

# Комплекс ключових показників як один з елементів системи ефективності управління бізнесом

У статті розглянуто комплекс ключових показників на підставі моделі формування збалансованої системи показників, що сприятиме забезпеченню оперативного управління ресурсами промислового холдингу через регулювання їх виробничим навантаженням, а також контроль за якістю відображення облікової інформації.

**Ключові слова:** система, управління, показники, холдинг.

В статье рассматривается комплекс ключевых показателей на основе модели формирования сбалансированной системы показателей, что способствует обеспечению оперативного управления ресурсами промышленного холдинга через регулирование их производственной нагрузки, а также контроль над качеством отображения учетной информации.

**Ключевые слова:** система, управление, показатели, холдинг.

The article examines the complex of key indexes on the basis of the model of forming of the balanced system of indexes that favours the ensuring of operative resource management of an industrial holding due to the settlement of their productive loading, and also the control over the quality of representation of accounting information.

**Keywords:** system, management, indexes, holding.

**Постановка проблеми.** Взаємини держави і підприємства під час формування стратегії довготривалого розвитку вкрай складні, що викликане як невідповідністю інтересів, так і відсутністю єдності поглядів щодо перспектив розвитку окремих галузей як в цілому в Україні, так і наявністю подвійних стандартів по відношенню до окремих підприємств. Потребує реалізації модель корпоративної системи показників управління в ERP-системах, що містить дерево цілей і показників підприємства, з прив'язкою до ієрархії процесів та із зазначенням заходів, що необхідні для досягнення поставленої кінцевої мети підрозділами і співробітниками.

Однією з найбільш досконалих таких систем є управління результатами на основі комплексу ключових показників соціально-економічної ефективності. Єдиний набір фактів та інформації, генерований зазначеною системою, робить процес управління результатами предметним і об'єктивним, значно підвищуючи цим якість управління бізнесу в цілому.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Менеджмент, ґрунтований на реалізації такої системи, є більш ефективним механізмом реалізації стратегічної ініціативи, ніж традиційний фінансовий менеджмент, що обґрунтований на оцінці грошових потоків, руху грошових фондів, управлінні активами і капіталом, ризик-менеджменті.

Так, за вченням М. Портера, стратегія – це «вирішення компромісів у конкуренції» [3, с. 88].

Залежно від положення на ринку і підходів до управління бізнесом М. Портер [3, с. 172] запропонував п'ять основних конкурентних стратегій:

- стратегія лідерства за витратами, яка передбачає зниження повних витрат виробництва товарів або послуг;
- стратегія диференціації, спрямована на додання товарам специфічних властивостей, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів і підвищують їх цінність для споживачів;
- сфокусована стратегія низьких витрат, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок менших витрат виробництва;
- сфокусована стратегія диференціації, цілеспрямована на забезпечення представників вибраного сегмента товарами або послугами, що якнайповніше відповідають їх вимогам;
- стратегія оптимальних витрат, яка дає можливість покупцям отримати за свої гроші переваги за рахунок поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції.

Отже, процес збереження стратегічної стійкості веде до активізації аналітичних процесів, спрямованих на діагностику системних дисфункцій і пошук чинників розвитку проекту.

**Мета статті.** Тенденції економічного зростання на основі впровадження в практику роботи промислових підприємств інструментів ефективного управління стає актуальним завданням, оскільки застосування сучасних управлінських інструментів є на даний час важливим чинником розвитку будь-якої організації. Використання системи показників для вивчення діяльності господарюючого суб'єкта підтверджує необхідність вивчення комплексу питань організації інформаційного забезпечення управління сучасним промисловим холдингом з орієнтацією на підвищення ефективності діяльності. А це сприятиме удосконаленню комплексу ключових показників з використанням моделі збалансованої системи показників у рамках стратегії розвитку холдингових структур

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

та виокремленню аналітичної функції в управлінні промисловим підприємством з позиції стратегічного розвитку через виділення взаємопов'язаних самостійних складових.

**Виклад основного матеріалу.** Побудова ефективної системи управління є достатньо складним процесом для будь-якого підприємства. Власники (акціонери), переслідуючи цілі підвищення власних доходів, прагнуть підвищити ефективність і контрольованість діяльності власних підприємств. Одним із методів оцінки бізнесу є встановлення і контроль виконання цільових орієнтирів для роботи всіх бізнес-процесів і структурних підрозділів підприємства.

Існуючі варіанти формування моделі стратегічного розвитку орієнтовані на впровадження системи виміру досягнень і знаходять застосування через показники за місцями (взаємодія і мотивація працівників) із подальшим їх пов'язанням в єдиний ланцюжок і об'єднанням із стратегічною метою.

Так, наприклад, модель, запропонована М.Г. Брауном [1], дозволяє визначити показники, критичні для конкретного підприємства, називається «Моделлю стратегічного виміру». Реалізація моделі ґрунтована на визначенні глобальних принципів існування організації і її бачення майбутнього, а також ідентифікації ключових чинників успіху: прибутковість, зростання і регулювання. На основі цих чинників успіху формуються показники.

Ідентифікація ключових показників дозволяє визначити цільові значення, виробити план дій для досягнення поставлених цілей (див. рис.). Орієнтація моделі тільки на вибір системи показників без урахування їх застосування різко знижує ефективність її використання з непередбачуваними наслідками.

Розмаїття форм і методів управління викликає потребу в різних видах систем показників, що мають певний набір характеристик та відповідають системам управління.

Для підвищення ефективності застосування зазначених показників слід застосовувати спеціальний механізм, що дозволяє повністю використати їх сутнісні характеристики.

У результаті виникає необхідність використання «моделі стратегічного виміру», яка дозволяє окреслити коло про-

блем, що виникають під час впровадження і застосування систем показників, що використовуються для оцінки ефективності управління підприємством.

Серед учених немає єдності щодо питання розроблення інтегрованої системи показників діяльності, які можна було б використовувати як основи для визначення і управління стратегією організації.

Німецький вчений Д. Хан у своїй монографії щодо інтегрованого планування і контролю відзначає, що «в ідеальному випадку, планово-контрольні розрахунки повинні бути взаємопов'язані зі всіма значущими для підприємства якісними і кількісними немонетарними показниками. Інформативність планово-контрольних показників зростає, якщо розробити єдиний перелік найважливіших внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на результат і ліквідність» [4, с. 52].

Основну роль в концепції «Управління ефективністю бізнесу» (BPM) відіграють панелі індикаторів, оскільки саме вони надають користувачам видиму частину структури управління ефективністю бізнесу. Уейн У. Еккерсон вважає, що «BPM дозволяє усунути розрив між якістю стратегії та якістю її реалізації» [5, с. 59].

При цьому жоден з цих компонентів окремо не є системою управління ефективністю бізнесу, а саме: панель індикаторів, система складання бюджету або планування, система фінансової консолідації, система фінансової звітності, система бізнес-аналізу, портали зі вбудованими ключовими показниками ефективності, стратегічні карти, програмне забезпечення для прогнозування, інструменти моделювання для планування. Аби отримати дійсну систему управління ефективністю бізнесу, промислове підприємство має інтегрувати всі вище перелічені компоненти в єдиний і прозорий для користувачів комплекс із загальною стратегічною і технічною структурою.

Підходи до формування системи аналітичних показників через панель індикаторів спрямовані на задоволення запитів внутрішніх користувачів і мають за мету оцінити ефективність бізнес-процесів підприємства у міру досягнення стратегічних цілей. Процедура ув'язки аналітичних показни-

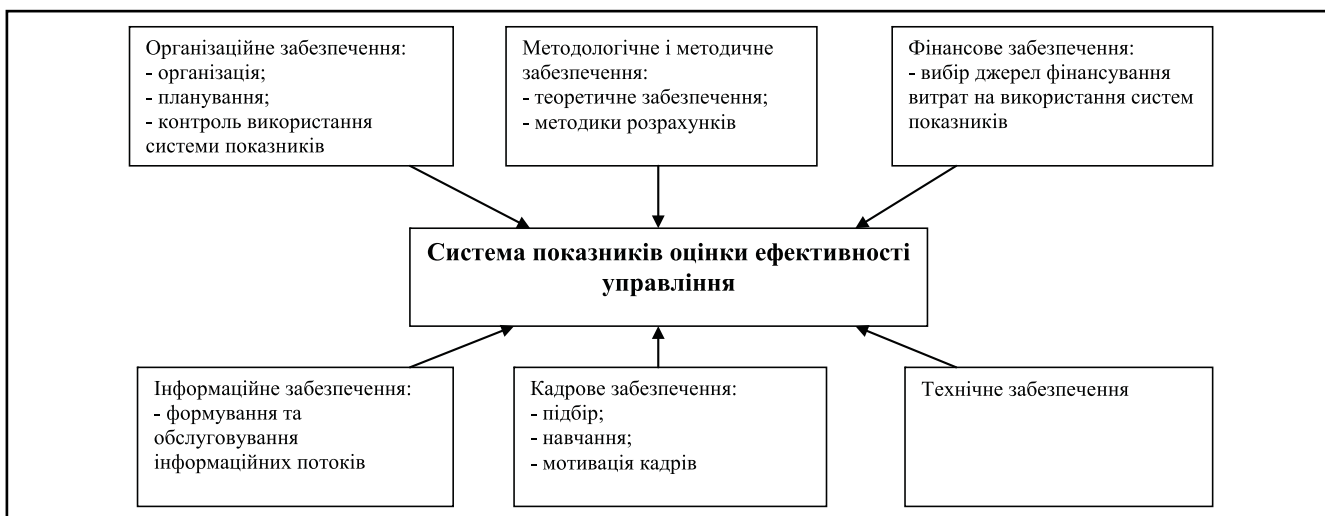


Схема «моделі стратегічного виміру»

Таблиця 1. Компоненти панелей індикаторів за У.У. Еккерсоном [5, с. 149]

	Операційна панель індикаторів	Тактична панель індикаторів	Стратегічна панель індикаторів
Моніторинг	Панель індикаторів	Бізнес-аналітичний портал	Збалансована система показників
Аналіз	Статистичні моделі. Механізми прийняття рішень	Онлайнова аналітична обробка Інтерактивна звітність Сучасні методи візуалізації Моделювання сценаріїв	Аналіз тимчасових рядів. Стандартна звітність
Управління	Попереджувальні сигнали. Агенти	Потоки робіт і документообігу (workflow). Відстеження використання інформації. Аудит	Наради. Анотації. Стратегічні карти

Таблиця 2. Порівняння характеристик панелей індикаторів і збалансованої системи показників

	Панелі індикаторів	Збалансована система показників
Призначення	Вимір ефективності	Відстеження руху вперед
Користувачі	Інспектори, контролери, фахівці	Старші керівники, менеджери, рядові співробітники
Оновлення	Представлення інформації в потрібний час	Періодичні ситуації
Дані	Події	Зведення
Візуальне представлення	Графічні зображення, необроблені дані	Графічні зображення, текстові коментарі

ків розширює простір управлінського аналізу і фокусує увагу зацікавлених користувачів на обмеженому наборі максимально інформативних для оцінки показників.

Однозначність трактування різними користувачами системи вимірів і оцінок є ефективним засобом зняття економічних протиріч і підвищення конструктивності взаємодії власників бізнесу – як замовників кінцевих результатів і менеджерів – як виконавців у досягненні цих результатів.

Панель індикаторів дозволяє користувачам відстежувати ефективність роботи підприємства шляхом порівняння фактичних показників з показниками, визначеними корпоративною стратегією. На операційному рівні користувачі контролюють основні поточні бізнес-процеси. На тактичному і стратегічному рівнях користувачі відстежують просування підприємства до своїх коротко- і довготривалих цілей (табл. 1).

Панелі індикаторів і збалансовані системи показників – це механізми візуалізації в системі управління ефективністю, що дозволяють миттєво представляти критично важливу інформацію в змістовній формі.

Ці критерії дозволяють користувачам переглядати і аналізувати дані про ефективність і навіть маніпулювати ними, але самі по собі вони не утворюють повну систему.

Хоча панелі індикаторів і збалансовані системи показників мають багато загальних особливостей і ці терміни часто вважають такими, що взаємозамінюються та мають деякі унікальні характеристики (табл. 2) [5, с. 34–35].

Панель індикаторів може також вміщувати графіки, діаграми різного вигляду та таблиці, якщо їх використання в деяких випадках залишається доцільним. Керівник, спостерігаючи за «семафорними» функціями, які будуються на контрольних показниках і відображають кордони «нормального», «тривожного» і «критичного» його стану, має можливість відразу зосередитися на найкритичніших проблемах.

Здобуття деталізованої інформації, яка, перш за все, відноситься до пошуку відповідального виконавця за контроль даного показника, супутніх документів, виконується за до-

помогою маніпуляції «мишею» на секторних «спідометрах» або «семафорах», які привернули увагу.

Даний підхід дозволяє досягти таких основних результатів:

- концентрації керівників на стратегічних цілях;
- підвищення якості рішень, що приймаються, контролю і виконання дій;
- поліпшення навчання керівників і забезпечення безперервності процесу поліпшень.

При цьому забезпечується:

- управління за відхиленнями;
- інтеграція даних, отриманих з різних джерел;
- маршрутизація даних: «різні дані – для різних цілей»;
- забезпечення простого доступу до найбільш значимої в даний момент інформації.

### Висновки

Реалізований модуль панелі індикаторів системи управління ефективністю бізнесу на підприємствах має бути доступним через Інтернет з будь-якої точки світу із забезпеченням надійного рівня інформаційної безпеки.

Даний модуль повністю реалізує управлінську концепцію Balanced Scorecard («Збалансована система показників») відповідно до стандарту Balanced Scorecard Collaborative Functional Standards, підтримуючи й інші концепції систем показників, включаючи функціональну (Functional Scorecard) і процесну (Process Scorecard). Вони забезпечують контроль ефективності діяльності підприємства щодо перспективи виконання функцій і процесів, котрі реалізуються. Більш того, підтримується концепція системи показників (Customized Scorecard), яка дозволить розглядати ефективність підприємства з таких перспектив, як якість або економічність.

### Список використаних джерел

1. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

2. Гушко С.В., Шайкан А.В., Іщенко М.І., Шкіря Н.Л., Сагайдак М.П. Методологія та організація обліково-аналітичної системи управління холдингових компаній: Монографія / С.В. Гушко, А.В. Шайкан, М.І. Іщенко, Н.Л. Шкіря., М.П. Сагайдак. – Кривий Ріг: КЕІ ДВНЗ «КНУ», 2012. – 645 с.

3. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер; [Пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: [Електрон. ресурс] Пер. с нем. / [Под ред. и с предисл.] А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с. – Режим доступа: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/han\\_pik/](http://www.i-u.ru/biblio/archive/han_pik/)

5. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Уэйн У. Эккерсон; [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

УДК 005.336:005.591.3

А.С. ПОЛЯНСЬКА,

д.е.н., доцент, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
В.В. БАБЕНКО,

ст. викладач кафедри прикладної математики, Львівський національний університет ім. Івана Франка

## Оцінювання потенціалу розвитку промислових підприємств на основі побудови ситуаційних моделей

*У статті розкрито сутність процесу розвитку промислових підприємств. Узагальнено теоретико-методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку вітчизняних промислових підприємств на основі побудови ситуаційних моделей їхнього розвитку. Здійснено оцінку потенціалу розвитку промислового підприємства на основі реалізації побудованих сценарних моделей розвитку.*

**Ключові слова:** розвиток, промислові підприємства, ситуаційне управління, сценарна модель.

*В статье раскрыта суть процесса развития промышленных предприятий. Обобщены теоретико-методологические принципы оценивания потенциала развития отечественных промышленных предприятий на основе построения ситуационных моделей их развития. Осуществлена оценка потенциала развития промышленного предприятия на основе реализации построенных сценарных моделей развития.*

**Ключевые слова:** развитие, промышленные предприятия, ситуационное управление, сценарная модель.

*The essence of development processes of industrial enterprises is exposed. The theoretical and methodological principles of evaluation of development capacity of domestic industry enterprises on the base of construction of development situation models are generalized. The evaluation of domestic industry enterprises development capacity on the base of constructed scenarios development models realization, have done.*

**Keywords:** development, industry enterprises, situational management, scenarios model.

**Постановка проблеми.** На даний час широко розглядаються та обговорюються проблеми розвитку, оскільки сучасний стан вітчизняної промисловості вказує на те, що вона була неготова до змін, які зумовили процеси світової фінансо-

во-економічної кризи. Про це свідчить падіння промислового виробництва, збільшення частки збиткових підприємств, яка і в посткризовий період залишається досить значною і становила відповідно у 2009 році – 41%, у 2010, 2011 роках – 40%. Хоча наслідки кризових явищ оголили недоліки й упущення у сфері промислового розвитку, однак вони стали вихідним етапом усвідомлення необхідності фундаментального переосмислення існуючих підходів у господарюванні.

Промисловість була і залишається матеріальною основою суспільного поступу, а сучасний її стан свідчить про те, що сформований потенціал не дозволяє забезпечити належний рівень розвитку. У зв'язку із викладеним вище на сьогодні актуальним залишається питання вибору такої моделі розвитку, яка б дозволила поєднати концептуальні засади сучасного розвитку, орієнтовані на більш повне та ефективно використання наявного потенціалу промислових підприємств та зосередити увагу на чинниках, які перешкоджають даному процесу чи формують для нього сприятливі можливості. А це, своєю чергою, вимагає узагальнення теоретичних і методичних засад оцінювання потенціалу розвитку на основі використання сучасних досягнень управлінської науки.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблеми розвитку на сьогодні широко розглядаються вітчизняними науковцями у прагненні вибрати шлях та інструменти досягнення рівня розвитку, що відповідає меті інтегрування у світовий економічний простір. В економічній сфері діяльності в поняття розвитку закладають потенційні можливості змінювати існуючий стан і досягати якісного нового рівня поточного функціонування.

Складність та широкий спектр питань та проблем, що намагаються дослідити через призму дослідження сутності та змісту розвитку зумовили появу різних трактувань категорії «розвиток». Зокрема, економічний розвиток у широкому ро-