

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розглянуто роль бухгалтерського обліку у забезпеченні функціонування системи збалансованих показників та роль останньої в системі управління діяльністю суб'єктів господарювання

Постановка проблеми. Позиції неокласичної економічної теорії фірми, що абсолютизують інтереси власників, в останні роки здають свої позиції, внаслідок переосмислення залежності підприємства не лише від фінансових, але й немонетарних показників діяльності та необхідності провадження діяльності на основі збалансування інтересів різних груп економічних агентів. Враховуючи соціальне значення бізнесу та його взаємозалежність із зовнішнім середовищем корінного перегляду потребують традиційні підходи до управління діяльністю суб'єкта господарювання і фінансовим результатом як базовим індикатором ефективності управлінських дій. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці методики аналізу прибутку з метою моделювання та прогнозування діяльності суб'єкта господарювання у відповідності до обраної стратегії розвитку та з врахуванням факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища на базі функціонування певної аналітичної системи управління. Остання на сьогодні представлена системою збалансованих показників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним та практичним аспектам функціонування системи збалансованих показників як обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єкта господарювання присвячені праці О.Е. Ніколаєвої [7], О.В. Алексєєвої [7], Р.С. Каплана (R.S. Kaplan) [2, 3], Д.П. Нортон (D.P. Norton) [2, 3], Л.С. Мейзела [4] (L.S. Maisel), А. Аткинсона (A. Atkinson) [1] та ін.

Метою нашого дослідження є з'ясування ролі бухгалтерського обліку (на базі систем

бюджетування та збалансованих показників) у забезпеченні інформацією з метою управління фінансовим аспектом господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Удосконалення управління – це необхідний елемент розвитку будь-якої організації. Однак удосконалити 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 [6, с.7]. Науковий підхід щодо управління доходами та прибутком підприємства повинен ґрунтуватися на моделюванні співвідношення “витрати-результат” в бухгалтерському обліку з приведенням даного співвідношення до оптимального рівня, враховуючи множину факторів, що забезпечить при цьому якісно новий рівень управління фінансово-господарською діяльністю підприємства і доходами та фінансовим результатом, зокрема. Аналіз наукових робіт з даної тематики, зокрема [5], [11] та ін., дає можливість констатувати факт відсутності певної цілісної системи показників, що дозволяють управляти доходами та фінансовими результатами як основними індикаторами ефективності господарювання.

На основний індикатор ефективності господарювання (фінансовий результат діяльності) спричиняє вплив неосяжна множина факторів (як якісних, так і кількісних), зв'язок яких з результативним показником може бути як функціональним, так і неповним, ймовірним і

кореляційним. Отже, при визначенні причинно-наслідкових закономірностей впливу факторів на результат діяльності з метою ефективної локалізації негативного впливу в оперативному режимі, а не лише пост-факт виникає проблема відбору показників з метою простеження їх впливу. Як зазначає М.С. Пушкар [10] систему показників можна вибрати за двома способами:

– логіко-дедуктивним (береться узагальнений показник і поступово розкладається на складові показники нижчих рівнів між якими є логічний зв'язок)

– емпірико-індуктивний (методом смислового відбору включаються в систему найбільш вагомні показники господарської діяльності).

Функціональний зв'язок простежується за допомогою:

1. класичної факторної моделі залежності валового прибутку від обсягу реалізації, структури продаж, собівартості продукції та рівня ціни;

2. піраміди Дюпона (Du Pont) – норма прибутку формується за рахунок впливу показників рентабельності продажу та оборотності капіталу. Рентабельність продажу розкладається на вплив обсягу реалізації, ціни, собівартості, прибутку. Оборотність капіталу залежить від обсягу реалізації та використаного капіталу.

3. Pyramid Structure of Ratios (PSR) – система базована на попередній, за якої норма прибутку представлена відношенням окремих елементів до обороту.

Класична факторна модель залежності валового прибутку від обсягу реалізації, структури продаж, собівартості продукції та рівня ціни має наступний вигляд:

$$П = ОР \times \sum_{i=1}^n ПВ_i (Ц_i - С_i) \quad (1),$$

де П – валовий прибуток;

ОР – обсяг реалізації продукції в натуральних одиницях,

ПВ – структура і асортимент реалізованої продукції;

Ц_i – ціна одиниці i-го виду продукції;

С_i – собівартість одиниці i-го виду продукції

З наведеної змішаної факторної моделі валового прибутку видно, що не враховується цілий ряд факторів, регулювання яких дало б змогу управляти на новому якісному рівні результативним показником.

Хейс 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 [8, с. 441].

Отже, неспроможність наведених змішаних моделей оцінки результатів діяльності господарювання призвели до того, що на початку ХХ ст. з'явилася система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена Р.Капланом та Д. Нортеном, яка при оцінці ефективності господарювання поряд з фінансовими використовує і нефінансові показники та базується на теорії зацікавлених сторін, яка з 1980-х років здійснює панівний вплив на стиль та методи управління. Західна концепція BSC багато в чому відповідає підходам М. Баканова, Л. Суздальцевої, А. Шеремета та інших радянських спеціалістів в галузі економічного аналізу.

Як зазначають Р. Каплан та Д. Нортон система збалансованих показників може ефективно використовуватися на підприємстві в якості обліково-аналітичного інструменту [2, с. 71-79]. На думку О.Є. Ніколаєвої та О.В. Алексєєвої виникнення даної системи зумовлено тим, що в певний момент часу керівники ряду фірм зіштовхнулися з тим, що управління підприємством з використання лише фінансових показників стало неефективним [7, с. 77].

Типова структура системи збалансованих показників включає наступні блоки: навчання та перспективи зростання; внутрішньогосподарські процеси; клієнти; фінансовий аспект (рис. 1).

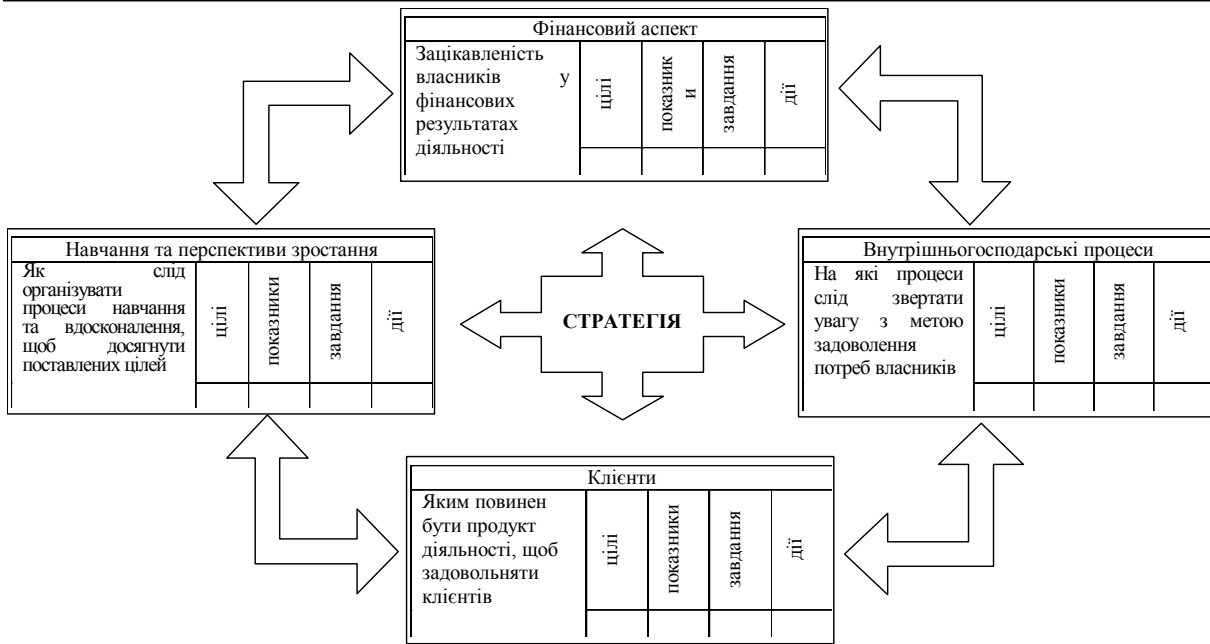


Рис. 1. Типова структура системи збалансованих показників за Р. Нортон, Д. Капланом [3, с. 323]

Типова структура системи збалансованих показників має численні модифікації. Так, в своїй праці Л.С. Мейзел [4, с. 50] замінив блок “Навчання та перспективи зростання” на блок “Кадровий потенціал”, проте дана зміна не є підставою для суттєвої відмінності від класичного набору блоків, хоча показала гнучкість даної системи. Гнучкість даної системи також простежується на прикладі діяльності великих іноземних підприємств, що засвідчують в своїй праці А. Аткинсон та М. Епстейн, зокрема на прикладі діяльності канадської фірми Nova Chemical, яка додала до класичного набору блоків блок “Соціальна сфера” [1, с. 24].

Система BSC успішно використовується в практиці господарювання за даними Bain&Company половиною компаній з переліку Global 1000. Журнал Fortune наводить наступні дані*: BSC є основним інструментом виконання

стратегії в 402 компаніях з 500, що входять в рейтинг Fortune-500. Серед них такі корпорації як Coca-Cola, General Electric (Best Managed Companies in America by Forbes 2001), American Express (Best Managed Companies in America by Forbes 2001), Nissan (Best Managed Companies in America by Forbes 2001), Microsoft (Best Managed Companies in America by Forbes 2002), Nike (Best Managed Companies in America by Forbes 2002), McGraw-Hill (Best Managed Companies in America by Forbes 2003), McDonalds, BMW, Samsung Electronics, Boeing та ін.

Підвищення інтересу до стратегічного та комплексного підходів до управління, що спостерігається в останні роки та обумовлене мінливістю зовнішнього середовища зумовило появу й інших систем типу BSC (див. табл. 1).

Таблиця 1. Підходи до комплексного управління діяльністю суб'єкта господарювання

№ з/п	Підхід	Розробники	Характеристика підходу
1	2	3	4
1	Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC)	Каплан Р.С., Нортон Д.П.	Дана система орієнтована на досягнення стратегічної мети господарювання шляхом акцентування уваги на фінансових, так і немонетарних показниках. Система представлена наступними блоками показників: фінанси, навчання та перспективи зростання, клієнти, внутрішньогосподарські процеси та ін.

* <http://www.balancedscorecard.ru/page04.html#2>

1	2	3	4
2	Система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC)	Фрімен Р., Ніколс Ф.	Базується на виділенні груп зацікавлених осіб (власники, працівники, менеджери, постачальники та ін) з метою узгодження їх інтересів через багатовекторність в управлінні та досягнення на підставі цього максимально можливого результату господарювання
3	Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)	Європейська фундація управління якістю (European Foundation of Quality Management)	Є інструментом аналізу та контролю, характеризується тісною інтеграцією з підходом до управління на основі якості
4	Піраміда результативності (Performance pyramid)	МакНейр С.Дж., Лінч Р.Л., Кросс К.Ф.	Базується на організації виробництва з дотримання підходу до управління якістю та відповідної організації бухгалтерського обліку (за функціональними сегментами) на підприємстві

Аналіз підходів до управління дає підстави констатувати, що система збалансованих показників є універсальним інструментом, забезпечуючи досягнення максимального результату господарювання, оскільки їй притаманні риси системи показників відповідальності в частині узгодження (збалансування) інтересів різноспрямованих груп економічних агентів та систем, заснованих на контролі за якістю виробництва через врахування потреб клієнтів та налагодження у відповідності до цього внутрішньогосподарських процесів підприємства.

Вважаємо за необхідне введення в систему збалансованих показників блоку “Соціальна сфера”, виходячи з наступних умов:

– необхідність провадження соціальної політики підприємством та місце працівників в ній (будівництво об’єктів соціальної інфраструктури, утримання об’єктів соціальної інфраструктури, преміювання працівників за результатами роботи та інші напрями) як інструменту мотивування працівників у досягненні основних фінансових показників суб’єкта господарювання;

– зменшення соціальної напруги;

– вплив рівня соціальної політики на вартість підприємства та ін.

Предборський В.А. зазначає, що побудова системи індикаторів конфліктності соціально-економічних процесів, безумовно, пов’язана з аналізом системи національних інтересів, що реалізовані у механізмах функціонування систем управління. Серед таких інтересів – їх параметрів і діапазонів – визначають ключові,

які виконують сигнальну – індикативну функцію [9, с. 565]. Це ж стосується і внутрішніх процесів соціального спрямування. Відповідно до цього розробка показників за блоком “Соціальна сфера” повинна ґрунтуватися на визначенні груп показників, які б описували узгодженість інтересів працівників з одночасним виконанням сигнальної функції (наприклад, збільшення витрат на соціальні заходи при негативній динаміці показника економічного ефекту від досягнутої економії).

Дотримання даного комплексу узгодження показників є найбільш доцільним при впровадженні даної системи економічного моделювання розвитку подій в практику господарювання.

Інформаційну базу розробки даної системи можна представити наступним групами:

1. Джерела даних планового характеру.
2. Джерела облікового характеру.

3. Джерела нормативного характеру та інші позаоблікові джерела інформації.

Першим етапом впровадження системи збалансованих показників є встановлення причинно-наслідкових зв’язків між стратегічними цілями підприємства та показниками даної системи (рис. 2). Отже, даний етап доцільно розбити на підетапи:

1) формування пріоритетних цілей в розрізі п’яти блоків показників з врахуванням ресурсного забезпечення можливості їх досягнення;

2) для кожного блоку показників виділення синтетичних показників на основі ранжування ступеня їх впливу на ціль в розрізі

певного блоку та виходячи з принципу достатності залежності тенденції їх зміни з можливістю окреслення ступеня досягнення поставленої мети;

3) виділення аналітичних показників до синтетичних, встановлення взаємозв'язків між ними, опис алгоритму їх розрахунку та встановлення гранично допустимих рівнів їх значень.

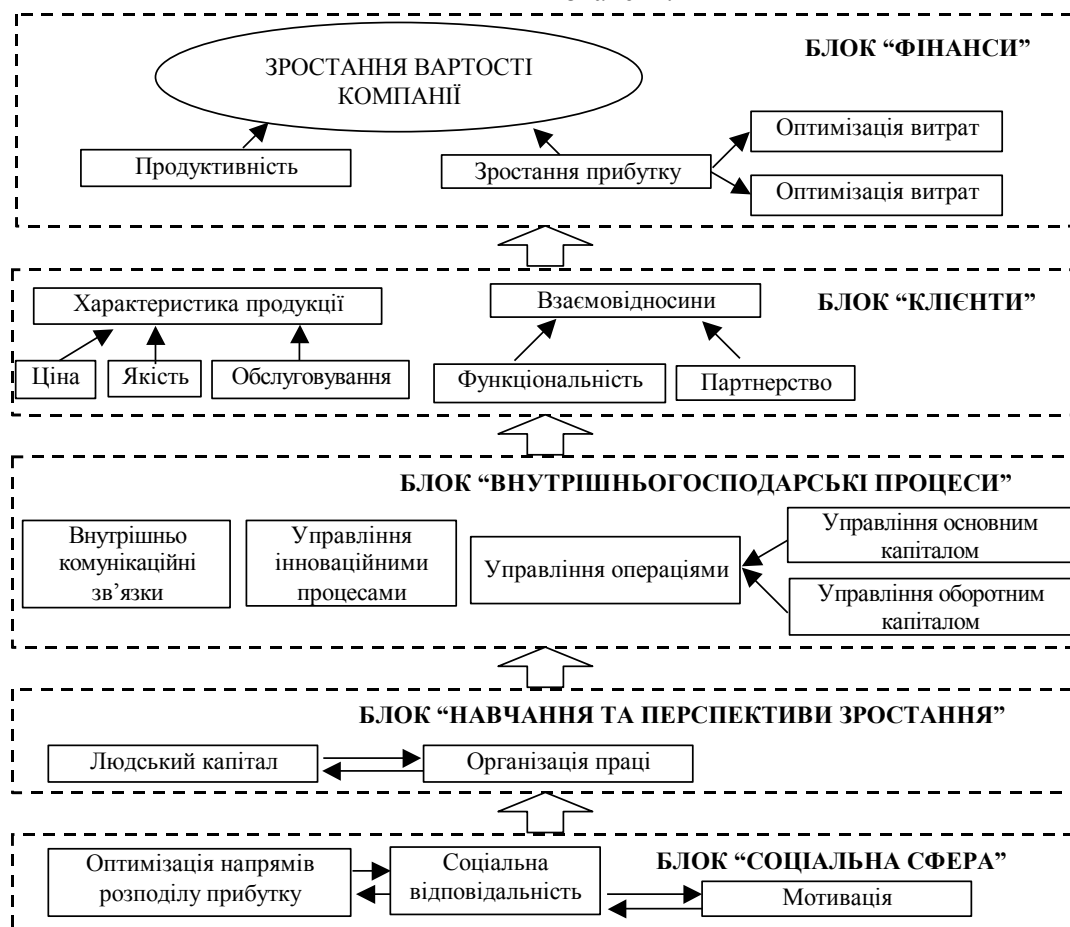


Рис. 2. Схема причинно-наслідкових зв'язків показників BSC

Після встановлення взаємозв'язків між групами показників наступним (другим) етапом є розробка стратегічної карти підприємства та стратегічних карт відповідних структурних підрозділів. 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.

Третім етапом є налагодження внутрішньої комунікації з метою забезпечення оперативного реагування на негативні відхилення в діяльності, що забезпечить безамплітудність досягнення стратегічної мети. Засобом налагодження внутрішньої комунікації є

раціональна постановка документообігу через розробку відповідного графіку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вважаємо, що в практику діяльності українських підприємств, що орієнтуються на отримання максимально можливого фінансового результату господарювання з відповідним поєднанням різноспрямованих цілей через багатовекторність управління необхідно впроваджувати систему збалансованих показників, 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. Збільшення вартості підприємства досягається в основному через збалансування інтересів власників на засоби виробництва та працівників підприємства;

– наявність програмного забезпечення, зокрема українського та російського, що дозволяє реалізувати систему збалансованих показників в комп'ютерному середовищі. Проблемою є значна вартість даних програмних продуктів, що зумовлена великими можливостями даних комп'ютерних платформ. Проте, розробники даної системи вважають, що вона може бути реалізована на основі можливостей електронних таблиць та баз даних (Microsoft Excel, Microsoft Access). Вважаємо, що реалізація BSC на основі даних програм є доцільним для середніх підприємств, придбання високопродуктивного програмного забезпечення для яких є недоцільним внаслідок значного строку окупності понесених витрат на його придбання.

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.

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. *Maisel L.S.* Performance Management: The Balanced Scorecard Approach // *Journal of Cost Management*. – Summer 1992. – P. 50.

5. *Бланк И.А.* Управление прибылью. – К.: «Ника-Центр», 1998. – 543 с.

6. Исследование систем управления: Учеб. Пособие Под ред. д.э.н., проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 176 с.

7. *Николаева О.Е., Алексеева О.В.* Стратегический управленческий учет. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 304 с.

8. Построение экспертных систем / Пер. с англ.; Под ред. Ф. Хейеса, Д. Уотермана, Лената. – М.: Мир., 1987.

9. *Предборський В.А.* Детінізація економіки у контексті трансформаційних процесів. Питання теорії та методології: Монографія. – К.: Кондор, 2005. – 614 с.

10. *Пушкарь М.С.* Розробка систем обліку: Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 198 с.

11. *Цал-Цалко Ю.С.* Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація. – Монографія. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2004. – 506 с.

ЛАГОВСЬКА Олена Адамівна – аспірант кафедри бухгалтерського обліку і контролю Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

– проблеми облікового формування та розподілу доходів в контекст соціального виміру;

– бюджетування на промислових підприємствах