidpriemstv ta praktyka yikh zastosuvannia./ Danilin O. // Upravlinnia kompaniiei. – 2003. 2 (21). – S. 12-14.
8. Fedosieiev A. «Vidkryvaiuchy novi horyzonty upravlinnia»/ Fedosieiev A.// Upravlinnia kompaniiei. – 2003. - 9 (28). – S. 65-72.
9. Rampersad K. Khiubert Universalna sistema pokaznykiv diialnosti: Yak dosiahaty rezultativ, zberihaiuchy tsilisnist/Khiubert K. Rampersad; Per. z anhl. - M.: Alpina Biznes Buks. - 2004. - S. 26.
10. Danilin O. Pryntsyppu rozrobky kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti (KPE) dlia promyslovykh pidpriemstv ta praktyka yikh zastosuvannia. Upravlinnia kompaniiei. 2003. Vol. 2 (21). S. 74–83.

Надійшла 01.08.2014; рецензент: д. е. н. Мохненко А. С.