

## СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

© 2014 ЛІГОНЕНКО Л. О., МОЛОДОЖЕНЯ М. С.

УДК 005.93

**Лігоненко Л. О., Молодоженя М. С. Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України**

У статті розглядається широке коло науково-практичних питань, які характеризують стан і визначають проблеми економічного управління та шляхи їх вирішення. У дослідженні використана методологія Enterprise Performance Management (EPM), що дозволяє оцінити показники діяльності підприємств та відкриває можливості для міжкраїнного порівняння отриманих результатів та визнання відповідності українських реалій у сфері економічного управління підприємствами загальносвітовим тенденціям. Метою статті є оприлюднення результатів дослідження «Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України». Виявлене під час порівняльного аналізу відставання від загальноприйнятих сучасних вимог та підходів до управління підтверджує об'єктивну необхідність формування теоретичних засад та розробки відповідного практичного інструментарію економічного управління підприємствами як фактору забезпечення високої ефективності операційної, інвестиційної та фінансової діяльності українських підприємств, створення передумов для нарощування економічного потенціалу розвитку, забезпечення життєздатності у перспективі.

**Ключові слова:** управління, економічне управління, управління ефективністю

**Табл.:** 5. **Бібл.:** 10.

**Лігоненко Лариса Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра економіки та фінансів підприємств, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**Email:** Larisa.ligonenko@gmail.com

**Молодоженя Марина Сергіївна** – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**Email:** turm@bigmir.net

УДК 005.93

UDC 005.93

**Лігоненко Л. А., Молодоженя М. С. Состояние и проблемы внедрения экономического управления на предприятиях Украины**

**Ligonenko L. O., Molodozhenia M. S. State and problems of introduction of economic management at Ukrainian enterprises**

В статье рассматривается широкий круг научно-практических вопросов, которые характеризуют состояние и определяют проблемы экономического управления и пути их решения. В исследованиях использована методология Enterprise Performance Management (EPM), которая позволяет оценить показатели деятельности предприятий и открывает возможности для межстранового сравнения результатов и определения соответствия украинским реалиям в сфере экономического управления предприятиями всемирным тенденциям. Цель статьи – публикация результатов исследования «Состояние и проблемы внедрения экономического управления на предприятиях Украины». Вывявленное во время сравнительного анализа отставание от общепринятых современных требований и подходов к управлению подтверждает объективную необходимость формирования теоретических основ и разработки соответствующего практического инструментария экономического управления предприятиями как фактора обеспечения высокой эффективности операционной, инвестиционной и финансовой деятельности украинских предприятий, создание условий для наращивания экономического потенциала развития, обеспечения жизнеспособности в перспективе.

The article considers a wide range of scientific and practical issues that characterise the state and identify problems of economic development and ways of their solution. The study uses the Enterprise Performance Management (EPM) methodology, which allows assessment of indicators of enterprise activity and opens opportunities for inter-country comparison of results and identification of correspondence of Ukrainian realities in the sphere of economic enterprise management with the world tendencies. The goal of the article is publication of results of the "State and problems of introduction of economic management at Ukrainian enterprises". The detected, during the comparative analysis, lag from the generally accepted modern requirements and approaches to management confirms the objective necessity of formation of theoretical grounds and development of the relevant practical mechanism of economic enterprise management as a factor of ensuring high efficiency of operational, investment and financial activity of Ukrainian enterprises, establishment of conditions for increasing the economic potential of development and ensuring vitality in the long run.

**Key words:** management, economic management, efficiency management

**Tabl.:** 5. **Bibl.:** 10.

**Ligonenko Larysa O.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economics and Finance of Enterprises, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

**Email:** Larisa.ligonenko@gmail.com

**Molodozhenia Maryna S.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Economics and Finance Company, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

**Email:** turm@bigmir.net

**Ключевые слова:** управление, экономическое управление, управление эффективностью

**Табл.:** 5. **Библ.:** 10.

**Лігоненко Лариса Александровна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра економіки та фінансов підприємств, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**Email:** Larisa.ligonenko@gmail.com

**Молодоженя Марина Сергіївна** – кандидат економічних наук, старший преподаватель, кафедра економіки та фінансов підприємств, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**Email:** turm@bigmir.net

**Вступ.** Досягнення цілей і завдань, що стоять перед сучасними підприємствами в умовах трансформаційних процесів у економіці, нестабільності політичної та соціально-економічної ситуації в країні, вимагає вирішення питань, пов'язаних із удосконаленням традиційних методів управління підприємством та пошуку нових, які б забезпечували сталий інноваційний розвиток та економічний стан підприємства. Основою забезпечення стабільного функціонування підприємств є зростання їх прибутковості, конкурентоспроможності, платоспроможності та ринкової вартості як ключових індикаторів здатності підприємства до розвитку, що потребує взаємоузгодженої та взаємопов'язаної діяльності усіх підрозділів підприємства. Ефективність їх взаємодії забезпечується за рахунок відповідно організованої системи управління, що обумовлює необхідність пошуку найбільш дієвих способів та інструментів управлінського впливу. Комплексні розробки щодо обґрунтованої системи економічного управління підприємством та науково-методичне забезпечення майже відсутні.

Проведене дослідження існуючих тлумачень та поглядів на сутність поняття «економічне управління підприємством» показало зростання прибічників даного підходу та розбіжність поглядів щодо розуміння його змісту та складових. На підставі критичного аналізу існуючих трактувань запропонована авторська концепція розкриття змісту даного поняття [1].

Під економічним управлінням підприємством (ЕУП) запропоновано розуміти інтегруючий та координуючий вид управління, основною метою якого є гармонізація управлінських цілей (які визначаються в межах окремих видів спеціального управління) та підпорядкування їх загальній меті існування підприємств – забезпечення довгострокового стійкого функціонування (життєздатності) та зростання цінності підприємства для усіх груп стейкхолдерів.

У межах запропонованої авторської концепції економічного управління підприємством визначено його місце в системі менеджменту підприємства та узгодженість з іншими видами спеціального менеджменту; обґрунтовано «7-S» економічного управління: цілі, завдання та функції, принципи, методичне, інформаційне, організаційне та кадрове забезпечення [2; 3].

Інтегральною характеристикою, в якій зацікавлена кожна група стейкхолдерів, визнано життєздатність підприємства, яка об'єднує такі оцінні параметри: інноваційна активність, конкурентоспроможність, рентабельність, платоспроможність, ліквідність, економічна стійкість, які є логічно взаємопов'язаними та взаємообумовленими.

Головне призначення ЕУП – забезпечення координації, взаємоузгодження та загальної спрямованості усіх видів економічної (господарської) діяльності підприємства, гармонізації усього спектру економічних відносин як в межах підприємства, так і у взаємовідносинах зі стейкхолдерами. Обґрунтовано тлумачення цілісного об'єкта ЕУП як перетину трьох взаємопов'язаних площин (результативної, ресурсної та оцінної), що обумовлює функції економічного управління (управління вартістю підприємства) результатами економічної діяльності, економічним потенціалом (зокрема, інтелектуальним капіталом), управлін-

ня інтегральними характеристиками стану підприємства (конкурентоспроможністю, економічним станом, ризикостійкістю, інноваційною активністю), управління економічним розвитком підприємства [4].

Широкий спектр задач, які розв'язуються у процесі здійснення економічного управління підприємством, зумовлює потребу переглянути традиційні концепції управління та впроваджувати нові підходи та інструменти вирішення проблем забезпечення високоефективної діяльності та розвитку підприємства. Існуючий стан економічного управління підприємствами України не відповідає запитам економіки знань, міжнародній практиці управління ефективністю та потребує суттєвих змін. У дослідженні розглядається широке коло науково-практичних питань, які характеризують стан і визначають проблеми управління економічним розвитком та шляхи їх вирішення.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Ситуація щодо стану та проблем впровадження економічного управління на підприємствах у різних країнах світу з подальшим проведенням компаративного аналізу та визначенням загальних тенденцій протягом останніх років досліджується всесвітньо відомою міжнародною консалтинговою компанією PwC Global Website Enquiries. Це широковідомо мережа компаній, що пропонує професійні послуги в області консалтингу та аудиту та має представництво PwC в Росії, у якому працює більш як 2,3 тис. фахівців [5].

Дослідження складових та параметрів управління підприємством, які за змістом та функціями найбільш близькі до запропонованої концепції економічного управління, проводяться даною компанією декілька років поспіль. Зокрема, в 2011 – 2012 роках проведені дослідження, результати яких розміщені на сайті компанії [6; 7].

Враховавши наукові підходи до трактування сутності та складу елементів економічного управління підприємством [8 – 10], а також досвід міжнародних досліджень для оцінки стану та проблем впровадження економічного управління на підприємствах України, була розроблена анкета, яка враховує досвід та методологію аналогічних досліджень консалтингової фірми PwC Global Website Enquiries «Управління бізнесом. На шляху від вимірювання до управління» [5].

**Метою статті** є оприлюднення результатів дослідження «Стан та проблеми впровадження економічного управління на підприємствах України», яке було проведене на кафедрі економіки та фінансів Київського національного торговельно-економічного університету у листопаді 2013 р. для зв'язування відповідності стану економічного управління в Україні визначеним PwC Global Website Enquiries світовим тенденціям щодо відповідних складових управлінського процесу, його спрямування та інструментарію. В анкетуванні (опитуванні) прийняло участь 400 суб'єктів підприємництва України, що, порівнюючи з розмірами вибірки по інших країнах, дозволяє оцінити його як репрезентативне.

**Результати дослідження.** Для проведення дослідження використана методологія Enterprise Performance Management (EPM) [5], яка являє собою цілісну концепцію, процеси, методики та системи, що дозволяють оцінити по-

казники діяльності підприємств та управляти ними. Дана концепція передбачає інтеграцію процесів стратегічного, операційного (бізнес-аналізу та прогнозування), фінансового управління підприємством та управління ризиками. Такий підхід відкриває можливості для міжкраїнного порівняння отриманих результатів та визнання відповідності українських реалій у сфері економічного управління підприємствами загальносвітовим тенденціям; ситуації, що склалася в країнах навздогоняючого розвитку, зокрема в російському бізнес-середовищі. Розроблена анкета містить також авторські запитання, які віддзеркалюють окремі аспекти впровадження економічного управління підприємствами в розрізі його складових відповідно до розробленої концепції його трактування.

Учасниками анкетування стали представники 400 суб'єктів підприємництва України. Ці суб'єкти здійснюють свою підприємницьку діяльність у таких організаційно-правових формах: 47,5 % – товариство з обмеженою відповідальністю; 25 % – публічні акціонерні товариства; 17,5 % – приватні підприємства; 10 % – приватні акціонерні товариства. 67,5 % респондентів зареєстровані і ведуть діяльність у м. Києві, 22,5 % – в обласних та районних центрах, решта в інших населених пунктах. Майже 27,5 % респондентів – це генеральні директори підприємств, 27,5 % – головні бухгалтери та фінансові директори, 45 % є представниками інших ланок управлінського персоналу цих підприємств. Результати анкетування представників бізнесу України щодо стану та проблем економічного управління підприємствами викладені нижче.

Оцінювання етапу «розробка стратегії» показало, що 25 % опитаних підприємств вважають розробку загальної стратегії компанії дуже важливою; 65 % вважають це важливим, і лише 10 % не надають цьому жодного значення. При цьому керівництво 52,5 % підприємств надає своїм співробітникам точну інформацію про стратегію на всіх рівнях підприємства, в той час як 47,5 % не вважають це за потрібне. 23 % респондентів оцінюють інтеграцію процесів стратегічного планування і бюджетування у своїх компаніях як повну або майже повну, 28 % використовують принципи, наближені до МСФЗ при формуванні бюджетів та підготовці управлінської звітності.

Оцінювання інструментарію вимірювання, консолідації та аналізу фінансових і нефінансових показників, з метою своєчасного виявлення відхилень та корекції заходів, показало, що майже половина опитаних (46,5 %) визнають важливість автоматизації процесів збору та обробки інформації та інтеграції ІТ-систем. Майже половина опитаних підприємств за останні два роки впровадили зміни, що дозволяють підвищити достовірність і своєчасність управлінської інформації.

Результати опитування показали, що 60 % респондентів в Україні вважають, що крім генерального директора ключовою особою, яка відповідає за управління ефективністю підприємства, є фінансовий директор; 35 % – директора, відповідального за управління; 15 % – директора, відповідального за стратегію; 5 % – директора, відповідального за інформаційні технології. Визначена точка зору підтверджує перелік суб'єктів економічного управління у авторській концепції.

Результативність та ефективність управління, на

думку респондентів, залежать від принципів управління, що формуються під впливом системи пріоритетів та цінностей, що склалися у внутрішньому середовищі підприємства, оскільки вони дозволяють узгодити, об'єднати, скоординувати і відрегулювати економічні процеси, забезпечити вибір адекватних методів економічного управління. Так, при оцінці важливості різних аспектів управління ефективністю діяльності підприємств отримано розподіл, наведений у табл. 1.

Таблиця 1

**Важливість аспектів управління ефективністю роботи підприємства, %**

Аспекти управління	дуже важливо	важливо	неважливо
Чітке інформування про стратегію на всіх рівнях організації	27,5	60	12,5
Використання інструментів і методів розробки SWOT-стратегії	2,5	67,5	30
Використання ККД, що систематично розробляються на основі стратегії ключових факторів формування вартості	12,5	75	12,5
Використання факторів формування вартості	25	65	10
Використання стратегічних карт на підставі ключових факторів формування вартості	17,5	50	32,5

Пріоритетними напрямками управління ефективністю діяльності визначені за ступенем важливості – чітке інформування персоналу про стратегію на всіх рівнях організації; використання ККД, що систематично розробляються на основі стратегії ключових факторів формування вартості, а також використання інструментів і методів розробки SWOT-стратегії.

За результатами проведеного анкетного опитування підприємств встановлено, що управління результатами діяльності підприємства носить переважно стратегічний характер (важливі рішення в сфері управління результатами діяльності покладені на власників і топ-менеджерів) – 46,5 % одержаних відповідей. Пріоритетність тактичного характеру управління результатами діяльності констатовано у відповідях 30,2 % респондентів – прийняття важливих рішень покладено в цих підприємствах на функціональних директорів. Оперативний підхід до управління результатами діяльності (важливі рішення в сфері управління результатами діяльності покладені на окремих менеджерів) застосовується на 23,3 % обстежених підприємств. Концентрація уваги в процесі управління результатами діяльності переважно на стратегічному рівні не забезпечує комплексного підходу до розроблення необхідних управлінських рішень та знижує їх ефективність. З метою усунення зазначених недоліків вважаємо за доцільне рекомендувати для прак-

тичного використання збалансовані системи оцінювання результатів діяльності, які дозволяють конкретизувати стратегічні цілі управління та на основі їх декомпозиції визначати ключові показники роботи підрозділів підприємства та його окремих працівників. Це забезпечить адресність управлінських завдань і цілеспрямованість впливу на результати діяльності як об'єкт економічного управління.

Пріоритетну роль в системі економічного управління підприємством має відігравати функція планування результатів його діяльності, яка передбачає варіативне обґрунтування можливих обсягових та фінансових результатів діяльності на визначений період часу на основі передбачуваної інформації про дію факторів зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства та історичних даних минулих періодів. Результати проведеного опитування засвідчили (табл. 2), що пріоритетними передумовами, які покладаються в основу процедури планування результатів діяльності підприємства, є їх ресурсна забезпеченість та поведінка покупців (споживачів).

Таблиця 2

**Ранжування за ступенем пріоритетності передумов, які покладаються в основу процедури планування результатів діяльності підприємства**

Передумова	% респондентів, що віддали перевагу передумові
Тенденція розвитку, яка склалася у минулих періодах	15,7
Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	18,9
Забезпеченість трудовими ресурсами	18,9
Поведінка споживачів	18,7
Поведінка конкурентів	16,9
Думки експертів	10,9

Так, 18,9 % респондентів у перебігу планування обсягових та фінансових результатів діяльності віддають перевагу методам, в основу яких покладена забезпеченість підприємства матеріально-технічними ресурсами та трудовими ресурсами. 18,7 % респондентів вказали, що в основу планування результатів діяльності ними покладена поведінка споживачів, а 16,9 % – поведінка конкурентів. Пріоритетний характер виявлення тенденції розвитку, яка склалася у минулих періодах, та проведення екстраполяції динамічного ряду визнали лише 15,7 % респондентів. Найнижчим виявився ступінь використання підприємствами у перебігу проведення планових розрахунків експертних методів – тільки 10,9 % респондентів визнали ці методи найбільш розповсюдженими.

Найчастіше обґрунтовується один варіант можливих обсягових та фінансових результатів діяльності, який є найбільш вірогідним з точки зору фахівців підприємства, в результаті чого порушується принцип багатоваріантності (альтернативності) прогнозних оцінок. Причини невикор-

ристання методичних підходів, які забезпечують більшу достовірність і точність прогнозу, полягають у недостатньому рівні методичного забезпечення, низькій кваліфікації планувальників, відсутності адекватної інформаційної бази та необхідного програмного забезпечення.

Слід зазначити, що переважна більшість вітчизняних підприємств виказали розуміння необхідності визначення свого положення на ринку і, як наслідок, оцінку економічної ефективності функціонування. Так, 57,9 % респондентів визнали частково необхідним, 42,1 % – необхідним мірою визначення у перебігу планування результатів діяльності підприємства купівельно-реалізаційного потенціалу підприємства (гранично досяжний рівень попиту цільової аудиторії на продукцію (товари, роботи, послуги) підприємства у міру зростання його зусиль по стимулюванню споживчого попиту з урахуванням поточної та перспективної ситуації в конкурентному оточенні підприємства). В той же час відсутність адекватної інформаційної бази та необхідних навичок планувальників не дозволяє коректно обґрунтовувати потенційні результати діяльності.

Здійснення економічного управління господарською діяльністю підприємства ґрунтується на визначенні найважливіших параметрів його стійкого функціонування. З цією метою був проаналізований ступінь інтеграції прийняття стратегічних рішень з іншими системами управління підприємством, які мають забезпечувати реалізацію розробленої стратегії.

Так, за даними опитування, ступінь інтеграції процесів стратегічного планування та бюджетування українських підприємств виглядає наступним чином: 67 % – середній ступінь; 23 % – високий ступінь інтеграції; 10% – низький ступінь. Ступінь інтеграції процесів стратегічного та інвестиційного планування визнали середнім 57 % респондентів, високу інтеграцію та її повну відсутність інтеграції відзначають 5 % респондентів.

57,5 % опитаних зазначають, що найважливішими ключовими показниками результативності (KPI) підприємства є фінансові показники: виручка, EBITDA, оборотність дебіторської заборгованості, а також: точність формування бюджетів і прогнозів, відсутність внутрішніх претензій до роботи фінансової служби. 42,5 % виділяють зростання клієнтської бази, приріст портфеля замовлень, маржинальний дохід; 7,5 % виділяють процеси, пов'язані з операційною діяльністю – кількість інцидентів і нещасних випадків на виробництві, терміни доставки, кількість збоїв в IT-системі, кількість ризиків, знижених до прийнятного рівня, і лише 2,5 % приділяють увагу рівню плінності кадрі, середньо-облікової чисельності персоналу, розміру середньої заробітної плати, часу закриття вакансії, ефективній системі мотивації персоналу.

72,5 % опитаних для оцінки стратегічних планів використовують такі оцінні показники як: NPV, IRR, Борг/EBITDA, EBITDA, темп зростання виручки, виручка від продажу активів.

Ці ж показники використовуються для оцінки інвестиційних програм (65 % респондентів). Решта опитаних – 35 % – використовують у процесі проведення інвестиційного аналізу відхилення «план – факт», термін формування програми, термін реалізації проекту тощо.

Для оцінки середньострокових планів та бюджетів найбільш популярними оцінними показниками є виручка, EBITDA, EBITDA margin, частка постійних витрат у виручці – їх використовує більшість підприємств.

При оцінці рівня ліквідності підприємства найбільш вагомим показником виступає чистий оборотний капітал, який відзначили 37,5 % опитаних та показник абсолютної ліквідності – 32,5 % відповідно.

Для оцінки ефективності реалізації інвестиційних проектів у компаніях переважно використовуються показники: термін окупності проекту, чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутковості, їх частки коливаються у межах 30 – 33 % кожен.

На питання «На якій стадії перебуває впровадження наступних аспектів управління ефективністю у Вашій компанії?» підприємці дали відповіді, наведені в табл. 3.

Таблиця 3

#### Стан впровадження основних аспектів управління ефективністю підприємства

Аспекти управління	реалізується, %	планується, %	не планується, %
Інформування про стратегію на всіх рівнях	37,5	40	22,5
Використання інструментів і методів розробки SWOT-стратегії	42,5	35	22,5
Використання ККД, систематично розробляються на основі стратегії ключових факторів формування вартості	55	35	10
Використання факторів формування вартості, безпосередньо не отриманих зі стратегії	37,5	40	22,5
Використання стратегічних карт, розроблених з урахуванням ключових факторів формування вартості	30	40	30

При оцінці ефективності впровадження зміни / реалізації проектів у сфері управління ефективністю діяльності підприємства 75 % менеджерів зазначають, що зміни є чітко сформульованими та етапи впровадження змін сплановані та погоджені з бізнес-підрозділами. 87,5 % опитаних стверджують, що проведені в компанії зміни повністю відповідають її стратегічним цілям; 90 % підкреслюють, що менеджери компанії залучені в процес впровадження змін та надають необхідну підтримку персоналу.

Проведене дослідження показало, що у більшості випадків оцінка впливу змін на існуючу ситуацію в бізнесі проводиться своєчасно, вплив змін контролюється; персонал компанії позитивно ставиться до змін і бере участь у їх впровадженні. Інформування про зміни здійснюється ефективно: інформація достовірна, своєчасна, викладена чітко і зрозуміло, надана в достатньому обсязі.

Проте, переважна більшість респондентів вказує часовий горизонт таких видів планування як стратегічне, інвестиційне, тактичне, фінансове та планування ліквідності від 1 до 3 років, що пояснюється нестабільною економічною та політичною ситуацією. Лише невеликий відсоток підприємств вважає можливим здійснювати планування на 3 – 5 і більше років.

У періодичності здійснення різних видів планування чіткої тенденції не спостерігається, що пояснюється різницею у ставленні керівництва до визначення перспектив розвитку підприємства (табл. 4.).

Таблиця 4

#### Періодичність здійснення планування на підприємствах

Види планування	щорічно, %	щокварталу, %	щомісяця, %	інше, %
Стратегічне планування	67,5	12,5	2,5	17,5
Інвестиційне планування	55	15	5	25
Середньострокове / тактичне планування	35	10	42,5	7,5
Операційне планування / бюджетування	27,5	22,5	37,5	12,5
Планування ліквідності	45	25	15	15

Слід відзначити, що в більшості випадків процес стратегічного та інвестиційного планування займає 3 і більше місяців. Витрати часу на тактичне планування та бюджетування становить від 1 до 3 місяців. Майже 20 % серед всіх видів планування характеризуються іншими термінами.

Результати анкетування дозволяють стверджувати, що найбільший негативний вплив на прийняття ефективних управлінських рішень мають такі фактори, як: представлення неякісних управлінських звітів, відсутність достовірної інформації, нечітко визначений процес доведення проблемних питань до керівництва та складна ієрархія прийняття рішень.

На питання анкети щодо рівня важливості таких аспектів системи управління ефективністю діяльності, як простота доступу до документів, загальна централізація функцій управління ефективністю діяльності, документально оформлена система CRM більшість фахівців дали позитивну відповідь. Менш важливим фактором визнана лише система делегування повноважень і контролю їх виконання, що свідчить про невеликий досвід впровадження ефективних систем менеджменту на українських підприємствах. Практично всі опитані не в повній мірі задоволені поточним станом справ у підсистемі інформаційного забезпечення управління.

Декомпозиція цілей підприємства до рівня працівника проводиться тільки у 50 % випадків, друга половина не вважає це за потрібне.

Аналіз відповідей респондентів на запитання, які стосуються стимулювання працівників на основі використання системи КРІ, дозволяє констатувати, що українські підприємці поки недостатньо використовують дану систему організації та оплати праці. Ступінь поширення на підприємствах різних систем мотивації є такою: навчання – 35 %; корпоративна культура – 32 %; корпоративні програми – 18 %; система КРІ – 6 %; система грейдів – 4 %; опис і регламентація бізнес-процесів – 1 %; інші – 4 %.

Аналіз відповідей щодо видів стимулювання працівників, яким надається перевага, показав, що найбільша увага приділяється цінним подарункам (32 %), безкоштовному харчуванню (13 %), наданню можливості управляти іншими працівниками (12 %) та внутрішньокорпоративному навчанню (11 %). Також використовується усне заохочення в присутності колег та корпоративні заходи – по 8 % відповідно, безкоштовний корпоративний транспорт і оплата навчання працівників (курси, семінари) – по 6 %; корпоративний телефон (2 %) та інше – 4 %.

Серед базових принципів оплати в компаніях найбільш значущими визнані: своєчасність оплати; можливість для працівників прогнозувати свою зарплату; заохочення досягнення результатів; справедливість в оплаті праці; облік вислуги років в компанії. Меншу значущість, на думку респондентів, мають такі принципи, як облік результатів атестацій; заохочення ініціативності; врахування суб'єктивної оцінки керівника. Не визнаються важливими такі принципи стимулювання як: виконання зобов'язань по оплаті праці, врахування у фіксованій частині оплати праці ризиків та відповідальності працівника, в змінній – колективні та індивідуальні оцінки досягнень; в додатковій – доплати за інші роботи, завдання, навантаження. Це свідчить про доцільність впровадження принципів оплати праці, які ґрунтуються на системі КРІ.

У табл. 5 представлено порівняння відповідей на запитання анкети українських та російських респондентів, виходячи з оприлюднених результатів дослідження, проведеного в 2012 р. в Російській Федерації компанією PwC Global Website Enquiries.

Таблиця 5

**Порівняльний аналіз стану впровадження та використання Enterprise Performance Management (EPM) в Україні та Росії [3]**

Параметри системи управління	Україна	Росія
<b>1. Загальна оцінка впровадження EPM</b>		
<i>Від стратегії до плану</i>		
Кількість компаній, що визнають важливість і необхідність розробки стратегії	25 %	80 %
Кількість компаній, що представляють своїм співробітникам точну інформацію про стратегію на всіх рівнях організації	52,5 %	80 %
Кількість компаній, що оцінюють інтеграцію процесів стратегічного планування і бюджетування як повну або майже повну	23 %	70 %
Кількість компаній, що при формуванні бюджетів та підготовці управлінської звітності використовують принципи, наближені до МСФЗ	28 %	70 %
<i>Від наміру до прогнозу</i>		
Кількість компаній, що визнають важливість автоматизації процесів збору та обробки інформації та інтеграції IT-систем	46,5 %	80 %
Кількість компаній, що за останні два роки впровадили зміни, що дозволяють підвищити достовірність і своєчасність інформації	46,5 %	50 %
<i>Від оцінки результатів до винагороди</i>		
Кількість компаній, що використовують програми короткострокового винагороди	35 %	76 %
Кількість компаній, які проводять щорічну оцінку персоналу, засновану на досягненні ключових показників діяльності	40 %	60 %

Як бачимо, наявні суттєві розбіжності, які доводять відставання практик та інструментарію менеджменту в Україні від сучасних вимог, зокрема від стану економічного управління підприємствами в Російській Федерації. Найбільш значні відхилення виявлені щодо визнання важливості і необхідності розробки стратегії (відповідно 25 % та 80 % респондентів), забезпечення інтеграції процесів стратегічного планування і бюджетування (23 % та 70 %), представлення співробітникам інформації про стратегію на всіх рівнях організації (52,5 % та 80 %), стимулювання персона-

лу з використанням ключових показників діяльності, які взаємопов'язані зі стратегією діяльності підприємства (40 % та 60 %, відповідно). В той же час, розуміння визнання та важливості впровадження сучасних інструментів економічного управління, забезпечення інтеграції стратегічного та економічного управління в Україні підтвердила не менша частка респондентів.

**Висновки.** Виявлене під час порівняльного аналізу відставання від загальноприйнятих вимог та підходів підтверджує об'єктивну необхідність продовження роботи по

формуванню теоретичних засад, розробці та впровадженню відповідного практичного інструментарію економічного управління підприємствами як фактору (передумови) забезпечення високої ефективності операційної, інвестиційної та фінансової діяльності українських підприємств, створення передумов для нарощування економічного потенціалу розвитку, забезпечення життєздатності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством» / Л. О. Лігоненко // Економіка та управління. – 2012. – №3
2. Лігоненко Л. О. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством з позиції теорії фірми / Л. О. Лігоненко // Бізнес Інформ. – 2013р. – № 5. – С. 227–231
3. Лігоненко Л. О., Харчук Т. В. Економічне управління: еволюція поглядів та авторська концепція / Л. О. Лігоненко, Т. В. Харчук // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму «Світова економіка XXI століття: цикли та кризи», Дніпропетровський університет ім. А. Нобеля, Дніпропетровськ. – 2013. – №1 (6). – С. 188–197
4. Лігоненко Л. О. Економічне управління підприємством: концептуальні засади засади / Л. О. Лігоненко // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 3. – С. 5–17.
5. Офіційний сайт компанії PricewaterhouseCoopers (PwC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
6. Управление бизнесом. От стратегии к измеримым целям // Офіційний сайт PricewaterhouseCoopers International Limited в Росії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.pwc.ru/ru/epm-2011](http://www.pwc.ru/ru/epm-2011)
7. Управление бизнесом. На пути от измерения к управлению // Офіційний сайт PricewaterhouseCoopers International Limited в Росії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.pwc.ru/ru/epm-2012](http://www.pwc.ru/ru/epm-2012)
8. Newman, William D., Understanding SAP Business Objects Enterprise Performance Management. – 2010. – ISBN 978-1-59229-348-3.
9. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М.П. Денисенко, І. В. Колос // Економіка та держава. – 2006. – №7. – С. 19–24.
10. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией. / А. Ю Денисов, С. А. Жданов. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 416 с.

#### REFERENCES

- Denysenko, M. P., and Kolos, I. V. "Informatsiine zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Information support of effective management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7 (2006): 19-24.
- Denisov, A. Yu., and Zhdanov, S. A. *Ekonomicheskoe upravlenie predpriiatiem i korporatsiy* [Economic management of businesses and corporations]. Moscow: Delo i Servis, 2002.
- Lihonenko, L. O., and Kharchuk, T. V. "Ekonomichne upravlinnia: evoliutsiia pohliadiv ta avtorska kontsepsiia" [Economic governance: The evolution of the concept and the author]. *Svitova ekonomika XXI stolittia: tsykly ta kryzy*, no. 1 (6) (2013): 188-197.
- Lihonenko, L. O. "Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom: kontseptualni zasady" [Economic enterprise management: a conceptual framework]. *Visnyk KNTEU*, no. 3 (2013): 5-17.
- Lihonenko, L. O. "Systematyzatsiia traktuvan zmistu poniattia «ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom»" [Systematics interpretations of what constitutes "economic management now"]. *Ekonomika ta upravlinnia*, no. 3 (2012).
- Lihonenko, L. O. "Obgruntuvannia teoretychnykh zasad ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom z pozytsii teorii firmy" [Justification of the theoretical foundations of economic business management from the standpoint of the theory of the firm]. *Biznes Inform*, no. 5 (2013): 227-231.
- Newman, W. D. *Understanding SAP Business Objects Enterprise Performance Management*, 2010.
- Oftsiniyi sait kompanii PricewaterhouseCoopers (PwC). [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- "Upravlenye byznesom. Na puty ot yzmereniya k upravleniyu" [Business management. On the way from measurement to management]. Oftsiniyi sait PricewaterhouseCoopers International Limited v Rosii. [www.pwc.ru/ru/epm-2012](http://www.pwc.ru/ru/epm-2012)
- "Upravlenye byznesom. Ot stratehiy k yzmerymym tseliam" [Business management. From strategy to measurable goals]. Oftsiniyi sait PricewaterhouseCoopers International Limited v Rosii. [www.pwc.ru/ru/epm-2011](http://www.pwc.ru/ru/epm-2011)