

**Список використаних джерел:** 1. Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах : затв. наказом Мінфіну України від 14.09.2012 № 995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0995201-12/print>. 2. Обиход К. О. Організація внутрішнього контролю надання послуг науковим установам. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24. С. 10-16. 3. Гриб О. В., Прохорчук Н. О. Внутрішній контроль у бюджетних установах. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/95.pdf>. 4. Внутрішній контроль: від теорії до практики. Практичний посібник для розпорядників бюджетних коштів місцевих бюджетів. Київ : LOGICA, 2019. 44 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/524/12.2019.3.pdf>.

УДК 658:005

**А. Ю. Предко**, здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: **К. В. Гнедіна**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту

Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна

### **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ**

*Ключові слова:* збалансована система показників, планування, стратегія, ефективність функціонування, управлінські рішення, стратегічне управління.

У сучасних економічних умовах для успішного функціонування та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємствам необхідно використовувати нові методи управління. Більшість науковців не погоджуються з тим, що результати діяльності підприємства оцінюються тільки через фінансові показники і вважають, що необхідно використовувати таку систему обліку та оцінки, яка б загалом показала, в якому напрямі варто діяти, щоб досягти цілей. Провідні підприємства, розуміючи це, почали контролювати не тільки фінансові показники, а й нефінансові елементи, враховуючи при цьому вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто роль стратегічного управлінського обліку, який є підходом, орієнтованим на майбутнє, зростає [1].

Для побудови системи стратегічного управлінського обліку використовують збалансовану систему показників, яку розробили американські вчені Роберт Каплан і Девід Нортон для вимірювання ефективності функціонування підприємств. Вони стверджують, що збалансована система показників – це система стратегічного планування та управління, яка дозволяє враховувати нефінансові аспекти корпоративної діяльності для формування загального уявлення про те, як компанія буде працювати в майбутньому [2].

Складність управління організацією можна порівняти з роботою літака. Для його польоту потрібна детальна інформація про багато аспектів (паливо, швидкість повітря, висоту, орієнтир, пункт призначення та інші показники), які узагальнюють поточну та прогнозну ситуацію. Довіра до одного інструменту може бути фатальною, тому необхідно, щоб менеджери мали можливість переглядати одночасно результативність у кількох сферах.

Основний принцип – «управляти можна тільки тим, що можна виміряти» – став причиною високої ефективності цієї технології управління. Для того, щоб така система приносила користь, компанія має ставити певну мету, адже без неї вона не буде знати, чого хоче досягти та не зможе робити точні виміри. Дуже часто підприємства захоплюються вимірами задоволеності споживачів і втрачають з виду свою кінцеву мету – отримати гроші, тому використовуючи збалансовану систему показників можна виміряти вартість обслуговування окремих клієнтів і заробити більше від кожного клієнта.

Для відстеження збалансованих показників використовуються додатки Microsoft Office (Excel або PowerPoint), численні програми спеціальних карт показників та інструментів бізнес-аналітики. Наприклад, програма, яка має назву «ClearPoint», допомагає швидко створити таблиці показників та інформаційні панелі, які оновлюються самостійно. Вона інтегрує дані з декількох джерел для того, щоб керувати своїми цілями, заходами, ініціативами та завданнями в одному місці [3].

Використання збалансованої системи показників найчастіше відбувається за трьома напрямками:

- 1) втілення стратегії організації в життя (працівники підприємства зможуть приймати рішення на рівні всієї компанії на основі стратегії);
- 2) поширення стратегії в підприємстві;
- 3) відстеження стратегічних показників, використовуючи місячні, квартальні та річні звіти.

Під час складання збалансованої системи показників стратегія розкладається за чотирма перспективами:

- 1) фінансове становище підприємства характеризується доповненням фінансових показників нефінансовими та забезпеченням стабільного темпу зростання прибутку.

Недоліки цієї сфери:

- не забезпечує формування незалежності від часу системи показників;
- показники не є базою для вирішення питання про розміщення ресурсів;

- 2) клієнти та ринок збуту. Ця перспектива відзначається відмінною організацією збуту продукції та встановленням оптимального співвідношення ціни та якості, однак спостерігається низький рівень заробітної плати для працівників та низький попит на товари;

- 3) розвиток фірми та його персоналу характеризується створенням привабливих умов для працівників та зв'язків між центрами відповідальності. Хоча застосування збалансованої системи показників є проблемним на фірмі з неадекватною корпоративною культурою та не передбачає розв'язання конфліктів;

- 4) внутрішні бізнес-процеси забезпечують взаємозв'язок оперативного і стратегічного менеджменту. Складність полягає у відборі та оцінюванні ключових показників діяльності та визначенні ефективності запровадження збалансованої системи показників.

Ці напрями повинні оформлятися за допомогою стратегічної карти, в якій визначені дані про завдання, які підприємство хоче вирішити, показники, що допоможуть оцінити ступінь виконання завдання та способи досягнення поставлених цілей. Стратегічна карта виступає у вигляді рисунку або діаграми, що розшифровує стратегію у вигляді набору стратегічних цілей та зв'язків між ними. За допомогою неї можна контролювати, як реалізують цілі в кожній зі складових ЗСП. Кілька компаній уже використовують збалансовану систему показників і на початкових етапах визнають, що таблиці показників відповідають управлінським потребам. По-перше, у такій таблиці поєднано різних за змістом елементів (орієнтація на споживача, скорочення часу випуску продукції, акцент на колективній роботі), по-друге, карта показників захищає від неоптимізації [4].

Отже, американські вчені Роберт Каплан і Девід Нортон вважали, що фінансові показники описували результати діяльності підприємства не повністю, проаналізувавши та виявивши недоліки в діючих підходах менеджменту. Вони запропонували новий підхід, де зазначено, що саме необхідно виміряти, щоб збалансувати діяльність підприємства. Така система визначає провідні та відсталі показники, які є, по суті, барометрами успіху, тому вони відіграють важливу роль під час стратегічного управління та набувають значного поширення на вітчизняних підприємствах.

**Список використаних джерел:** 1. Ляшенко Г. П., Дерев'яненко В. М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2014. № 1. С. 23-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvndpsu\\_2014\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvndpsu_2014_1_5). 2. Гайдучок Т. С., Дмитренко О. М. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *Наукові горизонти*. 2018. № 11. С. 46-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau\\_2018\\_11\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2018_11_9). 3. What Is A Balanced Scorecard? URL: <https://www.clearpointstrategy.com/what-is-a-balanced-scorecard-definition/>. 4. Владичин М. Б., Струк Н. С. Особливості застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 202-209. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2015\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_4_27).