

**Ніна Сергіївна ШЕВЧУК**

доцент,  
кафедра економічного аналізу,  
Одеський національний економічний університет

## **НАУКОВИЙ АПАРАТ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ В РЕАЛІЯХ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР**

Шевчук, Н. С. Науковий апарат управлінського аналізу в реаліях функціонування бізнес-структур [Текст] / Ніна Сергіївна Шевчук // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 154-159. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

**Вступ.** Розвиток наукового апарату як сукупності методів та інструментів управлінського аналізу суттєво залежить від можливості доведення теоретичних засад до практичного їх застосування суб'єктами господарювання. Ефективність практичного застосування системи показників для опису та дослідження явищ і процесів актуалізує необхідність розробки підходів варіативного характеру з можливістю швидкого реагування на зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі бізнес-структури, а також з урахуванням особливостей розвитку бізнесу тощо. Предметом дослідження є розробка підходів до формування системи показників оцінки ефективності бізнес-процесів шляхом теоретичних обґрунтувань підбору інструментарію управлінського аналізу охопленням повноти факторів (за суттю показників) як внутрішньогосподарської дії, так і зовнішньосистемного впливу (призначення) для певних бізнес-процесів.

**Мета.** Дослідження напрямків удосконалення наукового апарату управлінського аналізу як методичної основи прийняття рішень з підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації бізнес-процесів на підприємствах.

**Методи.** У процесі дослідження застосовано методи наукової абстракції, морфологічного аналізу, синтезу й узагальнення.

**Результати.** Узагальнено особливості функціонування сучасних бізнес-структур, що висувають вимоги до удосконалення наукового апарату управлінського аналізу; конкретизовано напрямки аналітичної роботи у ланцюжку «стратегія бізнесу – ідеї бізнесу – система показників – варіанти управлінських рішень»; як приклад, проведено ранжування ідей щодо збільшення обсягів продажу продукції підприємства за окремими напрямками та формування груп показників як основи побудови збалансованої їх системи. Обґрунтовано необхідність формування інтегрального показника, що синтезує окремі індикатори груп показників, та зазначено необхідність подальшого дослідження конкурентоспроможності продукції як узагальнювального критерію ефективності бізнес-процесів підприємства.

**Ключові слова:** інструментарій управлінського аналізу; ефективність бізнес-процесів; збалансованість показників; конкурентоспроможність.

**Nina Serhiyivna SHEVCHUK**

Associate Professor,  
Department of Economic Analysis,  
Odessa National Economic University

## **SCIENTIFIC APPARATUS OF MANAGEMENT ANALYSIS IN REALITIES OF FUNCTIONING OF BUSINESS STRUCTURES**

### **Abstract**

**Introduction.** The development of scientific apparatus as a combination of methods and tools of management analysis essentially depends on the possibility of bringing theoretical basis for the practical application of their entities. Efficiency of practical application of indicators for description and investigation the phenomena and processes actualizes the necessity for development the approaches of variable nature with the ability to respond

---

quickly to changes in external or internal medium business. The subject of the study is to develop approaches to formation a system of indicators of business processes efficiency through theoretical studies grounding of tool management analysis selection considering the factors completeness (by indicators essence) as well as internally business action and so externally business influence (appointment) for certain business processes.

**Purpose.** The goal of the research is to investigate the directions of improvement of academic staff management analysis as methodological foundations of decision-making as for resources use efficiency and optimization of business processes in enterprises.

**Methods.** The following methods have been used in the research: method of abstraction, method of morphological analysis, method of synthesis and generalization.

**Results.** Features of modern business structures functioning, that impose requirements for improving academic staff management analysis, are generalized. The areas of analytical work in the chain "business strategy - business ideas - Scorecard - options for management decisions" are specified. The ideas to increase sales of enterprise in certain areas and to form groups of indicators as the basis of building a balanced system are ranged. The necessity of forming integral index that synthesizes individual performance indicators groups is shown. The need to further study the competitiveness of products as generalized criterion of efficiency of business processes is proved.

**Keywords:** management analysis tools; effectiveness of business processes; balance indicators; competitiveness.

**JEL classification:** C61, O29

---

### Вступ

Науково-методичні підходи до вирішення економічних проблем бізнесу розробляються та реалізуються впровадженням та поширенням функцій управлінського аналізу на сучасних підприємствах. Універсальність методів, критеріїв, індикаторів, показників для опису та дослідження явищ і процесів притаманні науковому апарату управлінського аналізу, але практичне застосування висуває необхідність розробки підходів варіативного характеру з можливістю швидкого реагування на зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі бізнес-структури, а також з урахуванням особливостей розвитку бізнесу тощо. Управління ефективністю функціонування підприємств неможливе без правильно обраних та реалізованих на практиці аналітичних методів, які на сучасному етапі розвитку науки поділяються на евристичні, розрахункові та комбіновані [1, с. 112]. Використання наукового апарату як сукупності методів та інструментів управлінського аналізу суттєво залежить від можливості доведення теоретичних засад до практичного їх застосування суб'єктами господарювання. В управлінні ефективністю механізму раціональної організації бізнес-процесів необхідно враховувати фактори впливу на бізнес-систему, що потребує розробки певного інструментарію оцінки важелів впливу на бізнес-систему. Оскільки організація бізнес-процесів протікає у часі, який характеризує динаміку процесу, і відбувається у просторі, який відображає статику виробничої системи, то ефективне поєднання елементів у часі і просторі забезпечується раціонально побудованою формою організації бізнес-процесів і методами організації [2, с. 121]. Пошук напрямків удосконалення наукового апарату управлінського аналізу доцільно вести з позиції оцінки зміни як внутрішнього середовища підприємства (ціноутворення, постачання сировини і матеріалів, взаємодії з постачальниками, стан виробничого парку устаткування та його продуктивність, ефективність системи контролю якості, модернізація технологічного процесу, людські фактори, фінансовий стан та імідж підприємства), так і зовнішнього (економічні, політичні, технологічні, соціальні, конкурентні, ринкові, міжнародні чинники) середовища підприємства в процесі його діяльності. Тут важливо охопити повноту факторів (за суттю показників) як внутрішньогосподарської дії, так і зовнішньосистемного впливу (призначення), що можуть створити визначені труднощі у діяльності підприємства або сприяти появі можливостей одержання позитивного результату для певних бізнес-процесів.

Теоретичною базою дослідження є вітчизняний та закордонний досвід науковців з вирішення проблем процесного управління, аналізу, оптимізації бізнес-процесів, серед яких Волкова Н., Гевко І., Каплан Р., Метеленко Н., Нортон Д, Харрінгтон Дж., Харрінгтон Х. та ін. Однак певні питання з формування інструментарію управлінського аналізу для сучасного функціонування бізнесу та розробка рекомендацій з практичного застосування аналітичних методів управління бізнес-процесами потребують поглибленого опрацювання.

### Мета та завдання статті

Метою статті є дослідження напрямків удосконалення наукового апарату управлінського аналізу як методичної основи прийняття рішень з підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації бізнес-процесів на підприємствах. Підбір критеріїв, індикаторів у контексті варіативності складових системи показників є завданням статті, що спрямовано на практичний аспект застосування методики для сучасних бізнес-структур.

---

## Виклад основного матеріалу дослідження

Реалії часу обумовлюють певні особливості функціонування бізнесу: 1) перехід від індустріального до інтелектуального бізнесу; 2) функціонування малих бізнес-структур порівняно з великомасштабним виробництвом у минулих економічних умовах; 3) головними цінностями є людські ресурси порівняно з фінансовими; 4) використання робочої сили, адаптованої до потреб ринку, а не стандартизованої; 5) акцент робиться на зміни, а не на стабільність і т. ін. [3, с. 28].

Науково-методичні підходи управлінського аналізу дозволяють виявити відповідність внутрішніх ресурсів та можливостей бізнесу його стратегічним завданням. Ресурсні можливості досягнення підприємницьких цілей залежать не тільки від наявності первісного капіталу, бізнес-ідей, а також від забезпеченості факторами виробництва. Сучасна структура бізнес-ресурсів, яка зумовлює ринковий успіх, є такою, що переважну частку складають «невидимі» (інтелектуальні) ресурси проти «видимих». Саме інтелектуальні ресурси (знання, уміння, бренди, бізнес-моделі тощо) значною мірою зумовлюють успіх бізнес-структур порівняно з матеріальними ресурсами. Оскільки на сучасному етапі матеріальні виробничі ресурси (основні засоби та предмети праці) у значущості віддають перевагу людським ресурсам (трудові фактори), то в управлінні бізнес-процесами поступово здійснюється зміна ракурсу управління використанням трудових ресурсів з ієрархічного (функціонального) на процесний, тобто зміна акцентів з виміру результату праці окремого працівника на вимір результату процесу. Управлінські рішення, таким чином, спрямовуються на покращення процесів (замість заміни персоналу), на розвиток робітника (замість додаткового контролю над ним через уведення у штат додаткових менеджерів та ін.). Перевагою цього є те, що кожний працівник усвідомлює, як його праця вписується у загальний контекст.

Стратегічні пріоритети обумовлюють загальні цілі організації як ідеї, що потребують конкретизації відповідно до умов та реалій зовнішнього та внутрішнього середовища. Потреба конкретизації висуває необхідність виміру очікуваних результатів робіт або їх ефективності за допомогою показників. Тобто простежується такий ланцюжок: стратегія (місія бізнесу) → цілі (ідеї) → показники-індикатори → аналітична управлінська робота. Очевидно, що варіативність підходів до підбору показників певною мірою залежить від змін пріоритетів та появи нових ідей у досягненні мети бізнесу. Визначення місії бізнес-структури та шляхів її реалізації при побудові дерева цілей розкриває ракурси, які можна вимірювати за допомогою інструментарію, потребує застосування сучасного наукового апарату управлінського аналізу як на коротко- так і на довгострокову перспективу. Крім того, якість розробки системи показників залежить від погляду на такі проблеми: достатня чіткість формулювання мети відповідно до стратегії без надлишкової конкретизації, притаманної завданню; сутність збалансованості; інформаційна забезпеченість пропонованого алгоритму розрахунку показників.

Процес підбору показників-індикаторів для ефективної аналітичної управлінської діяльності передбачає врахування їх певних характеристик як ключових критеріїв оцінки бізнес-процесів:

1. Збалансованість: взаємопов'язаність показників, вони мають доповнювати один одного, не бути суперечливими;
2. Стратегічна спрямованість: показники мають відповідати стратегічним цілям або головним бізнес-процесам;
3. Прогнозна орієнтація: показники мають відображати ті фактори, які впливають на вартість бізнесу, і відповідно визначати бажані прогностичні результати;
4. Обмеженість: показники мають спрямовувати увагу на вирішення пріоритетних завдань, а не охоплювати їх необмежене коло;
5. Релевантність: актуальність показників з часом може змінюватись, виникає необхідність їх заміни;
6. Суттєвість: формальна відповідність показника необхідним вимогам не означає його дієвості через відсутність економічного сенсу його розрахунку.

Як відомо, основною фінансовою метою функціонування бізнесу є зростання чистого прибутку, фактором підвищення якого є обсяг продажів продукції, робіт, послуг. На прикладі побудови матриці ідей (1й етап) з підвищення обсягу продажів запропонуємо підбір показників-індикаторів. Практична робота з узагальнення системи показників повинна спиратися на сутнісні їх характеристики, тобто виникає потреба у поглибленні наукового апарату для застосування у практичній аналітичній роботі (2й етап). Обґрунтування вибору узагальнювального показника, який синтезує усі напрямки діяльності бізнес-структури (3й етап), є основою оцінки ефективності управлінських рішень з підвищення обсягів продажів.

Зміст управлінського аналізу ресурсів залежить від обраного погляду на діяльність підприємства – низку взаємопов'язаних процесів (процесний підхід) або виконання конкретних функцій (функціональний підхід). Кожен з означених ракурсів діяльності підприємств потребує відповідного аналітичного інструментарію, ефективність використання якого забезпечується якістю інформації управлінського обліку. У контексті мети нашої статті доцільно зосередити увагу на процесному підході. Так основу діяльності будь-якої організації становлять бізнес-процеси, які визначаються цілями й

---

завданнями діяльності суб'єкта господарювання та забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства. В управлінні бізнес-процесами активно впроваджуються різні підходи, методики, технології управління, спрямовані на удосконалення та оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства загалом з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін [4, с. 64]. Але складні методики, реалізація яких залежить від компетентних дій персоналу, поступово втрачають свою ефективність через нестачу спеціальних компетенцій користувачів зазначених методик. Таким чином, розробка методичного інструментарію, особливо для середніх та невеличких організацій, має відповідати наступним вимогам: 1) практична спрямованість на швидкі результати без втрати стратегічної лінії; 2) урахування особливостей менеджменту українських бізнес-структур; 3) прості та зрозумілі завдання для виконавців у межах їх компетенцій; 4) наявність прикладів або типових розрахунків. Використання методу морфологічного аналізу [5, с. 91] у дослідженні напрямків збільшення обсягів продажів (очікуване збільшення продажів з урахуванням потреби ринку, ресурсного потенціалу підприємства та інноваційної складової) передбачає розподіл завдання на складові, у межах яких здійснюється пошук найбільш раціональних ідей і способів їх досягнення. Групування ідей щодо збільшення обсягів продажів (таблиця 1), здійснюється на першому етапі управлінської аналітичної роботи та береться за основу вибору показників-індикаторів при варіативності особливостей менеджменту українських бізнес-структур.

Аналіз ідей із використанням методів мозкового штурму з наступним експертним оцінюванням їх реальності, «життєвості» на специфіку бізнесу (конкретно для підприємства із галузевими обмеженнями або дією фактору «кон'юнктура галузі») дозволяє обрати декілька варіантів з таблиці 1 та зосередитись на відповідному інструментарії управлінського аналізу щодо залучення у систему показників тих чи інших критеріїв.

**Таблиця 1. Приклад групування ідей щодо збільшення обсягів продажу продукції**

| Напрямки збільшення обсягів продажів | Ранжування ідей                           |  |   |  |
|--------------------------------------|---|--|---|--|
|                                      | 1   | 2  | 3   | 4  |
| Цінова політика                      | Додаткові послуги у межах ціни            | Суміщення функцій покупці-постачальники            | Залежність ціни від розміру замовлення                | Підвищення ціни до некритичного рівня, потім її зниження |
| Реклама                              | Невитратна та масова реклама              | Активне використання безкоштовних ресурсів реклами | Використання соціальної реклами                       | Висока кваліфікація персоналу збуту продукції            |
| Бенчмаркінг                          | Дослідження переваг продукції конкурентів | Система якості продукції                           | Розробка унікальних характеристик продукту            | Реінвестування прибутку в інноваційні технології         |
| Зміна структури реалізації продукції | Постійний моніторинг асортименту          | Аналіз причин збитковості продукції                | Підвищення питомої ваги високо-рентабельної продукції | Кастомізація   |

Можливо змінити ранг (рейтинг) окремих показників залежно від варіанту управлінського рішення або ресурсних можливостей підприємства. Наприклад, за першим напрямком «Цінова політика» керівник вважає доцільним обрати шлях «Додаткові послуги у межах ціни», за другим напрямком «Реклама» – «Висока кваліфікація персоналу збуту продукції»; за третім напрямком «Бенчмаркінг» – «Система якості продукції». На основі цих варіантів формується система аналітичних показників для управління процесами збільшення обсягу продажів (таблиця 2).

Необхідно зазначити, які саме завдання вирішуються через залучення тих чи інших показників та можливості їх інформаційного забезпечення. Так, наприклад, у процесі аналізу персоналу визначається наявність робочої сили (заповнення усіх робочих вакансій, кількість усіх необхідних робітників, наявність усіх потрібних кваліфікацій та професійного складу) та досягнутий рівень продуктивності праці, раціональне використання робочого часу (ефективне використання трудових активів підприємства за розрахункову одиницю часу), визначається їх відповідність поставленій меті, галузевим показникам та вплив на них окремих факторів; виявляються резерви зменшення собівартості через краще використання трудових ресурсів (раціональний розподіл грошових активів, призначених на оплату праці).

**Таблиця 2. Формування груп показників**

| Ідеї з підвищення обсягу продажів             | Напрямки формування груп показників                     |                                      |  |                               |
|---|---|--------------------------------------|--|-------------------------------|
|   | Оцінка відповідності процесу стратегії розвитку бізнесу | Аналіз персоналу                     | Аналіз ринку та внутрішніх бізнес-процесів встановленим параметрам | Аналіз фінансових результатів |
| Додаткові послуги у межах ціни                | Ціна споживання товару; розширення клієнтської бази     | Достатність компетенцій робітників   | Собівартість одиниці продукції                                     | Прибутковість сегменту ринку  |
| Висока кваліфікація персоналу збуту продукції | Частка внутрішнього ринку                               | Рівень технологій навчання персоналу | Імідж товару   | Прибутковість продукції       |
| Система якості продукції                      | Рівень єдиного стандарту продукту для ключових покупців | Конкурентний потенціал               | Рівень інвестицій у технології                                     | Розширення джерел доходів     |

При подальшому використанні в управлінській аналітичній діяльності систему показників доцільно доповнити ваговими коефіцієнтами значущості кожного показника з використанням методу експертного оцінювання, що дозволить узагальнити результати дослідження складанням синтезованого (інтегрального) показника.

У літературі пропонується схема структури збалансованої системи показників, що спрямована на досягнення стратегічних цілей [6, с. 159], де за різними напрямками виокремлено «ринку» та «зовнішнє середовище». На нашу думку, показники клієнтської бази, частку ринку доцільно розглядати як зовнішні параметри, що вплине на ефективність прийнятих управлінських рішень. Такий акцент дозволяє визначити конкурентоспроможність (виявляється у зовнішньому середовищі, формується внутрішніми факторами) як узагальнювальну (інтегральну) оцінку за результатами користування збалансованої системи показників.

Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління має охоплювати усі групи показників з реалізації функцій управління – від планування стратегії до контролю за процесами виконання стратегії [6, с. 155], конкурентоспроможність продукції як індикатор ефективності функціонування бізнес-структури є об'єктом управління, тому пропонується як синтезований показник. Збалансована система показників оцінює діяльність компанії на основі чотирьох збалансованих параметрів: фінансів, взаємовідносин з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу [7, с. 13] – і тому може відображатися на зростанні (зниженні) конкурентоспроможності продукції підприємства.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Особливості функціонування сучасних бізнес-структур висувають вимоги до удосконалення наукового апарату управлінського аналізу та практичного його застосування у ланцюжку «стратегія бізнесу – ідеї бізнесу – система показників – варіанти управлінських рішень». Методичне аналітичне супроводження дозволяє досягнути збільшення обсягів продажів продукції підприємства від ранжування ідей за окремими напрямками та формування груп показників як основи побудови збалансованої системи показників. Остання є основою формування інтегрального показника, що синтезує окремі індикатори груп показників, та подальшого дослідження конкурентоспроможності продукції як узагальнювального критерію ефективності бізнес-процесів підприємства відкриє нові можливості управлінського аналізу в досягненні стратегічних завдань бізнесу.

### **Список літератури**

1. Волкова, Н. А. Аналитические методы управления эффективностью функционирования предприятия / Н. А. Волкова, А. Л. Коляда // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 111-117.
2. Метеленко, Н. Рациональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму / Н. Метеленко // Галицький економічний вісник. – 2010. – №2(27). – С. 115-125
3. Кібік, О. М. Теорія бізнесу: навчальний посібник / О. М. Кібік, К. В. Белоус. – К.: Алерта, 2012. – 256 с.

- 
4. Корзаченко, О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / О. В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64-69.
  5. Гевко, І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І. Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.
  6. Михайлушкін, П. В. Проблеми модернізації збалансованої системи показників як інструменту оцінювання ефективності функціонування корпоративних структур / П. В. Михайлушкін, П. В. Журавльов, А. Л. Полтарихін // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1 (163), – С. 155-161
  7. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей от стратегии к действию/ Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2003. – 214 с.
  8. Харрингтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде: Пер. с англ. / Под ред. Б. Резниченко / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

### **References**

1. Volkova, N. A. & Kolyada, A. L. (2015). Analiticheskie metody upravleniya effektivnost'yu funktsionirovaniya predpriyatiya. *Vestnyk TvHU*, 3, 111-117.
2. Metelenko, N. (2010). Ratsional'na orhanizatsiya biznes-protsesiv v umovakh efektyvnoho funktsionuvannya vnutrishn'oho hospodars'koho mekhanizmu. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, 2(27), 115-125.
3. Kibik, O. M. & Belous, K. V. (2012). Teoriya biznesu. Kyiv: Alerta.
4. Korzachenko, O. V. (2013). Optyimizatsiya biznes-protsesiv ukraiyins'kykh pidpryyemstv: problemy ta respektyvy. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, 3, 64-69.
5. Hevko, I. B. (2009). *Metody pryynyattya upravlins'kykh rishen*. Kyiv: Kondor.
6. Mikhaylushkin, P. V., Zhuravl'ov, P. V., Poltarykhin, A. L. (2015). Problemy modernizatsiyi zbalansovanoi systemy pokaznykiv yak instrumentu otsinyuvannya efektyvnosti funktsionuvannya korporatyvnykh struktur. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 1 (163), 155-161.
7. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2003). Sbalansyrovannaya sistema pokazateley ot stratehii k deystviyu. Moscow: Olymp-Byznes.
8. Kharrynhton, Kh. Dzh. & Kharrynhton, Dzh. S. (2004). *Benchmarkinh v luchshem vide*. SPb.: Pyter.

**Стаття надійшла до редакції 02.10.2016 р.**