

6. Коваленко Л. О. Фінансовий механізм макроекономіки : навчальний посібник / Л. О. Коваленко, О. В. Абакуменко, В. М. Голуб. – [2-ге вид., переоб. і доп.]. – Чернівці : ЧДІЕУ, 2005. – 216 с.

7. Маргасова В. Г. Державного регулювання інноваційного розвитку легкої промисловості в умовах трансформаційних змін в економіці України / В. Г. Маргасова, К. Ю. Сіренко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 54–60.

8. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Електронний ресурс] : статистичний збірник / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

9. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

10. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

11. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Антимонопольний комітет України. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/>.

12. Чижевський Б. Інноваційний розвиток: чому відсутня політична воля та запроваджується виконавча та фінансова блокада? [Електронний ресурс] / Б. Чижевський, М. Шевченко // Голос України. – 2016. – № 211 (6465) (5 листоп.). – Режим доступу : <http://www.golos.com.ua/article/272892>.

#### **4.2. Збалансована система показників, як інноваційний інструмент стратегічного управлінського обліку**

Впровадження підсистеми стратегічного управлінського обліку дозволяє вирішити проблему обліку та контролю виробничих процесів і діяльності підприємства в цілому. У поєднанні з добре налагодженою системою управлінського обліку вдасться підвищити обґрунтованість прийнятих рішень, поліпшити інформаційну структуру на рівні синтетичного й аналітичного обліку, забезпечити своєчасність отримання облікових і звітних показників.

Ринкові форми і методи господарювання кардинально змінюють способи і методи управління витратами і результатами, що виникають на підприємстві відповідно до складних економічних відносин та стану ринку. Організація стратегічного управлінського обліку на підприємстві дозволяє використовувати найбільш ефективні методи управлінського обліку, сприяє переорієнтації облікового механізму на управлінські потреби [8].

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що якість, оперативність і достовірність інформації, вилученої в підсистемі стратегічного управлінського обліку, забезпечує дисципліну прийняття рішень і управлінську діяльність загалом. Складний процес систематизації управлінської інформації дозволяє отримати нові знання у сфері теорії і практики організації управлінського обліку на сучасному підприємстві.

Таким чином, облік для цілей управління на базі сучасної науки перетворюється в економічну політику підприємства.

Становлення і розвиток ринкових відносин здійснюється у процесі безперервного пошуку прогресивних форм і методів господарювання. Важливе значення тут набуває становлення і розвиток вітчизняної підсистеми стратегічного управлінського обліку. При цьому можна відзначити, що моделювання ситуації

в підсистемі стратегічного управлінського обліку дає початок новому напрямку у сфері організації управлінського обліку та управління підприємством.

Забезпечення ефективного управління виробничими процесами в умовах непередбачуваності економічних дій суб'єктів ринкових відносин зумовлює необхідність створення підсистеми стратегічного управлінського обліку на підприємстві – підсистеми, що надає інформацію, яка дозволяє оцінювати різні ситуації і робити вибір з кількох альтернативних варіантів під час прийняття управлінських рішень.

Відповідно до цього вся суть і перспективність стратегічного управлінського обліку значною мірою полягає у прийомах, способах і можливостях облікової системи, що дозволяє знаходити все нові і нові перспективні управлінські рішення.

Система добре налагодженого виробничого обліку, контролю та управління витратами являє собою складний механізм зв'язків, відносин і дій менеджерів різного рівня діяльності, тому організація стратегічного управлінського обліку вимагає врахування історичного досвіду особливостей створення та використання його даних. Це питання ефективного управління виробництвом, фінансами, економічними зв'язками і відносинами, це умова самого існування підприємства в умовах ринку.

У разі застосування стратегічного управлінського обліку слід враховувати, що він є досить великим напрямом, який може вмістити в себе велику кількість різних методів і технологій. Так, наприклад, навіть традиційні технології, які сприяють прийняттю тих чи інших стратегічних рішень (наприклад, бюджетування, аналіз відхилень), можна віднести до технологій стратегічного управлінського обліку.

У зв'язку з тим, що стратегічний управлінський облік може включати в себе досить велику кількість конкретних методів, але виникають труднощі у процесі його практичного застосування на підприємствах.

Для успішного впровадження стратегічного управлінського обліку необхідна ефективна система, яка задовольняє всім критеріям, заданих підприємствами.

Однією з таких систем, яка нині вже набула широкого розповсюдження на Заході (особливо у США і Європі) і тільки починає свій розвиток в Україні, є збалансована система показників (The Balanced Scorecard, BSC).

Збалансована система показників – це новий підхід в управлінні, який почав розвиватися в 90-х роках XX століття. Засновниками цього підходу є американські дослідники Роберт Каплан (Robert Kaplan, Гарвардська школа бізнесу) і Девід Нортон (David Norton, Renaissance Solutions, Inc.).

Згідно з положеннями праць сучасних учених Р. Каплана і Д. Нортона, можна виділити таке визначення BSC: «система збалансованих показників є інструментом, що дозволяє повномасштабно пов'язати стратегію підприємства з оперативним бізнесом; крім того, дана система дає можливість приймати більш об'єктивні рішення у сфері розподілу ресурсів» [8].

Збалансована система показників не заперечує використання традиційних фінансових показників. Однак фінансові показники відображають інформацію тільки про минулі події. Ця інформація цілком влаштовувала підприємства індустрія-

льної ери розвитку, в якій інвестиції в довгострокові можливості (потужність) та взаємозв'язок зі споживачами не були критичними факторами для успіху. Фінансові показники є недостатніми для оцінки діяльності підприємства в період інформаційної ери, коли компанії повинні збільшувати свою майбутню вартість через споживачів, постачальників, своїх працівників, нові технології та інновації.

Збалансована система показників охоплює найважливіші аспекти діяльності підприємства – споживчий аспект; аспект, що характеризує внутрішні бізнес-процеси; фінансовий аспект і аспект, що характеризує навчання і перспективи зростання співробітників [5].

Згідно з визначенням, що міститься у словнику офіційних термінів Привілейованого Інституту Бухгалтерів з Управлінського обліку в США (The Chartered Institute of Management Accountants): «система збалансованих показників – це підхід, необхідний для забезпечення менеджменту компанії інформацією, що допомагає у формулюванні стратегічної політики та цілей організації. Такий підхід робить акцент на тому, що користувача необхідно об'єктивно і неупереджено забезпечити інформацією, яка спрямована на всі значущі ділянки діяльності організації. Надана інформація повинна включати в себе як фінансові, так і нефінансові елементи і враховувати прибутковість компанії, задоволення споживачів, внутрішню ефективність та інновації» [1].

З наведених визначень нами виділено, що збалансована система показників є принципово новою технологією управлінського обліку, яка дозволяє найбільш об'єктивно оцінити ефективність діяльності організації і повномасштабно пов'язати стратегію бізнесу з оперативною діяльністю.

Розроблення BSC було розпочата в 1990 році. Саме в цей час дослідний центр всесвітньо відомої аудиторсько-консалтингової компанії почав вивчення проблеми ефективності управління і пошук інструментів, які могли б забезпечити її підвищення. Основною метою розпочатого дослідження був пошук нових методів, що засновані на нефінансових показниках і які дозволяють об'єктивно вимірювати ефективність діяльності організації.

У результаті спільної діяльності, у ході тривалих обговорень і дискусій була вироблена основа моделі, іменованої тепер The Balanced Scorecard.

The Balanced Scorecard у перекладі українською мовою може тлумачитися як система взаємопов'язаних показників або карта збалансованих показників. Розроблена система була випробувана на деяких підприємствах, що брали участь у проекті. У кінці 1990 року були підведені підсумки проведеної роботи. Розробниками був зроблений висновок, що збалансована система показників володіє незаперечними перевагами в порівнянні з більш традиційними концепціями, які використовуються для комплексного оцінювання ефективності діяльності підприємства. Збалансована система показників може бути ефективно використана на підприємстві як обліково-аналітичний інструмент [2].

Проекти з впровадження BSC запроваджувались у великій кількості компаній, і система отримала широке визнання як інструмент, який забезпечує впровадження стратегічних планів організації й управління ними. Така система дозволяє:

- встановлювати індивідуальні та загальнокорпоративні цілі;

- доводити суть і зміст поставлених цілей до свідомості рядових працівників і менеджерів різного рівня;
- оцінювати рівень досягнення поставлених цілей;
- забезпечувати швидкість процесу зворотного зв'язку, тобто відслідковувати, наскільки досягнуті стратегічні цілі і наскільки вони самі є досяжними при зміні зовнішніх умов [2].

У 1996 р. вийшла книга Д. Нортон і Р. Каплана під назвою «Система збалансованих показників: стратегія, що переходить до дії» (The Balanced Scorecard – translating strategy into action). У цій роботі описано суть BSC та досвід впровадження цієї системи. Книга стала своєрідним поштовхом для широкого впровадження системи BSC на багатьох підприємствах.

Особливо важливою сферою застосування BSC виявилось управління процесами збільшення вартості підприємств. Високоагреговані показники, визначені для оцінки господарських результатів, важкі для розуміння на оперативному рівні і не можуть бути використані в конкретних заходах. Тому пропонується пов'язати показники збалансованої системи з моделями орієнтованими на підвищення вартості підприємства.

Емпіричні дослідження в межах деяких проектів із впровадження BSC показали, що приблизно третина з досліджуваних підприємств потребувала під час прийняття рішень у показниках, які не піддаються грошовому виразу. Це дає привід підприємствам вносити свою звітність (наприклад, перед акціонерами та потенційними інвесторами) немонетарні (негрошові) показники як індикатори своїх фінансових можливостей. Deutsche Bank вже включив показники із системи збалансованих показників у господарський звіт за 1998 р. [3].

Особливо корисно використовувати збалансовану систему показників як інструмент стратегічної комунікації та специфікації в тих випадках, коли стратегія сформульовано розпливчато і носить політичне забарвлення. Найбільш часто таке трапляється в державній адміністрації і некомерційних організаціях.

Виділимо особливість застосування системи збалансованих показників: передбачається, що організація розглядається з погляду чотирьох взаємозв'язаних і збалансованих аспектів, за якими збираються дані і потім аналізуються (рис. 4.3):

- 1) навчання та перспективи зростання (The Learning and Growth perspective);
- 2) внутрішньофірмові процеси, внутрішні бізнес-процеси (The Business Process Perspective);
- 3) орієнтація на споживача, споживчий аспект (The Customer Perspective);
- 4) фінансовий аспект (The Financial Perspective).

Відзначимо так само, що деякі організації додають до чотирьох перерахованих вище аспектів п'ятий або замінюють один з чотирьох перерахованих вище аспектів на той, який найкращим чином відображає місію і стратегію цієї конкретної організації (охорона і турбота про навколишнє середовище).

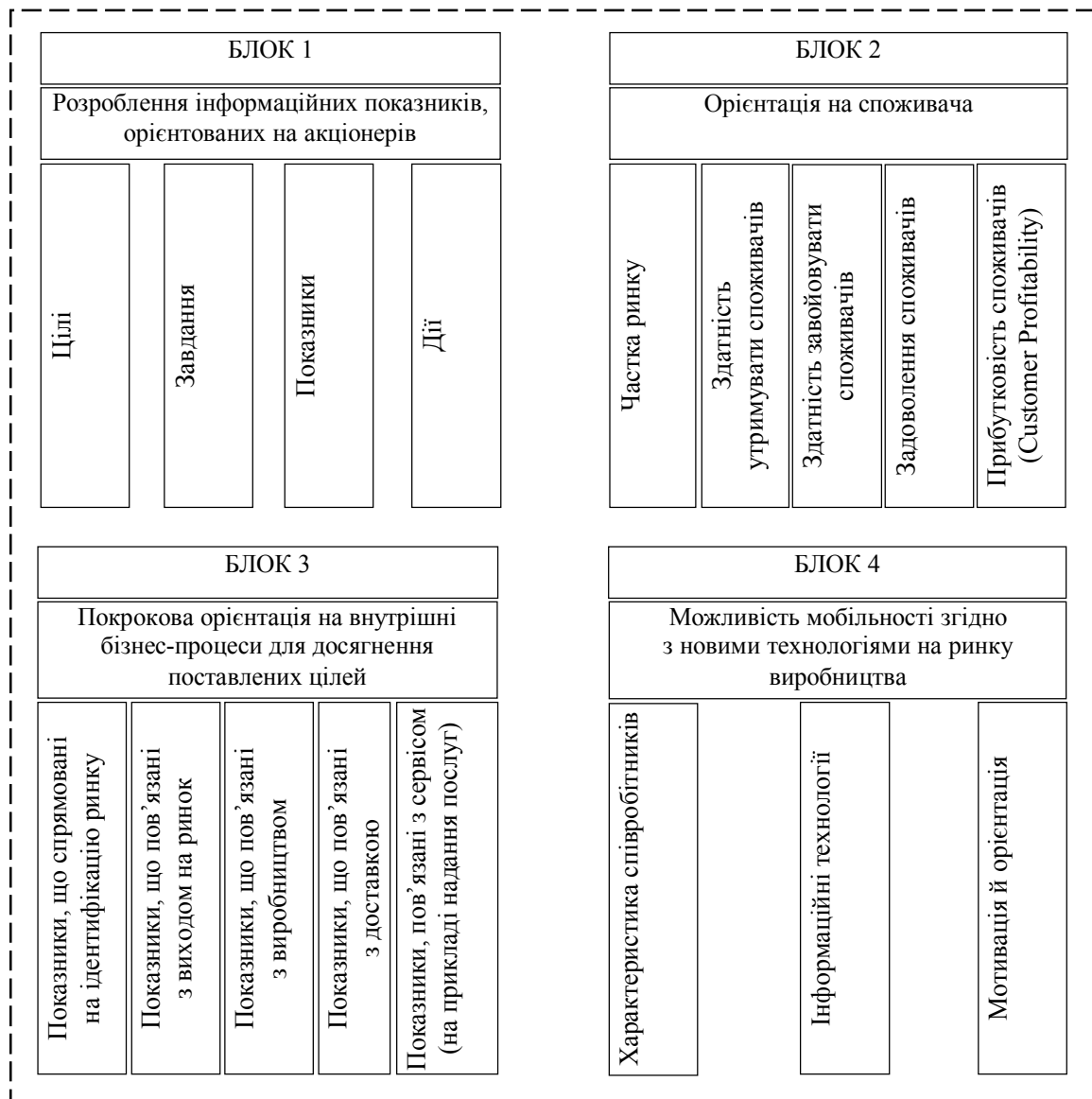


Рис. 4.3. Збалансована система показників

Джерело: складено авторами.

Роберт Каплан і Девід Нортон не заперечують значення фінансових чинників для аналізу діяльності підприємства. Дійсно, своєчасні і точні фінансові дані завжди мають певний пріоритет, і менеджери завжди будуть робити все можливе, щоб отримати їх. Досвід показує, що фінансових даних на підприємствах може бути більш ніж достатньо. Однак не можна надмірно концентруватися на фінансових даних, оскільки це може призвести до дисбалансу між фінансовим і трьома перерахованими вище аспектами.

Блок 1 «Розроблення інформаційних показників, орієнтованих на акціонерів, або фінансова складова». Показниками для характеристики фінансового аспекту можуть бути: виручка, витрати, розміри оборотного капіталу та інші традиційні фінансові показники. Можливо, що до цієї категорії слід відносити такі дані, як оцінка ризиків і аналіз співвідношення витрат і прибутку. Показники, що характеризують цей аспект, представлені в табл. 4.3 [5].

*Показники, які можуть бути використані для характеристики фінансового аспекту діяльності підприємства*

<b>Найменування групи показників</b>	<b>Перелік можливих показників</b>
Зростання виручки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяг продажів і частка ринку;</li> <li>- кількість нових продуктів або нове застосування вже існуючих продуктів і послуг;</li> <li>- кількість нових споживачів і ринків;</li> <li>- кількість нових каналів, по яких поширюється продукція на ринку;</li> <li>- диференціація послуг, способів доставки і цін;</li> <li>- кількість нових цінових стратегій;</li> <li>- виручка в розрахунку на одного працівника</li> </ul>
Управління витратами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення витрат у розрахунку на одиницю;</li> <li>- частка використовуваних низьковитратних бізнес-процесів;</li> <li>- процентний вміст витрат, які підраховуються з використанням методу витрат за видами діяльності</li> </ul>
Використання активів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- втрати, виявлені в результаті інвентаризації, оптимальна оборотність активів;</li> <li>- cash to cash cycle (тривалість фінансового циклу або циклу обігу грошових коштів, тобто це час, протягом якого грошові кошти відвернені з обороту);</li> <li>- віддача власного капіталу (return on capital);</li> <li>- продуктивність і ефективність (productivity / efficiency)</li> </ul>

Джерело: [5].

Отже, фінансова складова передбачає встановлення взаємозв'язку між стратегією розвитку компанії і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами при визначенні завдань і параметрів інших складових. При цьому при встановленні фінансових показників, що визначають реалізацію стратегії розвитку підприємства, необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад, на стадії зростання підприємства у ролі такого показника може бути прийнятий ріст прибутку й обсягів продажів на цільовому сегменті ринку, на стадії сталого розвитку – показники рентабельності інвестицій, рентабельності власного та залученого капіталу та ін.; на стадії зрілості – грошовий потік від основної діяльності та зниження потреб в оборотному капіталі. Крім того, у фінансову складову багато компаній включають оцінки ризику стратегії (наприклад, диверсифікацію напрямків бізнесу і джерел доходу компанії).

Таким чином, можна, зробити висновок про те, що система збалансованих показників призначена для того, щоб перевести стратегію і місію бізнес-одиноць у конкретні матеріальні цілі і показники. При цьому необхідно дотримуватися балансу між зовнішніми показниками, призначеними для акціонерів і споживачів, і внутрішніми показниками, які характеризують критичні бізнес-процеси, інновації, навчання і зростання співробітників, а також показниками, що описують минуле організації, і показниками, які характеризують майбутню ефективність діяльності підприємства.

Систему BSC, на нашу думку, найбільш ефективно слід використовувати на рівні стратегічних бізнес-одиноць. Хоча цей метод може бути використаний

і для поліпшення діяльності окремих структурних і функціональних підрозділів підприємства, а також він приводить до узгодженості і координації дій на великих підприємствах з великою кількістю підрозділів, де така система дозволяє підвищити вартість підприємства.

Блок 2 «Орієнтація на споживача». Теорії сучасного менеджменту показують збільшення важливості орієнтації на потреби споживача і на ступінь його задоволеності послугами або товаром. Очевидний такий дуже важливий факт: якщо споживачі незадоволені, вони обов'язково знайдуть інших постачальників, які задовольнять їх вимоги. У тому випадку, якщо цей факт не враховується, через певний час ефективність діяльності підприємства може знизитися, навіть якщо на момент розгляду фінансове становище цього підприємства було сприятливим.

Перш ніж встановити показники, на які може орієнтуватися підприємство при розгляді споживчого аспекту, повинен бути ідентифікований сегмент ринку, який підприємство обслуговує або збирається обслуговувати, і вже в кожному такому сегменті потрібно визначити, для чого споживачі купують той чи інший товар або послугу. Організація може вибрати сегмент ринку, який є найбільш прибутковим або ще ніким не обслуговується. Потім для кожного сегмента розглядають такі широковживані показники, що характеризують бізнес, наприклад, частка ринку, здатність утримувати споживачів, здатність завойовувати споживачів, здатність задовольнити споживачів і прибутковість споживачів.

За допомогою аналізу діяльності підприємства з погляду аспекту «Орієнтація на споживача», можна «вийти» на ключові показники, які дуже важливі для стратегічної діяльності організації.

Клієнтська складова визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів. До ключових показників клієнтської складової належать: частка ринку, збереження клієнтської бази, розширення клієнтської бази, задоволення потреб клієнта, прибутковість клієнта. Ці показники можуть бути згруповані в ланцюг причинно-наслідкових зв'язків.

Перелік показників, які можуть бути використані для характеристики цього аспекту діяльності організації, представлено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

*Показники, які можуть бути використані для характеристики споживчого аспекту діяльності підприємства*

<b>Найменування групи показників</b>	<b>Перелік можливих показників</b>
1	2
Частка ринку	- частка ринку (у відсотках), завойована організацією; - яку частину грошей (у відсотках) споживач витрачає на ваші товари, яку частку ваші товари займають у його бюджеті
Здатність утримувати споживачів	- кількість провалів (кількість споживачів, які продовжили свої відносини в іншому місці з іншим партнером); - збільшення кількості й обсягу продажів у постійних покупців (збільшення кількості замовлень); - частота замовлень, відвідувань (візитів), контактів з постійними покупцями

1	2
Здатність завойовувати споживачів	- кількість нових споживачів або загальний обсяг продажів, ставлення до нових споживачів; - співвідношення обсягу продажу до кількості запитів з метою наведення довідок про товар; - середні витрати на залучення нового покупця; - середній розмір замовлення або середня виручка в розрахунку на одну взаємодію зі споживачем
Задоволення споживачів	- кількість скарг; - кількість добровільних листів із вдячністю; - кількість клієнтів, які висловили надзвичайну задоволеність наданими послугами або купленими продуктами при спеціальному тестуванні
Прибутковість споживачів (Customer Profitability)	- загальний прибуток у розрахунку на одного споживача; - сумарні витрати в розрахунку на одного споживача або на одну господарську операцію

Джерело: [5].

Блок 3 «Покрокова орієнтація на внутрішні бізнес-процеси для досягнення поставлених цілей». Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Цілі і показники цієї складової формулюються після розробки фінансової та клієнтської складових, що дозволяє орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність клієнтів і акціонерів.

При цьому рекомендується визначити вартісний ланцюг внутрішніх бізнес-процесів, що включає три основні бізнес-процеси: інноваційний, операційний і післяпродажне обслуговування. Відповідно, по кожному з внутрішніх бізнес-процесів повинні бути визначені ключові показники їх оцінки. Найважливіші показники для оцінки основних внутрішніх бізнес-процесів – собівартість, якість продукції (послуг) і тривалість часового циклу (виробництва, реалізації продукції, обслуговування клієнтів тощо).

Показники, які можуть бути використані для вимірювання ефективності та для контролю за внутрішньо фірмовими процесами, представлено в табл. 4.5 [5].

Таблиця 4.5

*Показники, які можуть бути використані для характеристики внутрішньофірмових процесів*

Найменування групи показників	Перелік можливих показників
1	2
Показники, спрямовані на ідентифікацію ринку	- прибутковість цього сегмента ринку; - сума виручки (у процентному співвідношенні), яка може бути отримана в результаті впровадження нового продукту; - сума виручки (у процентному співвідношенні), яка може бути отримана в результаті залучення нового покупця
Показники, пов'язані з виходом на ринок	- час виходу на ринок; - критичний час виходу на ринок
Показники, пов'язані з виробництвом	- кількість бракованих виробів; - тривалість виробничого циклу; - витрати на виробництво



1	2
Показники, пов'язані з доставкою	- кількість товарів, доставлених вчасно; - питома вага дефектів, отриманих у результаті доставки; - виникнення дефіциту через несвоєчасну доставку товарів
Показники, пов'язані з сервісом (на прикладі надання послуг)	- середній рівень задоволеності споживачів; - кількість покупців, які зробили повторне замовлення протягом трьох наступних місяців після першого замовлення; - кількість споживачів, які не зробили повторне замовлення протягом року, наступного за першим замовленням

Джерело: [5].

На будь-якому підприємстві існує безліч внутрішньофірмових процесів, ефективність яких необхідно постійно оцінювати й аналізувати. Для цього повинні бути розроблені спеціальні показники. Постійне вимірювання ефективності внутрішньофірмових процесів і управління ними може привести до значного поліпшення у стратегічній діяльності організації.

Блок 4 «Можливість мобільності згідно з новими технологіями на ринку виробництва» діяльності організації включає в себе тренінги службовців та корпоративну політику, спрямовану на індивідуальне і корпоративне самовдосконалення. Показники, які можуть бути використані для того, щоб охарактеризувати цей аспект діяльності організації, представлено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

*Показники, характеристики можливості мобільності у відповідності з новими технологіями на ринку виробництва*

Найменування групи показників	Перелік можливих показників
1	2
Характеристика співробітників	- ступінь задоволення співробітників (ступінь залучення до роботи в організації, ступінь визнання важливості співробітника в організації, доступ співробітників до інформації, підтримка співробітників з боку керівного апарату і т. ін.); - плинність персоналу; - продуктивність співробітників (виручка в розрахунку на одного працівника, прибуток у розрахунку на одного співробітника); - кількість працівників, які за своїми кваліфікаційними якостями можуть посісти ключові позиції щодо очікуваної потреби в таких працівниках
Інформаційні технології	- кількість процесів, за якими є легкодоступна інформація щодо якості, кількості, витратах, часовому циклі і т. ін.; - кількість співробітників, які можуть отримувати інформацію з мережі одночасно тощо
Мотивація та орієнтація	- кількість отриманих та впроваджених пропозицій; - видані винагороди; - кількість співробітників, які згодні з тим, що на підприємстві повинна бути впроваджена система збалансованих показників

Джерело: [5].

Представлені в табл. 4.6 показники дозволяють скласти досить чітке уявлення про кадрову політику, що проводиться на підприємстві, про механізми заохочення співробітників.

Складова навчання і розвитку персоналу формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Основні показники цієї складової дозволяють оцінити кадрову ситуацію в компанії. До них відносяться задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника. Задоволеність працівника вважається умовою, що забезпечує два інші показники. На задоволеність працівника впливають такі стимулюючі фактори, як: сфери компетентності персоналу, технологічна інфраструктура підприємства, сприятливий клімат у колективі.

BSC володіє певними перевагами, пов'язаними як з можливістю контролювати хід і реалізацію стратегії підприємства і робити відповідні кроки для її коригування, так і з певними недоліками, головним чином пов'язаними з недостатньою опрацюванням методичних основ її застосування. В табл. 4.7 представлено сильні і слабкі сторони BSC [7].

Таблиця 4.7

*Переваги та недоліки застосування BSC*

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1. Великий огляд діяльності	1. Тільки концептуальна модель, яку складно перетворити на модель вимірювань
2. Здатність переводити бачення і стратегію організації в конкретні завдання та показники	2. Нечітке уявлення взаємозв'язків критеріїв.
3. Комплексний підхід до вимірювання характеристик діяльності	3. Орієнтація тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторін
4. Орієнтація на обмежену кількість ключових показників для зниження обсягу надлишкової інформації	4. Недостатня увага до внеску працівників та постачальників
5. Гнучкість і адаптація до особливостей будь-якої організації	5. Орієнтація в першу чергу на вихідні показники діяльності
6. Розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності організації	6. Відсутність моніторингу конкуренції і розвитку технології, що означає скоріше статичність моделі, ніж динамічність
7. Орієнтація на споживача і ринок	
8. Розвиток розуміння стратегії	
9. Відносна легкість застосування	

Джерело: [5].

У сучасному світі мінливих технологій стає необхідним проведення тренінгів та підвищення освітнього рівня працівників підприємства. Р. Каплан і Д. Нортон відзначають, що навчання – це більше, ніж просто тренінги.

Навчання також включає в себе наявність на підприємстві наставників, спілкування співробітників і ефективний обмін інформацією між ними, щоб у разі виникнення будь-якої проблеми співробітник міг би порадитися з іншими, більш досвідченими членами колективу.

Також навчання включає в себе освоєння необхідного технологічного інструментарію.

Всі чотири аспекти діяльності підприємства взаємодіють між собою, тому показник, вироблений для оцінки одного аспекту, може бути використаний також і для іншого. Кожна організація може вибрати свої специфічні показники і встановити специфічні взаємозв'язки між ними.

Оскільки система BSC охоплює всі структурні одиниці підприємства, вона забезпечує їх спільне скоординоване функціонування. Хоча всі компанії мають (принаймні повинні мати) узгоджену бізнес-стратегію, багато підрозділів і співробітники часто не підпорядковуються їй. Подібна роз'єднаність дорого обходиться компанії. Система BSC дає можливість зіставляти глобальні цілі організації з поточними завданнями кожного співробітника і підрозділу, дозволяючи тим самим максимально використовувати наявні ресурси і звести до мінімуму чисельність непотрібних і марнотратних операцій. Система BSC дозволяє відстежувати корпоративну стратегію і виявляти найбільш неефективні ланки в організації.

Збалансована система показників на основі використання випереджаючих показників дозволить виявляти та усувати недоліки у діяльності підприємства ще до того, як їх наслідком буде погіршення фінансових показників; надасть можливість за необхідності оперативно коригувати управлінські рішення у процесі діяльності; дасть змогу за допомогою нефінансових показників розглядати діяльність підприємства у розрізі створення вартості, результатом чого стане підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та, що найголовніше, зробить діяльність підприємства більш прозорою для закордонних і вітчизняних партнерів (особливо інвесторів).

#### **Список використаних джерел**

1. Бизнес: Оксфордский толковый словарь: Англо-русский: Свыше 4000 понятий. – М. : Прогресс-Академия, Изд-во РГГУ, 1995.- 575 с.
2. Дудинка Э. В. Управленческие информационные системы / Э. В. Дудинка // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 2. – С. 114–120.
3. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей / П. Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 214 с.
4. Николаев С. А. Управленческий учет: проблемы адаптации к отечественной теории и практике / С. А. Николаев // Бухгалтерский учет. – 2006. – № 1,2,3. – С. 16–21, 41–50, 47–51.
5. Николаева О. Е. Стратегический управленческий учет / О. Е. Николаева, О. С. Алексеева. – М. : Эдиториал УРСС, 2004. – 300 с.
6. Скоун Т. Управленческий учет : пер. с англ. / Т. Скоун ; под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2007. – 179 с .
7. Управління якістю продукції : навчально-методичний посібник до курсу для спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій» / уклад. О. М. Попов, О. М. Венгер. – Запоріжжя : ЗДІА, 2009. – 90 с.
8. Horngren Ch., Foster G., Datar S. Cost accounting: a managerial emphasis. 10th ed. – Prentice Hall: New Jearsey, 2000. – 906 p.

### **4.3. Оцінка стану правового та інфраструктурного забезпечення інвестиційного ринку України**

Механізм управління інститутом спільного інвестування ще не сформований повною мірою у зв'язку зі специфічними умовами господарювання, якому притаманні характерні особливості. За реформування національної економіки та необхідності залучення фінансових ресурсів, саме інвестиції відіграють ключову роль як засіб відновлення та збільшення виробничих ресурсів. Проте, не-