

**Література.**

1. Экономикс : англо-русский словарь-справочник ; пер. с англ. / Э. Дж. Долан, Б. И. Доминенко. М. : Лазурь, 2004. 544 с.
2. Друкер П. Эффективное управление; пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Астрель: АСТ: Ермак, 2004. С. 275.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга; пер. с нем. М. : Финансы и статистика, 2004. 800 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. М. : Дело, 2012. 702 с.
5. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. М. : ИНФРА-М, 2006. 176 с.
6. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 1 / редкол. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Вид. центр „Академія”, 2018. 864 с.
7. Перевалов Ю.В., Гимади И.Э., Добродей В. В. Эффективность деятельности приватизированных предприятий и отраслей: методические вопросы. *Общество и экономика*. 2018. № 9–10. С. 23–26.
8. Караман М.М. О сущности эффективности и экономической эффективности сельскохозяйственного производства в переходный период к рыночной экономике, их критерии и показатели. *Экономика Крыма*. Научно-практический журнал. 2012. № 4. С. 10 – 13.
9. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. 2. вид., доп. і перероб. К. : КНЕУ, 2017. 624 с.

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ**

*Філатова В.Р., здобувач вищої освіти,  
filatovavr2@gmail.com*

*Науковий керівник: Шинкаренко В.Г., д.е.н., професор  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Збалансована система показників - це система стратегічного управління компанією на основі виміру і оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відбивають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові. Назва системи відбиває ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми чинниками діяльності.

Ефективність збалансованої системи показників залежить від якості її впровадження. Впровадження збалансованої системи показників здійснюється в чотири етапи:

1. Підготовка до побудови BSC;

2. Побудова BSC;
3. Каскадування BSC;
4. Контроль виконання стратегії.

Впровадження методології реалізації стратегії сьогодні безперервно пов'язане з автоматизацією. Впровадження Balanced ScoreCard, наприклад, за допомогою Microsoft Excel, або взагалі без якої-небудь інформаційної підтримки можлива лише на початкових етапах впровадження BSC або в невеликих організаціях. Якщо компанія ставить своєю метою впровадження системи збалансованих показників для декількох структурних підрозділів і періодично їх уточнювати і коригувати, то без використання переваг інформаційних технологій не обійтися.

Нині у розпорядженні розробників BSC є наступні програмні продукти: ARIS 7.0, Microsoft Office Business ScoreCard Manager 2005, Business Studio 2.0.

Розглянемо детальніше методологію розробки і впровадження збалансованої системи показників.

На етапі підготовки до побудови BSC необхідно розробити стратегію, визначити перспективи і прийняти рішення, для яких організаційних одиниць і рівнів треба розробити збалансовану систему показників.

Важливо завжди пам'ятати, що BSC - це концепція впровадження існуючих стратегій, а не розробки принципово нових стратегій. Необхідно спочатку завершити розробку стратегії, а потім приступати до створення збалансованої системи показників.

При визначенні підрозділів, для яких розроблятиметься Balanced ScoreCard, треба враховувати наступне: чим більше підрозділів підприємства управляються стратегічно за допомогою однієї BSC, тим краще можна каскадувати (декомпонувати, передавати) важливі цілі з верхнього рівня на нижні.

Одним з важливих заходів при підготовці до розробки збалансованої системи показників є вибір перспектив.

Будь-яка модель розробки стратегії може претендувати на повноту тільки у тому випадку, якщо в ній містяться відповіді на питання, що стосуються різних сфер діяльності компанії.

На основі проведених емпіричних досліджень Роберт Каплан і Дейвид Нортон довели, що успішні компанії у своїх BSC враховують, як мінімум, чотири перспективи, які повинні давати відповіді на різні питання, які наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 - Перспективи BSC

Перспектива "Фінанси"	Яку думку про себе ми повинні створити у наших акціонерів, щоб досягти фінансових успіхів?
Перспектива "Клієнти"	Яку думку про себе ми повинні створити у наших клієнтів, щоб реалізувати своє бачення майбутнього?
Перспектива "Внутрішні бізнес-процеси"	В яких бізнес-процесах ми повинні досягти досконалості, щоб задовольнити запити наших акціонерів і клієнтів?
Перспектива "Навчання і розвиток"	Яким чином ми повинні підтримувати здатність змінюватися і удосконалюватися, щоб реалізувати своє бачення майбутнього?

Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між перспективами BSC дозволяють добитися розуміння процесів, що відбуваються в компанії, на рівні усіх виконавців.

На першому етапі побудови Balanced ScoreCard збалансована система показників розробляється для однієї організаційної одиниці. Це може бути компанія в цілому, підрозділ або відділ.

При цьому побудова BSC здійснюється шляхом виконання наступних кроків:

1. Конкретизація стратегічних цілей;
2. Зв'язування стратегічних цілей причинно-наслідковими ланцюжками - побудова стратегічної карти;
3. Вибір показників і визначення їх цільових значень;
4. Розробка стратегічних заходів.

Досягнення стратегічних цілей припускає реалізацію відповідних стратегічних заходів. "Стратегічні заходи" - це загальне поняття для усіх заходів, проектів, програм і ініціатив, які реалізуються для досягнення стратегічних цілей.

Розподіл проектів компанії по цілях збалансованої системи створює ясність в розумінні того, який вклад вносить той або інший проект в досягнення стратегічних цілей. Якщо проекти не вносять значного вкладу в досягнення стратегічних цілей, їх слід розглянути на предмет, який вклад вони вносять в досягнення базових цілей. Якщо те або інший стратегічний захід не вносить істотного вкладу в досягнення базових цілей, то необхідність його реалізації у край сумнівна.

Каскадування веде до підвищення якості стратегічного управління в організаційних одиницях, залучених в побудову

збалансованої системи показників, оскільки цілі і стратегічні заходи з вищестоящих підрозділів можуть бути послідовно передані в BSC нижестоячих організаційних одиниць - це вертикальна інтеграція цілей.

При каскадуванні стратегія, вказана в корпоративній Balanced ScoreCard, поширюється на усі рівні управління. Потім стратегічні цілі, показники, цільові значення і дії з вдосконалення конкретизуються і адаптуються в підрозділах і командах. Т. е. корпоративна збалансована система показників має бути пов'язана з BSC підрозділів, відділів і з індивідуальними планами роботи співробітників. На основі BSC свого підрозділу кожен відділ розробляє власну BSC, яка має бути погоджена з корпоративною BSC. Потім за участю начальника відділу кожен співробітник розробляє свій індивідуальний план роботи. Цей план більше орієнтований на досягнення реальних результатів на робочому місці, а не на завдання або дії з удосконалення.

Таким чином, при каскадуванні встановлюється міст між послідовними рівнями ієрархії, по якому корпоративна стратегія послідовно сходить вниз.

Для поліпшення збалансованої системи показників вище керівництво і відповідальні повинні постійно проводити аналіз і оцінку діяльності організації.

Стратегічні цілі характеризуються високою мірою актуальності для компанії, і ця актуальність повинна оцінюватися як мінімум щорічно. При цьому необхідно оцінювати:

- Чи придатні вибрані показники для оцінки міри досягнення вироблених цілей?;
- Наскільки простий розрахунок значень показників?;
- Чи досяг структурний підрозділ цільових значень вироблених показників?;
- Чи досягнуті цільові значення показників вищестоящих підрозділів?;
- Який вклад вносить даний структурний підрозділ в досягнення цілей верхніх рівнів?

Оцінка показників полягає передусім в тому, щоб зрозуміти можливість розрахунку фактичного значення показника на основі даних звітного періоду. Крім того, необхідно проводити порівняння план-факт по значеннях вироблених показників із з'ясуванням причин відхилень. Такий аналіз супроводжується або коригуванням

цільового значення показника, або розробкою заходів, що коригують, спрямованих на досягнення встановленого раніше цільового значення.

BSC нижнього рівня завжди повинна оцінюватися на предмет сприяння досягненню цілей верхнього рівня.

Крім того, доцільно прогнозувати цільові значення показників на тривалий період часу.

### **Література.**

1. Каплан Р. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / пер. С англ. Д. Нортон. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 320 с.
2. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. №3. С. 79-83.
3. Лаговська О. А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. №2. С. 70–80.
4. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік : Навч. посібник для студ. вищ. навч. Закл; за ред. О. М. Ковалюка. К.: Алерта, 2009. 176 с.

## **СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

*Герасименко Д.В., здобувач вищої освіти  
Науковий керівник: Криворучко О.М., д.е.н., професор  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

Існують різні підходи до визначення даної категорії. Так, в одному випадку організаційна структура розглядається як механізм, побудований для розв'язання конкретних задач, в іншому – як соціальний організм, що чуйно реагує на потреби членів трудового колективу, у третьому – як складна соціально-економічна система