

## СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ

*Розкрито підходи до розробки стратегічних карт підприємства на різних рівнях управління виходячи із агрегації показників за кожним з блоком виходячи із пріоритетності збільшення вартості підприємства*

**Постановка проблеми.** Управління вартістю підприємства є процесом впливу на першочергові та другорядні чинники його функціонування. При оцінці вартості підприємства та управління даної величиною до уваги в переважній більшості беруться фінансові важелі. Однак даний підхід є не виправданим, що потребує впровадження дієвого інструменту управління вартістю.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управління вартістю як стратегічного напрямку діяльності висвітлені в працях, А.Г. Грязнової [21], Т. Коупленда [14], Т. Колера [14], та Д. Мурріна [14], О.Г. Мендрула [18], В.А. Панкова [22], І.А. Єгерєва [9], К. Уолша [26], М.А. Федотової [21], Д. Янга (Young S. David) [5], І.В. Івашковської [10]. Теоретико-практичним засадам функціонування системи збалансованих показників як обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єкта господарювання присвячені праці О.Е. Ніколаєвої [19], О.В. Алексєєвої [19], Р.С. Каплана (R.S. Kaplan) [2, 3], Д.П. Нортон (D.P. Norton) [2,3], А. Аткінсона (A. Atkinson) [1], М. Епштейна (Epstein M.) [1] та ін.

**Мета дослідження.** Беручи до уваги наявність дискусійних моментів щодо управління вартістю підприємства дослідження спрямуємо задля оцінки можливостей застосування системи збалансованих показників як інструменту управління в даному процесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Удосконалення управління – це необхідний елемент розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Однак удосконалювати управління можна по-різному – використовуючи досвід (емпіричний підхід) або вирішуючи найбільш гострі проблеми, які явно гальмують розвиток (прагматичний підхід). Однак найбільший ефект може дати тільки науковий підхід, який передбачає дослідження об'єктивних тенденцій розвитку, аналіз причин та факторів виникнення проблем, передбачення наслідків їх вирішення [11, с. 7]. Науковий підхід щодо управління вартістю підприємства повинен враховувати множину факторів, що забезпечить якісно новий рівень управління даним процесом.

На ринкову вартість підприємства як зазначає С.С. Гринкевич впливають такі чинники: величина грошових потоків; ризики і альтернативна вартість капіталу; прогнозований темп зростання бізнесу (зростання грошових потоків) в післяпрогнозованому періоді; величина інвестованого в підприємство капіталу [7, с. 188]. Хачатурян Ф. акцентує увагу на тому, що ринкова вартість підприємства формується за рахунок зростання обігу та здійснених підприємством інвестицій [27]. Дані автори при опису факторів впливу на вартість підприємства обмежуються виключно факторами мікросередовища, залишаючи поза увагою макроекономічні чинники впливу, які впливають на вартісну оцінку бізнесу.

На необхідності врахування як мікро-, так і факторів макросередовища наголошують П.В. Круш та С.В. Поліщук [16] поділяючи їх на наступні групи: попит; дохід, який може отримати власник; час отримання доходів; ступінь контролю, який одержує новий власник; ступінь ліквідності майна; обмеження, які має бізнес. Необхідність врахування факторів впливу цих двох рівнів підтверджується А.Г. Грязновою та М.А. Федотовою, які виділяють наступні види факторів: попит, теперішній та майбутній прибуток, витрати на створення аналогічного підприємства, співвідношення попиту та пропозиції на аналогічні об'єкти, ризик отримання доходів, ступінь контролю над бізнесом та ступінь ліквідності активів [21, с. 28]. Маренков В.Н. та В.В. Демшин фактори впливу поділяють на зовнішні, що виникають незалежно від волевиявлення менеджменту підприємства, та внутрішні фактори, пов'язані з діями менеджменту, галузевою специфікою самого підприємства. До зовнішніх факторів відносять рівень конкуренції в галузі, надійність постачальників, нормативні акти, що видаються державою, загальноекономічну ситуацію в країні. Внутрішні фактори включають, зокрема, цінову політику підприємства, стан виробничих потужностей та ін. [17].

З метою забезпечення можливості управління вартістю підприємства згрупуємо фактори, що впливають на цей показник за наступними ознаками: блок факторів мікросередовища, що включає організаційну, виробничу та збутову групу; блок факторів макросередовища (табл. 1).

**Таблиця 1.** Фактори мікро- та макросередовища, що спричиняють вплив на функціонування суб'єкта господарювання

<i>I. Фактори мікросередовища</i>	
Організаційні	Форма власності
	Організаційно-правова форма господарювання
	Галузь
	Організаційна структура підприємства та середньоспискова чисельність працюючих
	Соціальна політика підприємства через важелі матеріального заохочування працівників в кінцевих результатах господарювання
	Стратегія розвитку підприємства
	Облікова політика
	Стан документообігу
	Контроль за сплатою боргів контрагентами
Рівень освіти працівників	
Виробничі	Особливості технологічного процесу
	Обсяги діяльності підприємства
	Стан матеріально-технічної бази
	Продуктивність праці
	Рівень виконання плану виробництва продукції
	Асортиментно-структурні зрушення у випуску продукції
	Якість продукції
	Ритмічність виробництва
Збутові	Обсяг продажу
	Рівень організації роботи з маркетингу (врахування кон'юнктури ринку, цінової політики; системи розподілу продукції; конкурентоспроможності продукції; аналіз стадій життєвого циклу товару, величина портфелю замовлень)
	Частка ринку
	Стан договірної роботи на підприємстві
	Сезонність
<i>II. Фактори макросередовища</i>	
Економічні	Вимоги до ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності
	Інфляційні процеси в країні
	Податкова політика уряду
	Рівень розвитку економіки країни
	Стабільність національної грошової одиниці
	Рівень зайнятості населення
	Грошові доходи домогосподарств
Політичні	Політична стабільність
	Валютне регулювання
	Політика уряду по відношенню до захисту національного товаровиробника (протекціонізму, політика вільної торгівлі)
Ринкові	Частка ринку
	Рівень ринкового попиту та пропозиції на продукцію
	Кон'юнктура ринку
	Демографічне становище
Географічні	Розподіл доходів домогосподарств за регіонами
	Кліматичні умови
	Транспортна розв'язка
Соціальні	Зміна соціальних орієнтирів відносно культурних цінностей
	Ставлення різних верств населення до підприємництва
Технологічні	Науково-технічний прогрес

За даними табл. 1, видно, що на основний індикатор ефективності господарювання спричиняє вплив неосяжна множина факторів (як якісних, так і кількісних), зв'язок яких з вартістю підприємства в цілому може бути як функціональним, так і неповним, ймовірним і кореляційним.

Хейес Ф., Д. Уотерман та Ленат вказують на те, що оскільки "... процеси управління є комплексними і багатоваріантними, потребують отримання та обробки великих обсягів інформації, що не дає можливості побудови на їх основі формальної моделі, то це вимагає використання цілісної системи ключових показників або індикаторів, формування їх структурної ієрархії, проведення на їх основі якісного і кількісного аналізу проблеми, визначення критичних моментів у тенденціях розвитку, прогнозування сценаріїв зміни їх напрямку та характеру [23, с. 441].

Однак ринкові умови ставлять нові завдання, вимагають наукового узагальнення системи показників вартісного управління, що поєднує різні його сторони, процеси та функції [25, с. 167]. Недосконалість існуючих підходів зумовила необхідність обґрунтування цілісної системи взаємопов'язаних показників (Balanced Scorecard – BSC), яка орієнтована на врахування як фінансових, так і нефінансових показників при оцінці ефективності господарювання.

Інформаційну базу розробки та забезпечення подальшого функціонування даної системи можна представити наступними групами: 1. Джерела даних планового характеру. 2. Джерела облікового характеру. 3. Джерела нормативного характеру та інші позаоблікові джерела інформації (нормативні акти, якими слід керуватися при веденні господарської діяльності, технічна, технологічна документація, результати маркетингових досліджень тощо).

Досить вдалий підхід до визначення ключових показників системи збалансованих показників запропонував В.Г. Кандалицев. Він ґрунтується на розробці показників на основі фінансового аналізу, що дозволить скоротити роботу над створенням стратегічної карти та системи збалансованих показників підприємства. Крім того, в цьому випадку з'явиться можливість тестувати розробку на реальних даних [12, с. 64-65].

Методика полягає у першочерговому виборі набору фінансових коефіцієнтів. Потім проводиться аналіз даних з висновками за блоками системи збалансованих показників. На основі висновків формуються ключові показники. Згідно даної методики фінансові показники розбиваються на дев'ять блоків (оцінка стану запасів та витрат; аналіз дебіторської заборгованості; аналіз руху грошових коштів; аналіз джерел фінансових ресурсів; аналіз ліквідності балансу; оцінка фінансової стійкості; показники рентабельності; показники ділової активності) [12, с. 65]. На нашу думку застосування методики, запропонованої даними авторами, є найбільш раціональним підходом при розробці стратегічної карти. Однак, вважаємо за доцільне, по-перше, розмежувати показники за блоками за їх пріоритетним впливом, по-друге, визначити тенденцію значення показника та її характер, по-третє, визначити взаємозв'язок з показниками інших блоків, по-четверте, сформулювати ключові показники за блоками на підставі аналізу з наступним укрупненням показників, які будуть виноситися на загальну стратегічну карту. Отже, першим етапом впровадження системи збалансованих показників є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями підприємства та показниками даної системи.

Даний етап доцільно розбити на підетапи: 1. формування пріоритетних цілей в розрізі п'яти блоків показників з врахуванням ресурсного забезпечення можливості їх досягнення; 2. розмежувати показники за блоками за їх пріоритетним впливом, опис алгоритму їх розрахунку та граничнодопустимі рівні значень; 3. визначити тенденцію значення показника та її характер (негативна та позитивна, в т.ч. з низьким, середнім та достатнім темпами приросту), 4. визначити взаємозв'язок з показниками інших блоків; 5. сформулювати ключові показники за блоками на підставі аналізу; 6. укрупнення показників, шляхом виділення синтетичних показників, які будуть виноситися на загальну стратегічну карту підприємства. Після встановлення взаємозв'язків між групами показників наступним (другим) етапом є розробка стратегічної карти підприємства та стратегічних карт відповідних структурних підрозділів. Ефективне використання збалансованої системи передбачає передачу відповідальності групам на місцях. При аналізі успішних історій впровадження Р.С. Каплан та Д.П. Нортон усвідомили, наскільки важливою є стратегія автономності для людей, що працюють на передовій, відмітивши при цьому, що такі компанії "створили систему відкритої звітності, зробивши результати діяльності доступними всім і кожному компанії". Відштовхуючись від принципу "стратегія – це турбота кожного", вони і наділили повноваженнями "кожного" шляхом надання всім співробітникам знань, необхідних для виконання їх роботи" [8, с. 65-66].

Процес розробки стратегічних карт та подальша оцінка ефективності господарювання на базі системи збалансованих показників здійснюється на основі встановлення взаємозв'язків між одиничними показниками, об'єднаними в цільові групи в межах структури даної системи (рис. 1).

**ГОСПОДАРСЬКІ ПРОЦЕСИ ТА ГОСПОДАРСЬКІ ОПЕРАЦІЇ**

ОБЛІКОВЕ ВІДБРАЖЕННЯ

КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ТА ВІДПОВІДНОСТІ В ОПЕРАТИВНОМУ РЕЖИМІ

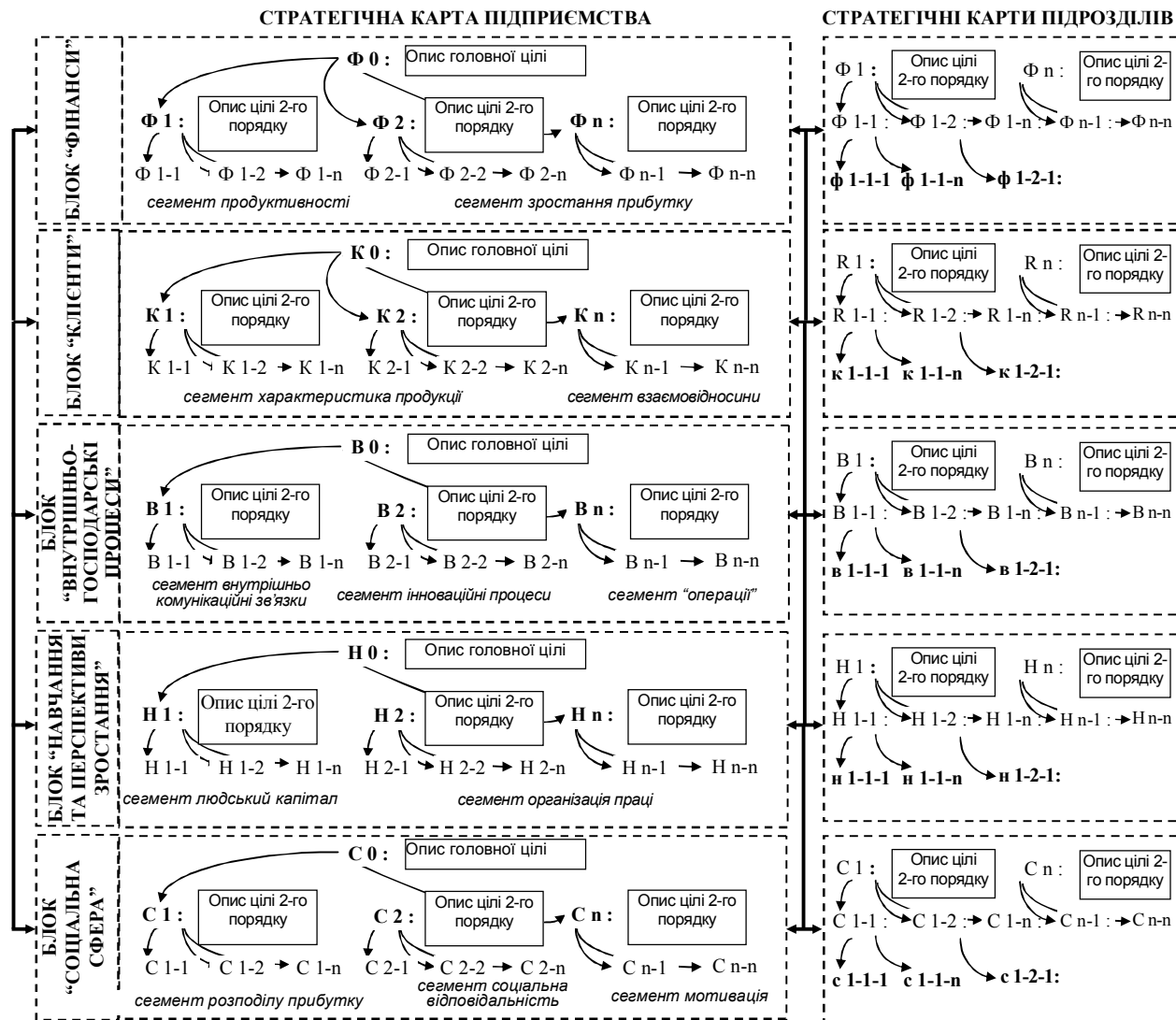


Рис. 1. Порядок розробки стратегічних карт підприємства на різних рівнях управління

Фінансовий блок, блоки “Навчання та перспективи зростання”, “Внутрішньогосподарські процеси”, “Клієнти”, “Соціальна сфера” можуть бути охарактеризовані (оцінені) показниками, що згруповані в табл. 2, з врахуванням інформаційної спрямованості кожного блоку та взаємозалежності, що існує між ними.

**Таблиця 2.** Показників системи BSC за основними блоками при розробці стратегічних карт

Група показників	Показники	Порядок розрахунку
1	2	3
<b>Фінансовий блок</b>		
Показники ліквідності	Коефіцієнт покриття	Співвідношення усіх оборотних активів до поточних зобов'язань
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Сума р. 150-240 / р. 620 ф. № 1 “Баланс”
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Р. 220+ р.230 + р. 240 / р. 620 ф. № 1 “Баланс”
	Робочий капітал	Різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	Відношення загальної суми власних коштів до валюти балансу
	Коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення власного та залученого капіталу
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	Відношення вартості робочого капіталу до сум джерел власних засобів
	Коефіцієнт фінансування	Відношення всієї суми залучених засобів до суми власних коштів
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності активів	Відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період
	Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	Відношення обсягу реалізації до середньої дебіторської заборгованості за період
Відносні показники ефективності	Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	Відношення валового прибутку від продажу до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
	Рентабельність операційної діяльності	Відношення фінансового результату від операційної діяльності до операційних витрат
	Рентабельність підприємства	Відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів підприємства
	Валова рентабельність продажу	Відношення валового прибутку до чистого доходу
Доходні показники	Чистий дохід	Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за мінусом податку на додану вартість, акцизного збору та інших вирахувань з доходу
	Валовий прибуток	Чистий дохід за мінусом собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
	Чистий прибуток	Розрахункова величина
<b>Блок “Навчання та перспективи зростання”</b>		
Організація праці	Впровадження комп'ютерних технологій	Кількість АРМ / Середньоспискова чисельність працюючих
	Рівень забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці	Витрати забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці / Середньоспискова чисельність працюючих
	Кількість простоїв з вини працівника	Абсолютне значення
	Кількість простоїв не з вини працівника	Абсолютне значення
	Кваліфікаційний рівень працівників	Середній тарифний коефіцієнт = Добуток чисельності працівників кожного розряду на тарифний коефіцієнт відповідного розряду / Чисельність працівників кожного розряду
	Непродуктивні витрати робочого часу	Абсолютне значення
	Продуктивність праці	Чистий дохід / Середньоспискову чисельність працюючих

Продовження табл. 2

1	2	3
Людський капітал	Коефіцієнт плинності	Кількість працівників, що вибули за власним бажанням та порушення трудової дисципліни / Середньоспискова чисельність працюючих
	Кількість днів непрацездатності в розрізі працівників ЦФВ	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Кількість прогулів	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Структура персоналу	Питома вага кожної категорії працюючих
Блок "Внутрішньогосподарські процеси"		
Оцінка функціонування необоротних активів (основного капіталу)	Коефіцієнт екстенсивного використання	Фактичний час роботи обладнання / Нормативний час роботи обладнання
	Фондовіддача	Чистий дохід / Середньорічна вартість основних засобів
	Коефіцієнт змінності	Сума верстато-змін / Кількість встановленого обладнання
	Коефіцієнт інтенсивності використання обладнання	Фактичний виробіток обладнання / плановий виробіток обладнання
	Середньорічна кількість одиниць діючого обладнання	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
Оцінка функціонування оборотних активів (оборотного капіталу)	Питома вага дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотного капіталу	Дебіторська заборгованість / Загальна сума оборотних активів
	Матеріаловіддача	Валовий прибуток / матеріальні витрати
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід / Середньорічна вартість оборотних засобів
Оцінка виробничого процесу	Питома вага сертифікованої продукції	Кількість сертифікованої продукції / загальна кількість продукції
	Втрати від браку	Вартість невиправного браку
	Вартість виправного браку	Сума витрат за елементами, понесених внаслідок виправних дій
	Вартість простоїв з вини суб'єкта господарювання	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Вартість сплачених неустойок за несвоєчасне відвантаження продукції	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Собівартість на товари конкурентів	Маркетингові дослідження
	Питома вага нової продукції в загальному її випуску	Вартість нової продукції до загального випуску
Оцінка сегменту діяльності	Дольова участь підрозділу у доданій вартості	Частка підрозділу у доданій вартості
	Коефіцієнт цінової еластичності за групою продукції	Відсоткова зміна попиту на продукцію / відсоткова зміна ціни на продукцію
	Коефіцієнт конкурентоспроможності продукції	Рівень технічного або економічного параметру / Рівень технічного або економічного параметру конкурента

Продовження табл. 2

1	2	3	
Оцінка збутової діяльності	Дотримання термінів перевезень та інших договірних умов	Дані відділу маркетингу	
	Своєчасність та якість нарахування санкцій за порушення терміну погашення дебіторської заборгованості	Прострочена дебіторська заборгованість / Первісна вартість дебіторської заборгованості	
	Величина портфелю замовлень	Дані відділу маркетингу	
	Підтримання складського запасу	Дані відділу маркетингу	
	Ефективність взаємовідносин з постачальниками		Ціна постачальника / середню ціну на продукцію
			Втрати від виникнення браку у зв'язку низькою якістю сировини
	Витрати на маркетингові заходи залежно від життєвого циклу продукції		Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Кількість та вартість отриманих реклаमाцій		Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Кількість і вартість гарантійних ремонтів у розрахунку на один виріб		Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Дефекти отримані в результаті перевезення продукції до кінцевого споживча		Відповідно до даних бухгалтерського обліку
Ефективність пропускної системи		Кількість розкрадань, швидкість оброблення замовлення	
Залучення нових клієнтів	Зростання частки ринку	Темп приросту обсягу реалізації підприємства / Темп приросту реалізації найближчого конкурента	
	Розпізнаваність товарних марок	Справедлива вартість товарної марки	
	Витрати, пов'язані із залученням клієнтів	Витрати на рекламу та інші заходи із підвищення попиту на продукцію / Приріст клієнтів	
Задоволеність клієнтів	Кількість скарг	Дані відділу маркетингу	
	Сума штрафних санкцій	Дані відділу маркетингу	
	Рівень цін	Ціна на товари конкурентів	
	Час обробки одного замовлення	Дані відділу маркетингу	
	Рівень якості продукції	Дані відділу маркетингу	
	Кількість постійних клієнтів	Дані відділу маркетингу	
Платоспроможність клієнтів	Кількість поставок на умовах попередньої оплати	Відповідно до даних бухгалтерського обліку	
	Вартість продукції, що продана в кредит	Відповідно до даних бухгалтерського обліку	
	Частка простроченої дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	Прострочена дебіторська заборгованість / Первісна вартість дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	

1	2	3
Блок "Соціальна сфера"		
Напрями соціальної політики	Економія витрат ЦФВ	Фактичний рівень витрат – Бюджетний рівень витрат
	Розмір фонду соціального розвитку, що формується пропорційно до доданої вартості	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Капітальні витрати на будівництво об'єктів соціальної інфраструктури	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Витрати на утримання об'єктів соціальної інфраструктури	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Сума премії працівників за результатами роботи	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Вартість оплаченого навчання працівників в закладах освіти	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Збільшення вартості підприємства за рахунок підтримання соціальної політики	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Коефіцієнт соціальної сфери	Встановлюється на зборах трудового колективу, розмір якого залежить від соціально-економічних процесів, що відбувається на підприємств
Мотивація	Кількість винагород отриманих працівниками	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Кількість впроваджених пропозицій та їх окупність	Відповідно до даних бухгалтерського обліку

Третім етапом є налагодження внутрішньої комунікації для досягнення оперативного реагування на негативні відхилення в діяльності, що забезпечить безамплітудність в реалізації стратегічної мети. Засобом налагодження внутрішньої комунікації є раціональна організація документообігу через розробку відповідного графіку, а також розгалуженість аналітичної інформації, що генерується в системі бухгалтерського обліку в оперативному режимі (надання попереджувальної інформації) про негативні відхилення діяльності в розрізі сегменту та підприємства.

Вважаємо, що впровадження системи збалансованих показників в практику господарювання повинно здійснюватися на основі функціонуючої системи бюджетування, що створить можливість розширення аналітичних меж бухгалтерського обліку з можливістю оперативного контролю за діяльністю сегментів в межах суб'єкта господарювання.

Більш детально зупинимося на показниках блоку "Фінанси", Вибір показників фінансової проєкції повинен здійснюватися з дотримання певних вимог. В ідеальному випадку кожна стратегічна ціль точно визначається одним показником. Однак це не завжди можливо. Тому для спрощення та максимального фокусування кількості показників за кожною стратегічною ціллю не повинна перевищувати три. Якщо ж виникає необхідність у більшій кількості показників, то доцільним може бути "розщеплення" однієї цілі на дві або декілька [13, с. 214-215].

Ніколаєва О.Є. та О.В. Алексєєва блок "Фінанси" характеризують виходячи з показників, згрупованих за такими напрямками: зростання виручки, управління витратами та використання активів [19, с. 88]. Голов С.Ф. блок "Фінанси" описує наступними показниками: операційний прибуток, динаміка грошових потоків, показники ліквідності, динаміка продажу, питома вага нових продуктів, точність прогнозу продажу, ринкова ціна акції [6, с. 538].



Столарський А. (Stolarski A.) зазначає, що фінансовий аналіз, що застосовується в BSC показує економічні результати раніше проведеної діяльності. Фінансові вимірники показують чи досягнуто раніше поставлені цілі і чи підприємство здійснює діяльність відповідно до обраної стратегії. Якщо ні, то слід знайти причини невідповідності або незапланованого успіху. Звичайний фінансовий аналіз відноситься до аналізу рентабельності, наприклад прибутку операційного, рентабельності майна, рентабельності власного капіталу, EVA. Зокрема і до аналізу продажу та аналізу грошових потоків [4, с. 217]. Проблемами наповнення блоку "Фінанси" займалися А.М. Гершун [24], Ю.С. Нефед'єва [24].

Каплан Р.С. і Д.П. Нортон справедливо стверджують, що фінансові результати діяльності підприємства можна покращити за допомогою двох основних важелів – збільшення доходу та підвищення продуктивності [20, с. 94]. В свою чергу продуктивність праці працівників залежить від умов праці, де не остання роль відводиться їх соціальної захищеності та матеріальної винагороди. Так, за даними одного з опитувань, що проводилося фірмою Mercer Human Resources Consulting, 88 % респондентів вважають ефективним застосування показників збалансованої системи у зв'язку з системами виплати винагород [20, с. 194]. Розширення панелі системи збалансованих показників коефіцієнтом соціальної сфери, зумовлене щільністю зв'язку між розміром фонду соціального розвитку та плінністю кадрів. В свою чергу рівень плінності кадрів (кваліфікованих працівників, які залишають місце роботи за власним бажанням) спричиняє істотний вплив на рівень продуктивності праці, і відповідно, на фінансові результати господарювання та імідж підприємства, що в свою чергу провокує позитивні зміни у його вартості в цілому (табл. 3, 4).

**Таблиця 3.** Оцінка щільності зв'язку між розміром фонду соціального розвитку та плінністю кадрів на підприємствах, що досліджувалися

№ підприємства	Коефіцієнт соціальної сфери	Коефіцієнт плінності
1	0,00	0,28
2	0,00	0,23
3	0,10	0,13
4	0,20	0,06
5	0,35	0,04
РАЗОМ	x	X

Результативною ознакою є плінність кадрів, а факторною – рівень відрахувань до фонду соціального розвитку колективу.

Для оцінки щільності зв'язку між цими ознаками використаємо відношення:

$$\eta_2 = \delta_2 / \sigma_2.$$

$\eta_2$  – коефіцієнт детермінації;

$\delta_2$  – факторна дисперсія;

$\sigma_2$  – загальна дисперсія .

**Таблиця 4.** Допоміжні розрахунки

№ з/п	x	y	xy	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	y	(y- $\bar{y}$ ) <sup>2</sup>
1	0,00	0,28	0,00	0,00	0,0784	0,2341	0,01
2	0,10	0,13	0,23	0,01	0,0169	0,1685	0,002
3	0,20	0,06	0,012	0,04	0,0036	0,1029	0,0006
4	0,35	0,04	0,39	0,1225	0,0016	0,0045	0,015
РАЗОМ	0,65	0,74	0,632	0,1725	0,1534	0,51	0,0276

$$\begin{cases} na + b \sum x = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum xy \end{cases} \quad \begin{cases} 4a + 0,65b = 0,51 \\ 0,65a + 0,1725b = 0,039 \end{cases}$$

$$b = -0,656 \quad a = 0,2341 \quad \bar{y} = 0,1275$$

$$\delta_2 = 0,276 / 4 = 0,0069$$

$$\sigma_2 = 0,025 - 0,016 = 0,009$$

$$\eta_2 = 0,0069 / 0,009 = 0,7666 = 76,66 \%$$

Результати розрахунків свідчать про те, що плінність кадрів на 76,66 % залежать від рівня коефіцієнту соціальної сфери, а 23,34 % на досліджуваних підприємствах припадає на інші ознаки.

Вважаємо, що блок "Фінанси" повинен описуватися показниками фінансового стану підприємства, які дозволяють визначити та проаналізувати залежність фінансового результату від ефективності використання активів, напрямів руху грошових коштів, джерел засобів та їх віддачі (фінансова стійкість), ділової активності (взаємозалежність проявляється у збільшенні прибутку внаслідок ефекту, отриманого від прискорення оборотності активів), а також врахування ступеня ліквідності та платоспроможності підприємства.

При формуванні показників фінансового блоку та встановленні взаємозалежностей з показниками інших блоків слід акцентувати увагу на якості прибутку. Природа даної необхідності, виходить з того, що будь-який суб'єкт господарювання на певному етапі свого розвитку вичерпує можливість підвищення темпів зростання фінансово-економічних показників шляхом впровадження заходів з мобілізації управлінських дій. В міру цього вагоме значення набувають якісні чинники, які забезпечують розвиток діяльності в довготривалій перспективі. На думку ряду авторів на макрорівні складно виправляти ситуації в яких економічне зростання вступає в суперечність зі сталістю довкілля та соціальної сфери – характеристиками, кожна з яких є складовою процесу розвитку [28, с. 20]. Екстраполюючи даний тезис на практику господарювання слід відзначити вагоме значення структури прибутку та джерел його формування як результату господарювання в розрізі її якісної оцінки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Орієнтуючись на зростання вартості підприємства з відповідним поєднанням різноспрямованих цілей суб'єктів даного економічного утворення через багатовекторність управління необхідно впроваджувати систему збалансованих показників не лише в розрізі вертикальної але й горизонтальної структури управління, виходячи з наступних причин:

– ув'язка різноспрямованих показників за аспектами (фінанси, навчання та перспективи зростання, внутрішньогосподарські процеси, клієнти, соціальна сфера) призводить до того, що BSC є дієвим обліково-аналітичним інструментом управління діяльністю суб'єкта господарювання в межах обраної стратегії розвитку;

– дана система на підставі збалансування показників за ключовими аспектами (блоками) дозволяє забезпечити збільшення вартості підприємства як об'єкта зі складними соціально-економічними зв'язками. Це призводить до збалансування інтересів власників на засоби виробництва та працівників підприємства, шляхом введення блоку Соціальна сфера та коефіцієнту соціального розвитку, значення якого залежить від фінансових показників господарювання та впливає на процес формування фонду соціального розвитку. Збалансування інтересів відбувається шляхом забезпечення з боку власника відтворення не лише основних ресурсів підприємства, а й трудових, а з боку працівників – через активізацію діяльності, що забезпечить збільшення вартості підприємства в майбутньому. Коефіцієнт соціального розвитку та фонду соціального розвитку на відміну від збільшення заробітної плати, яка сприяє лише індивідуальному відтворенню працівників, передбачає відтворення саме працівників, як трудових ресурсів підприємства.

Отже, провадження системи збалансованих показників в практику господарювання вітчизняних підприємств забезпечить вдосконалення системи управління підприємством та системи бухгалтерського обліку як інформаційного базису, їх адаптацію та пристосування до різних умов економічного середовища через дотримання вимоги системного підходу та комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, в складі та зв'язках між окремими його елементами, створюючи основу для позитивної динаміка вартості підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard // CMA Management. – September 2000. – P. 24.

2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance // Harvard Business Review, January/February, 1992. – P. 71-79

3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action // Harvard Business School Press. – 1996. – P. 323

4. *Stolarski A.* Zastosowanie BSC (The Balanced Scorecard) // I Ogólnopolskie seminarium doktorskie rachunkowości i finansów. – Sopot: Wyższa Szkoła Finansów i Rachunkowości. – 2001. – s. 213-218
5. *Young S. David, O'Byrne F Stephen.* VA and Value Based Management: A Practical Guide to Implementation, Published by McGraw-Hill Professional, 2000. – P. 493
6. *Голов С.Ф.* Управлінський облік. Підручник. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
7. *Гринкевич С.С., Ониськів І.І.* Управління ринковою вартістю підприємства. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.1. – С. 187-190
8. *Джеремі Хоуп.* Финансовый директор новой эпохи. Как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке / Джеремі Хоуп: пер. с англ. Н.И. Кобзаревой; под общ. ред. Д.А. Рябых. – Москва: Вершин, 2007. – 304 с.
9. *Егєрев І.А.* Стоимость бизнеса: Искусство управления: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 480 с.
10. *Ивашковская И.В.* Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 113-132.
11. Исследование систем управления: Учеб. Пособие Под ред. д.э.н., проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 176 с.
12. *Кандалинцев В.Г.* Сбалансированное управление предприятием: учебное пособие / В.Г. Кандалинцев. – М.: КНОРУС, 2006. – 224 с.
13. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horváth & Partners; Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
14. *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д.* Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп-бизнес, 1999.
15. *Коупленд Т., Мурин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. – 576 с.
16. *Круш П.В., Поліщук С.В.* Оцінка бізнесу: Навч. посібн. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 264 с.
17. *Маренков В.Н., Демшин В.В.* Концепция управления стоимостью // Управление компанией. – 2001. – № 4 // [http:// www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
18. *Мендрул О.Г.* Управління вартістю підприємств. Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.
19. *Николаева О.Е., Алексеева О.В.* Стратегический управленческий учет. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 304 с.
20. *Нівен Пол Р.* Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ; За наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
21. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 512 с.: ил.
22. *Панков В.А.* Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика. – К.: Наук. думка, 2003. – 424 с.
23. Построение экспертных систем / Пер. с англ.; Под ред. Ф. Хейеса, Д. Уотермана, Лената. – М.: Мир., 1987.
24. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО "Олимп-бизнес", 2005. – 128 с.
25. *Серединська І.* Система показників управління вартістю підприємства. // Економічний аналіз. – 2010. – Випуск 5. – С. 167-168
26. *Уолш К.* Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать и контролировать данные, определяющие стоимость компании : пер. с англ. / К. Уолш. – М.: Изд-во Дело, 2000. – 360 с.
27. *Хачатурян Ф.* Повышение стоимости участия акционеров: оптимальные модели управления / Ф. Хачатурян // Welcome. – 2000. – № 2. – С. 5-15.
28. Якість економічного зростання: Пер. з англ. / В. Томас, М. Дайламі, А. Дарешвар та ін.; Наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К.: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2002. – 350 с.