

14. Крупка Я. Д., Романчук А. Л. Облік і контроль операційної діяльності на підприємствах промисловості будівельних матеріалів. Монографія / Я. Д. Крупка, А. Л. Романчук – Чернівці: Місто, 2011. – 296 с.

15. Основи організації обліку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: >docs/index-188744.html?page=3.

16. Захожай В. Б. Бухгалтерський облік у галузях економіки / Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. Б. Захожай, М. Ф. Базась, М. М. Матюха, В. М. Базась; За ред. В. Б. Захожая, М. Ф. Базася. – К.: МАУП, 2005. – 968 с.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2014р.  
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Данилюком М.О.

УДК 334.02:334.7

## **ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ У СТРАТЕГІЧНІЙ ТА ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*О.Ю. Кушлик, Л.І. Ріщук*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 76019,  
м. Івано-Франківськ, вул Карпатська, 15, [reg@nung.edu.ua](mailto:reg@nung.edu.ua)*

**Анотація.** Обґрунтовано проблему переходу від формулювання стратегії розвитку підприємства на словесному рівні до конкретних числових показників діяльності. Розглянуто моделі системи керування ефективністю бізнесу (модель піраміди ефективності, модель оцінки ефективності діяльності і росту, систему показників відповідальності, збалансовану систему показників). Досліджено взаємозв'язки між показниками моделей системи керування ефективністю бізнесу та підходи до їх побудови. Обґрунтовано ключові положення використання системи керування ефективністю бізнесу у стратегічній та операційній діяльності підприємства в умовах розвитку ринкових відносин.

**Ключові слова:** стратегія, операційний рівень діяльності, моделі керування ефективністю, система показників.

**Аннотация.** Обоснованно проблему перехода от формулирования стратегии развития предприятия на словесном уровне в конкретные числовые показатели деятельности. Рассмотрены модели системы управления эффективностью бизнеса (модель пирамиды эффективности, модель оценки эффективности деятельности и роста, систему показателей ответственности, сбалансированную систему показателей). Исследованы взаимосвязи между показателями моделей системы управления эффективностью бизнеса и подходы к их построению. Обоснованы ключевые положения использования системы управления эффективностью бизнеса в стратегической и операционной деятельности предприятия в условиях развития рыночных отношений.

**Ключевые слова:** стратегия, операционный уровень деятельности, модели управления эффективностью, система показателей.

**Abstract.** Grounded problem of the transition from strategy formulation development on a verbal level to specific numerical performance. The models of business performance management system (Performance Pyramid, Effective Progress and Performance Measurement, Accountability Scorecard, Balanced Scorecard). Investigated the relationship between indicators of system models performance management and business approaches to their construction. Grounded of the key positions of using system business performance in strategic and operational activities of the company in conditions of development of market relations.

**Keywords:** strategy, operational level of activity, performance management model, the system performance.

**Постановка проблеми.** Сьогодні конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, але й за рахунок мобілізації і використання нематеріальних активів. Розвиток забезпечується підприємствам, які не просто орієнтуються на ринок, а які досконало вивчають потреби кожної групи потенційних покупців і ставлять їх в основу своєї стратегії розвитку. Стратегія підприємства стає особливо важливою, а саме стержнем перспективного розвитку. Тому побудова організації орієнтованої на покупця і побудова бізнесу орієнтованого на стратегію, є одними з основних ініціатив, що реалізуються більшістю динамічних у розвитку підприємств.

Під стратегічною діяльністю розуміємо діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі. Вона передбачає розробку стратегії та її успішну реалізацію в умовах гнучкого регулювання і своєчасних змін в організації, що відповідають виклику з боку оточення. Під операційною діяльністю розуміємо діяльність зі створення товарів і послуг, а саме управління операціями придбання необхідних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт та доставки споживачу.

Проблема сучасної практики стратегічного управління вітчизняними підприємствами полягає у нездатності пов'язати стратегію з операційною діяльністю. Побудова стратегічного управління на концепції MOS (Mission, Objective, Strategies) має важливий недолік – розрив між довгостроковим баченням, загальними цілями керівництва підприємства і поточними ініціативами, що реалізуються на нижчому рівні управління. Таким чином, менеджерам складно забезпечити оперативний зв'язок результатів поточної діяльності з довгостроковою стратегією організації. У кращому випадку їм вдається зв'язати результати діяльності і планові показники у межах річного бюджету.

Відповідно в практичній діяльності підприємств особливої уваги заслуговує питання формалізації стратегії, а саме перехід від формулювання стратегії розвитку підприємства на словесному рівні до конкретних числових показників діяльності. Для того щоб слово «стратегія» перетворилась з абстрактної ідеї в реальний проект необхідно її описати системою показників виміру і оцінки. В цьому контексті інтегровані системи показників є дієвими інструментами управління організацією, тому застосування цього підходу виправдане використанням системи керування ефективністю бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню стратегічної та операційної діяльності присвячено багато наукових досліджень. У наукових працях розглядаються діагностика використання стратегії та стратегічного управління [1,2], методологія оцінки ефективності операційної діяльності [2], моделі і підходи до оцінки ефективності бізнесу [4-13]. Однак питання використання системи керування ефективністю бізнесу у стратегічній та операційній діяльності підприємства вивчені недостатньо.

**Постановка завдання.** Відповідно до цього, завданням даної статті є дослідження моделей системи керування ефективністю бізнесу та обґрунтування ключових положень їх використання у стратегічній та операційній діяльності підприємства в умовах розвитку ринкових відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Тривалий період часу керівники використовували систему керування ефективністю бізнесу як таку, що направлена на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, скорочення часу виконання замовлення, скорочення виробничого циклу, зниження собівартості). В США використовують системи моніторингу стану бізнесу, які також називають системами моніторингу господарської діяльності (business availability or business activity monitoring - BAM). Цей термін був введений для визначення системи доступу в режимі реального часу до основних показників результативності бізнесу, що створено з ціллю прискорення і підвищення ефективності ділових операцій, які проводяться підприємством [7]. Сьогодні системи керування ефективністю бізнесу дозволяють дієво відслідковувати виконання стратегічних ініціатив керівництва, виділяючи при цьому ключові процеси, що впливають на стратегію і оцінювати їх ефективність.

Системи керування ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM), що включають модель піраміди ефективності (Performance Pyramid) МакНейра, Р. Ланча, К. Кроссома, модель оцінки ефективності діяльності і росту (Effective Progress and Performance Measurement, EP2M) К. Адамса і П. Робетса, систему показників відповідальності Accountability Scorecard (ASC) Ф. Ніколса, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC) Р. Каплана та Д. Нортон та інші, широко використовуються підприємствами різних країн з метою забезпечити стратегічне управління організацією на основі аналізу і моніторингу ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Ключові показники діяльності – система показників, яка оцінює ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства і є ефективним інструментом управління розвитком підприємства. Ключові показники ефективності можуть бути фінансові (коєфіцієнти ліквідності, платоспроможності) і нефінансові (показники якості послуг, задоволеності працівників); загальними для підприємств різних видів діяльності (рентабельність інвестицій, рентабельність використовуваного капіталу, додана вартість, задоволеність клієнтів, частка ринку та т.д.) або можуть бути пов'язані зі специфікою виду економічної діяльності підприємства (наприклад, для підприємств, що займаються виробництвом, транспортуванням, передачею, розподілом та постачанням електричної і теплової енергії – споживання електроенергії, корисний відпуск, рівень втрат електроенергії). Використання лише фінансових показників при аналізі стратегічної діяльності підприємства на практиці приводить до того, що керівники відмовляються вкладати засоби в довгостроковий розвиток, боячись погіршити цим поточні фінансові показники, а управлінські рішення орієнтовані на короткострокову перспективу. Використання системи ключових показників ефективності в рамках системи керування ефективністю бізнесу дозволяє досягати балансу між короткостроковими і довгостроковими цілями підприємств, і вже на ранніх етапах оцінити наскільки успішна їхня діяльність.

Модель Performance Pyramid пов'язує клієнтоорієнтовану корпоративну стратегію з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Вона базується на концепціях глобального управління якістю, бізнес-інжинірингу та обліку, орієнтованого на дії. Під останніми розуміється те, що виконується людьми чи машинами (обладнанням, комп'ютерними системами) для задоволення споживача. Піраміда ефективності подає структуру управління підприємства на чотирьох рівнях. На верхньому рівні керівництво підприємства формує корпоративне бачення. На другому – цілі підрозділів конкретизуються відповідно до визначеного ринку (маркетингових показників) і фінансових показників. Споживачі

і акціонери визначають те, що потрібно оцінювати. Третій рівень охоплює цілі на рівні структурних підрозділів. Вони орієнтовані на задоволення клієнтів, гнучкості та продуктивності виробництва і являються драйверами ефективності по відношенню до ринкових та фінансових цілей. На четвертому рівні визначаються такі оперативні цілі, як якість, час поставки, тривалість виробничого циклу і збитки від браку. На думку авторів моделі, система її показників має бути інтегрована таким чином, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були зв'язані з фінансовими на верхніх. Це дозволяє цілям і показникам пов'язувати стратегію підприємства з його операційною діяльністю. Піраміда результативності забезпечує двосторонню комунікаційну систему та необхідну інформацію для прийняття рішень на різних рівнях управління. Завдання щодо впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичній діяльності фірми і показники ефективності її роботи розглядаються як пов'язані ланки між такими поняттями як стратегія та діяльність [8, с. 69, 71].

Модель Effective Progress and Performance Measurement поділяє стратегічний менеджмент на дві послідовні фази: формулювання стратегії та її впровадження. На думку авторів, впровадження має не лише розв'язати організаційні питання реалізації стратегії, а й сприяти розвитку управлінських здібностей, орієнтованих на постійні зміни. Дана модель пропонує оцінку ефективності діяльності підприємства згідно чотирьох напрямків: в зовнішньому середовищі – показники обслуговування споживачів і задоволення попиту; у внутрішньому середовищі – показники ефективності і продуктивності; зверху вниз в організаційній ієрархії – показники впровадження і адаптації стратегії на нижні рівні організаційної структури; знизу вверх в організаційній ієрархії – показники посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників [4, с.40]. Така система показників забезпечує менеджерів підприємства, що відповідають за реалізацію стратегії, необхідним зворотнім зв'язком та надають своєчасну інформацію для прийняття відповідних рішень. Показники ефективності діяльності підприємства в зовнішньому середовищі та загальні показники оцінки ефективності у внутрішньому середовищі охоплюють сферу стратегічної діяльності, яка трансформується в площину операційної діяльності через показники впровадження і адаптації стратегії на нижні рівні організаційної структури.

Система показників відповідальності Accountability Scorecard, спрямована на пошук балансу інтересів підприємства та різних зацікавлених у його діяльності осіб (груп осіб) – стейкхолдерів: ключові менеджери та акціонери, персонал, постачальники, споживачі продукції підприємства. У моделі підприємство і зацікавлені сторони поєднуються між собою двома типами зв'язків: внесками і стимулами, причому цінність стимулів має перевищувати або, як мінімум, компенсувати внески. Наприклад, для акціонерів внеском є капітал, інтересом є повернення інвестицій з відсотком та ріст підприємства, відповідно стимулом – доходи на активи, дивіденди, приріст ринкової вартості акцій, зміни в об'ємах продажу, в рентабельності. Для споживачів внеском є вимоги до продукції, послуг, інтересом є якість і ціна продукції, послуг, відповідно показниками стимулу є рівень браку і виконання замовлень, показники конкурентоспроможності продукції, послуг. Для працівників підприємства внеском є їхня праця, їх інтелект, ідеї, інтересом – рівень життя та комфортне робоче середовище, показниками стимулу є рівень доходів, тенденції задоволеності умовами роботи. Набір показників для кожної конкретної організації індивідуальний. Це пояснюється тим, що кожна організація має свої ключові компетенції, а необхідність управління їх підтримкою і формування нових конкурентних переваг потребує індивідуального підходу. Внески і стимули мають бути згруповані за пріоритетами, щоб визначити найважливіші показники при побудові стратегічних карт розвитку підприємства. Таким чином, дана модель включає показники зацікавлених сторін як всередині підприємства, так і ззовні, однак вона не має чіткої структури та зв'язків між показниками. Послідовність впровадження моделі є такою: ідентифікація зацікавлених сторін; визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам; ранжування внесків і стимулів за пріоритетами; визначення показників для кожного з них; практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень [8, с. 66].

Модель Tableau de bord як інструмент управління призначений, в першу чергу, для потреб вищого керівництва. Її основною задачею є представлення керівнику короткої інформації про результати діяльності кожного підрозділу та умов середовища, в якому здійснює діяльність підприємство. Для кожного структурного підрозділу встановлюється основна ціль, яка декомпозирується на цілі підпорядкованих відділів та департаментів. Останні визначають критичні фактори успіху, які необхідні для досягнення поставленої цілі. Вони оцінюються за допомогою набору показників, що обираються підприємством самостійно. Показники можуть бути фінансові (для верхніх рівнів ієрархії управління) і нефінансові (для нижніх рівнів ієрархії управління), цільові (описують бачення стратегії вищим керівництвом) і функціональні (випереджаючі цільові показники, контрольовані). Функціональні і цільові показники повинні узгоджуватись причинно-наслідковими зв'язками [5, с.80]. Такий підхід дозволяє об'єднати в одній структурі стратегічні і операційні показники, забезпечити вертикальний зв'язок і розподіл відповідальності на кожному організаційному рівні.

Найпопулярнішою є запропонована Д. Нортон і Р. Капланом система стратегічного керування й оцінки ефективності Balanced Scorecard, яка переводить конкретну діяльність і стратегію в достатньо повний набір показників, що фактично формують систему стратегічного

управління і контролю. Серед переваг моделі доцільно виділити: причинно-наслідкові зв'язки між групами показників (навчання і зростання, споживачів, внутрішніх бізнес-процесів, фінансових); поєднання фінансових і нефінансових показників; зв'язки результатних і випереджаючих показників; зв'язки всіх показників з фінансовими результатами діяльності; зв'язки між показниками різних рівнів управління. Використання стратегічної карти, а саме короткого опису стратегії (на один листок) у вигляді набору причинно-наслідкових зв'язків, перетворює стратегію в план дій, дозволяє ефективно забезпечити підтримку виконання стратегії на усіх рівнях керування, формалізує зв'язки між стратегічним управлінням і управлінням ефективністю.

Зауважимо, що компанія професійного сервісу Balanced Scorecard Collaborative (BSCol) розробила функціональні стандарти для BSC-додатків. Мета програми - забезпечити подальший перехід розробників програмного забезпечення збалансованих систем показників від простої «панелі індикаторів» менеджера до інструментальних засобів, які можна застосовувати для впровадження та управління стратегією. З часу заснування BSCol сертифікувала 16 додатків, які відповідали цим функціональним стандартам. Водночас з розвитком самої збалансованої системи показників Нортон і Каплана вдосконалюються відповідні програмні продукти. У сертифіковані програмні BSC-рішення та інструментальні засоби другого покоління додані можливості переміщення вниз по ієрархії деталізації даних (drill-down) і інтерактивної аналітичної обробки (OLAP), а деякі провідні розробники навіть інтегрували в свої додатки інтерактивну карту стратегії. Така карта надає відповідальним менеджерам доступ до всієї потужності OLAP - вони можуть переходити від стратегічних цілей організації до фактичних даних, які стоять за цими цілями. З появою стратегічної карти збалансована система показників стала «планом рахунків» корпоративної стратегії. Так як балансові і фінансові звіти, так і збалансована система показників та карта стратегії характеризують стратегічне здоров'я підприємства, а відповідно, і перспективи зростання.

BSC-додатки третього покоління визначає як найкращим чином застосовувати BSC в якості рушійної сили модернізації та перетворення підприємства. Концепція заснована на п'яти ключових принципах: керівництво змінами, здійснюване топ-менеджментом; представлення стратегії в операційних термінах; реорганізація підприємства у відповідності зі стратегією; представлення реалізації стратегії в обов'язки кожному співробітнику; перетворення стратегії в безперервний процес. Провідні BSC-додатки третього покоління дозволяють топ-менеджерам починати дослідження з високорівневого виду стратегії, а потім швидко переходити на нижчий рівень деталізації даних для аналізу конкретних причин ситуації, що склалася. В BSC керівники можуть виконувати порівняльний аналіз фактичних і цільових показників згідно різноманітних оцінювальних параметрів, проводити аналіз методом «що, якщо ...» і моделювати різні сценарії із застосуванням власних метрик [13].

В процесі використання збалансованої системи показників розробляють різні їх модифікації. Зокрема збалансована система показників Лоренца Мейсела також передбачає чотири перспективи, що дозволяє оцінити бізнес-діяльність: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, людські ресурси. В рамках перспектив встановлюються стратегічні цілі і плануються операційні ініціативи. Модель акцентує увагу на аспекті трудових ресурсів підприємства, де оцінюють інновації, інтелектуальні активи, навчання, компетентність і корпоративна культура. Використання Мейселом окремої перспективи людських ресурсів обумовлено необхідністю концентрувати зусилля не тільки на оцінці фінансової ефективності процесів, якості роботи з клієнтами, але і на оцінці особистого вкладу в досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливої уваги заслуговує розробка А. Федосеева і І. Котельнікова – трьохсферна модель збалансованої системи показників. Замість чотирьох фіксованих сфер BSC (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання персоналу), автори запропонували більш гнучку та адаптовану до умов діяльності підприємств пострадянського простору трьохвсьову модель: фінанси (оборот, прибуток, дохідність основного капіталу), зовнішні процеси (створення іміджу, операції на ринку, створення конкурентних переваг неринковими методами) та внутрішні процеси (адміністративно-господарські процеси, процеси, що створюють вартість, навчання і розвиток персоналу). Замість використання в контурі управління тетраду «цілі-показники –задачі-ініціативи», автори запропонували використовувати триаду «цілі-показники-задачі» [13].

Всі розглянуті моделі мають декілька спільних рис: цільовий підхід до управління, що пронизує всю організацію; використання панелі індикаторів для моніторингу процесів; визначена послідовність дій; взаємозв'язок між стратегічним і оперативними рівнями управління (таблиця 1), прив'язка показників до системи мотивації менеджерів і інших працівників.

Реалізація стратегії з допомогою більшості розглянутих моделей здійснюється в такій послідовності: корпорація – господарські підрозділи-структурні підрозділи – індивідуальний рівень. Такий підхід дає можливість побудувати місток між стратегічним і операційними рівнями управління, а також між зонами колективної і індивідуальної відповідальності. Для вищих рівнів управлінського містка розробляються стратегічні орієнтири підприємства (Performance Drivers – показники ефективності відносно досягнення поставлених стратегічних цілей), для нижчих – показники результативності (effectiveness) і ефективності використання ресурсів (efficiency). Моніторинг ключових індикаторів на різних рівнях управління не є проблематичним. Проблематичним є наявність розуміння щодо управління підприємством на основі цих показників.

Таблиця 1 - Взаємозв'язки між показниками та підходи побудови моделей ефективності

Взаємозв'язки між показниками та підходи побудови моделей ефективності	Performance Pyramid	Effective Progress and Performance Measurement	Accountability Scorecard	Tableau de bord	Balanced Scorecard	Збалансована система показників Лоренца Мейсела	Збалансована система показників А. Федосеева і І. Котельнікова
Між стратегічними і операційними показниками	+	+	не завжди	+	+	+	+
Між результатними і випереджаючими показниками (фінансовими і нефінансовими)	+	+	+	+	+	+	+
Між плановими та фактичними показниками	+	+	+	+	+	+	+
Показники ефективності будуються лише на рівнях управління	+	-	-	-	-	-	-
Показники ефективності будуються за внесками та стимулами стейкхолдерів	-	-	+	-	-	-	-
Показники ефективності будуються згідно проєкцій або згідно обраних напрямків	-	+	-	-	+	+	+

Про необхідність використання набору показників управління в бізнес-діяльності зазначає Пітер Друкер в концепції управління за цілями (Management by Objectives). Цільові показники в ключових сферах [бізнесу] є «панеллю з приладами», необхідною для «пілота» підприємства. Фактично ідеї МВО в більшості організацій реалізуються в двох напрямках: оцінці індивідуальної цінності найбільш важливих носіїв інтелектуального капіталу і відстежуванні рівня досягання цілей всередині організації з допомогою системи індикаторів [7]. Однак, цільовий підхід не є альтернативою іншим методам, а доповнює їх для вирішення відповідного кола завдань. Більшість розглянутих систем керування ефективністю бізнесу є «економічними мутаціями» цільового підходу, відрізняючись або методами досягнення поставлених перед підприємством цілей, або інструментами, з допомогою яких можна ці цілі досягнути [6]. Реалізація всіх розглянутих моделей відбувається через основні етапи цільового управління: 1) розробка чіткого короткого формулювання цілей; 2) розробка реалістичних планів їх досягнення; 3) систематичний контроль і вимір якості роботи і результатів; 4) прийняття корегуючих заходів для досягнення запланованих результатів [14].

Системи керування ефективністю бізнесу є як інструментом, що забезпечує ефективне формування і комунікацію корпоративної стратегії, так і механізмом управління даною стратегією. Як інструмент управління бізнесом система дає можливість встановлювати індивідуальні, структурні і загальнокорпоративні цілі, доводити їх до свідомості співробітників і управлінців різного рівня, оцінювати досяжність поставлених цілей за допомогою використання відповідної системи показників ефективності, отримувати швидкий зворотний зв'язок. Для підтримки реалізації стратегії організації дані системи реалізують функції фінансового та операційного планування, консолідації і звітності, моделювання, аналізу і моніторингу ключових показників ефективності. Системи керування ефективністю бізнесу дають нові аналітичні можливості більш традиційної концепції MOS (Mission, Objectives, Strategies).

Важлива роль у впровадженні систем керування ефективністю бізнесу належить відповідним аналітичним додаткам. Ринок аналітичного застосування становить три головні категорії застосування: фінансове/бізнес управління (комплексне використання BSC, планування, складання бюджету та фінансового аналізу; контроль взаємовідносин із споживачем (CRM) (представляє собою поділ споживачів на групи, проведення відповідного аналізу, необхідних у цілях маркетингу та заходів щодо продаж); ефективність: внутрішній процес застосування (все, починаючи з оптимальних умов поставки до повного аналізу, оптимального розподілу робочої сили). Ці три категорії об'єднують три широкі рівня аналітичного застосування (системи), які допомагають зібрати відомості про організацію: стратегічний (корпоративна інструментальна панель, наприклад, BSC, що демонструє фінансовий показник, внутрішній процес, показник навчання та зростання, також характеристики споживачів); операційний / спеціальні процеси (інтенсивний фінансовий, інтенсивний виробничий, інтенсивний соціальний та інтенсивний споживчий процеси); фундаментальний (моделі ділової активності, оператори і показники).

процесом їх досягнення. Вони є засобами моніторингу та ефективними інструментами управління в стратегічній і операційній діяльності підприємства. Вони забезпечують ланцюжок переходу від формулювання стратегії до конкретних числових показників операційної діяльності підприємства і навпаки, а також переорієнтацію співробітників на командну роботу.

Подальше дослідження даної тематики ставить як перед науковцями відповідних галузей науки, так і перед спеціалістами-практиками актуальні завдання: визначити особливості використання систем керування ефективністю бізнесу на вітчизняних підприємствах; визначити систему показників ефективності стратегічної та операційної діяльності підприємства. Успішні результати цієї роботи дадуть змогу прискорити вирішення цілої низки взаємопов'язаних завдань і в кінцевому підсумку забезпечити належний рівень використання стратегічного та операційного менеджменту як дієвих інструментів в управлінні підприємствами.

#### **Література**

1. Що таке стратегія? Інтернет-портал для управлінців: розділ Стратегія. Автор: Майкл Портер. Джерело: журнал «Синергія». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str048.htm>.

2. Артеменко Л. П. Діагностика використання стратегічного управління підприємствами. / Л. П. Артеменко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2011. – С. 185 – 193.

3. Тарасова І. І., Біланчук Т. Р. Методологія оцінки ефективності операційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Інновації та традиції в науковій думці 15-17 серпня 2013 року. Режим доступу: <http://int-konf.org/konf082013/487-k-e-n-tarasova-blanchuk-t-r-metodologiya-osnki-efektivnost-operacynoyi-dyalnost-pdpriyemstva.html> – Назва з екрана.

4. Ольве Нильс-Горан 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», 2004. – 304с.

5. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; под ред. Г.В. эГанса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269с.

6. Макаренко М.В. Системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] / М.В. Макаренко, И.И. Малова // Труды СГУ. - 2012. - № 12. - Режим доступа: [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf). – Назва з екрана.

7. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. [Електронний ресурс]. Режим доступу: // <http://www.cf1.n.ru> – Назва з екрана.

8. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник. / Редченко К.І. – Львів: «Новий світ - 2000», 2003. – 272 с.

9. Максимюк Н. В. Диагностика эффективности деятельности средств размещения индустрии туризма / Н. В. Максимюк // Збірник наукових праць ДонДУУ «Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства». – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – Т. XIII, № 239. – С. 239-251.

10. Федосеев А., Котельников И. Открывая новые горизонты управления бизнесом: ССП. [Електронний ресурс] Режим доступу: // <http://www.intalev.ru/?id=738>.

11. Моррис Г. Интеграция BSC и аналитических приложений (Г.Моррис) Режим доступу: // <http://balanced-scorecard.ru/soft/analyt>.

12. Коробков А. The Balanced Scorecard - новые возможности для эффективного управления. [Електронний ресурс]. Режим доступу: // <http://balanced-scorecard.ru/article/korobkov>.

13. Мияке Д. По ту сторону чисел [Електронний ресурс]. Режим доступу: // <http://balanced-scorecard.ru/article/ta-storona>.

14. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704с.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2014р.

Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Полянською А.С.**

УДК 330.14:631.16

## **ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА РОЗВИТКУ КАТЕГОРІЇ «КАПІТАЛ»**

*І.М. Назаренко*

*СНАУ, 40021, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160, к. 117, e-mail:innan707@rambler.ru*

**Анотація.** У статті обґрунтовано актуальність та необхідність вивчення понятійного апарату категорії «капітал» в історичній ретроспективі. Досліджено походження терміну, висвітлено підходи вчених до трактування досліджуваної дефініції. За результатами проведено дослідження та узагальнено генезис поглядів представників економічної думки на трактування категорії «капітал». З метою поглибленого розуміння сутності капіталу розглянуті та згруповані існуючі

Розглянуті моделі системи керування ефективністю бізнесу можуть бути дієвою системою стратегічного виміру, тобто виконувати функцію моніторингу потрібних для управління і контролю за виконанням стратегії ключових показників у взаємопов'язаному та цілісному вигляді, яких не можливо знайти в бухгалтерському обліку чи іншій інформаційній системі підприємства. Використовуючи системи керування ефективністю бізнесу менеджери отримують відповіді на такі питання: за рахунок чого підприємство створює свою вартість, які процеси є ключовими в діяльності, який рівень кваліфікації персоналу і використовуваних технологій, яка їх відповідність обраній стратегії, які інвестиції необхідно здійснити в розвиток підприємства для досягнення довгострокових цілей.

Будь-яке підприємство може самостійно розробити свою модель виміру ефективності діяльності, де традиційна система бухгалтерського обліку буде доповнена спеціальною панеллю управління. Ця панель може бути побудована за зразком BSC з виділенням показників за виокремленими «перспективами» або без них за зразком tableau de bord. Такий індивідуальний підхід до розробки відповідної моделі дозволить вдосконалити процеси управління за рахунок трансформації стратегічних задач в систему показників операційної діяльності і планованих значень, виявлення чинників їх досягнення і забезпечення зворотного зв'язку з подвійною петлею. Перша петля - це лінійний процес доведення стратегії до розуміння всіма співробітниками підприємства та їх участь в реалізації стратегії, друга петля - процес коригування стратегії в умовах нових можливостей або загроз (рис.1).

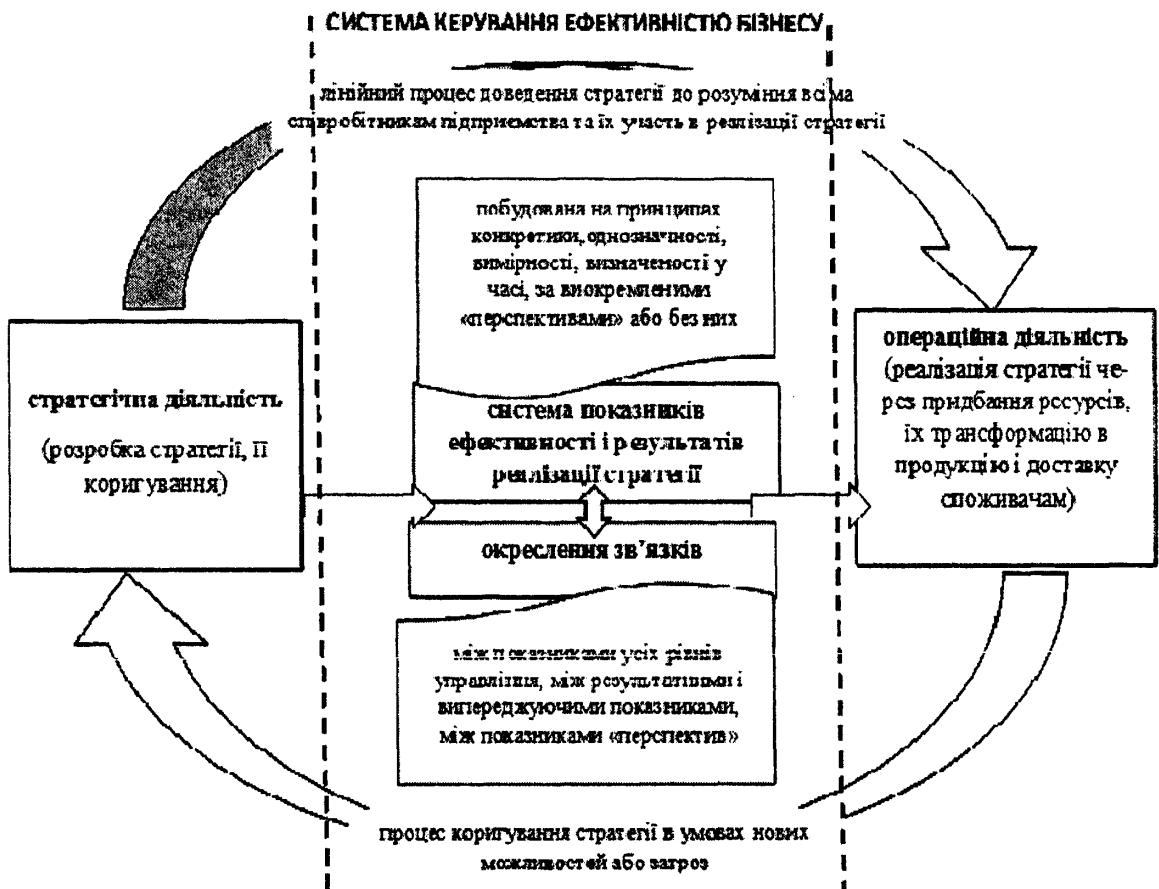


Рисунок 1 - Використання системи керування ефективністю бізнесу у стратегічній та операційній діяльності підприємства

Розроблена підприємством модель виміру ефективності діяльності допоможе підприємству вибудувати стратегічну схему розвитку та визначити які показники операційної діяльності повинні відслідковуватись. Це дасть змогу моніторити необхідну інформацію про роботу операційної системи з метою забезпечення прийняття якісних управлінських рішень як на операційному так і на стратегічному рівні. Ланцюжок зворотного зв'язку об'єднуватиме отриману інформацію з операціями, що свідчить про синтез інформації і дій. Така модель дозволить також вдосконалювати процес організаційного аспекту прийняття стратегічних та операційних рішень.

Додатковим важливим аргументом використання систем керування ефективністю бізнесу в стратегічній діяльності підприємства є зростаючий інтерес зі сторони зовнішніх кредиторів та інвесторів до інформації, що дозволяє зробити оцінку потенціалу організації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Системи керування ефективністю бізнесу допомагають керівникам підприємства планувати стратегію розвитку бізнесу, розробляти стратегічні цілі, а також оцінювати ефективність діяльності відповідно до цих цілей та керувати