

Экономика, организация и планирование производства на предприятии. – 3-е изд, доп. и переработ. – Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2002. – 544 с. 3 *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 7-е изд. Мн.: ООО "Новое знание", 2002. – 703 с. 4 *Shimansky-Gaier G.* Beraterhandbuch Osteuropa Training von Unternehmensberatern im Transformationsprozeß. – Rottenburg.: «ILTIS» GmbH, 1999. – 687 s.

Поступила в редколлегию 08.10.08

УДК 658.012.4

О.В. НАЗАРЕНКО, канд. екон. Наук, **Н.Б. РЕШЕТНЯК**, канд. екон. Наук, **Ю.Б. РЕШЕТНЯК**, канд. фіз.-мат. Наук

ВИКОРИСТАННЯ МІКРОЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УДОСКОНАЛЕННІ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена проблемі застосування інструменту стратегічного управління Balanced Scorecard до українських підприємств. В умовах невизначеності глобального ринку та жорсткої конкуренції, майбутнє підприємств залежить від мобілізації як матеріальних, так і нематеріальних активів підприємства, що передбачає вдосконалення стратегічного підходу до управління.

The article is devoted to the problem of the instrument of the strategic management's use, that called the Balanced Scorecard, for Ukrainian enterprises. In conditions of global market's uncertainty and cruel competition, the future of the enterprises depends on the mobilization of material and non-material enterprise's assets, what assumes the perfection of the strategic approach to the management.

Ключові слова. Фінансовий потенціал, клієнти та ринки, внутрішні процеси підприємства, стан навчання, стан зростання.

Вступ. У відповідь тенденціям розвитку глобального ринку кращі українські підприємства використовують переваги стратегічного підходу до управління. Виходячи з того, що резерви збільшення конкурентоздатності за рахунок таких елементів матеріальних активів, як зниження витрат виробництва та логістика є вичерпними, набуває актуальності мобілізація нематеріальних активів.

Постановка задачі. Метою статті є розгляд інструменту стратегічного управління Balanced Scorecard, який запропоновано економістами Гарварду Девідом Нортоном і Робертом Капланом у статті “Зміни, що ведуть до виконання” [1] у 1990 році. Принципами концепції, викладеної у статті, є: трансформація

стратегії на операційний рівень; побудова фірми у відповідності до стратегії; реалізація стратегії через щоденну працю всього персоналу; реалізація стратегії як безперервний процес; стратегічні зміни здійснюються завдяки сильному лідерству.

Автори Balanced Scorecard акцентують увагу на необхідності об'єднання цілей окремих робітників, бізнес-одиниць та корпорації загалом навколо досягнення довгострокової конкурентоспроможності фірми у змінному зовнішньому середовищі бізнесу. Для досягнення довгострокового успіху необхідним є об'єднання місії бізнесу, ключових цінностей, бачення майбутнього, мікроекономічних ініціатив та індивідуальних цілей кожного робітника.

Balanced Scorecard – новий інструмент стратегічного управління, який включає систему збалансованих показників матеріальних і нематеріальних активів підприємства. Мобілізація нематеріальних активів передбачає дослідження поведінки, звичок, уподобань потенційних клієнтів і врахування цього як на рівні мікроекономічного аналізу, так і в стратегії підприємства. Орієнтація стратегії на споживача оцінюється за чотирма перспективами: “фінанси” – якою фірма сприймається своїми акціонерами й інвесторами; “клієнти” – якою фірма сприймається споживачами; “внутрішні процеси” – від яких бізнес-процесів слід відмовитись, а на яких треба зосередитись; “навчання та зростання” – чи може фірма розвиватися та збільшувати свою вартість.

Доцільним є аналіз комплексних показників підприємства за чотирма напрямками, що наведені в таблиці 1.

Найважливішою особливістю даного інструменту є те, що він не тільки дозволяє проводити ефективну аналітику і планування на підприємстві в розрізі відповідності стратегічних і оперативних цілей, але і є способом виявлення необхідності змін і управління реалізацією цих змін. Така модель бізнесу має динамічний характер. Пропонована методика не протирічить використанню інших інструментів управління, а ніби то вбирає їх у себе, вибудовує чітку систему взаємозв'язків різних рівнів стратегічного, маркетингового, фінансового управління, організаційного розвитку компанії.

Таблиця 1 – Збалансовані показники підприємства

Елементи діяльності підприємства	Показники
Фінанси	Рентабельність активів Обіговість власного капіталу; дисконтованих вільних грошових потоків
Клієнти	Кількість споживачів Рівень задоволення потреб клієнтів Частка клієнтів груп А, В, С у загальному обороті підприємства (АВС-аналіз за правилом Паретто)
Внутрішні процеси	Рентабельність продажів Витрати виробництва, логістика Витрати дистрибуції
Навчання та зростання	Частка нових продуктів у власному обороті Стратегії, що є в наявності Задоволення співробітників Зниження часу проходження інформації по вертикалі і горизонталі підприємства.

Результати. При визначенні фінансових цілей необхідно враховувати особливості і обмеження застосування конкретних фінансових показників. Українські підприємці через низку обставин дуже рідко оперують показниками вартості бізнесу – важливішим вважається рівень фінансових потоків і можливість їх контролю. Проте в довгостроковому плані, враховуючи варіанти продажу бізнесу, злиття, побудови стратегічних альянсів оцінка вартості бізнесу набуває виняткового значення.

У західній практиці для цього широко використовуються показники вартості акцій і економічної доданої вартості. В українських умовах застосування таких критеріїв має вкрай обмежені можливості. Реальну вартість переважної більшості акцій складно визначити, зважаючи на не тільки невелике число компаній, що котирують свої акції, але і через те, що український фондовий ринок не справляється з роллю індикатора реальної вартості бізнесу. Метод економічної доданої вартості викликає утруднення при оцінці активів, особливо нематеріальних. Значно надійніше використовувати показники дисконтованого грошового потоку, широко вживані при оцінці інвестиційних проектів.

У ряді галузей для оцінки вартості бізнесу вже склалися загальновизнані інтегровані показники: кількість підписчиків

(абонентів) для телекомунікаційного бізнесу; товарообіг на один квадратний метр торгової площі для магазинів тощо. Їх починають активно використовувати і на українському ринку. Власникам бізнесу та економістам важливо підібрати сукупність критеріїв, що характеризують як ефективність вирішення поточних мікроекономічних завдань, так і вартість бізнесу, що є необхідним для довгострокового планування.

Аналіз інтегральних показників фінансового потенціалу, клієнтів та ринків, внутрішніх процесів та стану навчання й зростання підприємства може дати підставу для вибору найкращої стратегії з можливих варіантів. Для адаптування методу Balanced Scorecard до українських підприємств може використовуватись система показників, що наведена в таблицях 2–5.

Таблиця 2 – Фінансовий потенціал

Показники	Методи розрахунку
Рентабельність продажів (Φ_1)	$\Phi_1 = \text{ЧП} / \text{Чистий дохід (виторг) від реалізації}$
Обіговість: – активів (Φ_2); – готової продукції (Φ_3); – дебіторської заборгованості (Φ_4).	$\Phi_2 = \text{Дохід (виторг) від реалізації продукції} / 0,5 [A_{п.п.} + A_{к.п.}]$ (п.п. – початок періоду, к.п. – кінець періоду) $\Phi_3 = \text{ВР} / 0,5 [\text{ГП}_{п.п.} + \text{ГП}_{к.п.}]$ $\Phi_4 = \text{ВР} / 0,5 [\text{ДЗ}_{п.п.} + \text{ДЗ}_{к.п.}]$
Коефіцієнт фінансової стійкості (Φ_5)	$\Phi_5 = \text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання} / \text{Пасиви}$
Коефіцієнт покриття (Φ_6)	$\Phi_6 = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$
Показник тривалості фінансового циклу (Φ_9)	$\Phi_9 = T_3 + T_{дз} - T_{кз}$

Таблиця 3 – Клієнти та ринки

Показники	Методи розрахунку
Питома вага договорів з постійними клієнтами (K_1)	$K_1 = \text{Кількість договорів з постійними клієнтами} / \text{Загальна кількість укладених договорів}$
Питома вага договорів з новими клієнтами (K_2)	$K_2 = \text{Кількість договорів з новими клієнтами} / \text{Загальна кількість укладених договорів}$
Темпи росту об'ємів продажу (K_3), %	$K_3 = (V_{\text{звіт.}} / V_{\text{баз.}}) \cdot 100$
Ринкова частка підприємства (K_4), %	$K_4 = (Q_{\text{підпр.}} / Q_{\text{ринку}}) \cdot 100$
Коефіцієнт ритмічності виконання договорів (K_5)	$K_5 = \Sigma MP_{\text{звіт.}} / \Sigma MP_{\text{пл.}}$

Таблиця 4 – Внутрішні процеси

Показники	Методи розрахунку
Коефіцієнт оновлення основних фондів (B_1)	$B_1 = \text{Збільшення за звітний період початкової вартості основних засобів} / \text{Початкова вартість основних засобів}$
Коефіцієнт фондівдачі (B_3)	$B_3 = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Активи}$
Обіговість незавершеного виробництва (B_6)	$B_6 = BP / 0,5 [НЗП_{\text{п.п.}} + НЗП_{\text{к.п.}}]$
Тривалість операційного циклу (B_7)	$B_7 = T_3 + T_{\text{дз}}$

Таблиця 5 – Навчання і зростання

Показники	Методи розрахунку
Показник рівня освіти персоналу (Π_2)	$\Pi_2 = Ч_{\text{в.о.}} / Ч_{\text{ссп}}$
Показник професійного розвитку персоналу (Π_3)	$\Pi_3 = Ч_{\text{навч.}} / Ч_{\text{ссп}}$
Показник текучості персоналу (Π_5)	$\Pi_5 = Ч_{\text{звіт.}} / Ч_{\text{ссп}}$
Показник ефективного використання робочого часу (Π_6)	$\Pi_6 = \text{ФРЧ}_{\text{відпрац.}} / \text{ФРЧ}_{\text{заг.}}$
Показник соціальної забезпеченості персоналу (Π_9)	$\Pi_9 = B_{\text{сп}} / \Phi ЗП$

Висновки. Використання інструменту Balanced Scorecard українськими підприємствами сприятиме на мікроекономічному рівні управління мобілізації нематеріальних активів, що є значним

резервом у жорсткій конкурентній боротьбі за найкраще задоволення потреб клієнтів.

Список літератури: 1. *David Northon, Robert Kaplan*. "Measures that drive performance". – Harvard Business Review, 1990. 2. *Назаренко О.В.* Стратегія підприємства. – Х. : Золоті сторінки, 2003. – 144 с.

Поступила в редколегію 12.10.08

УДК 657.446

ВОЛКОВА О.В., НТУ «ХПІ», Харків

ОСТАННІ ЗМІНИ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Ця стаття присвячена останнім змінам в бухгалтерському обліку основних засобів та необоротних активів.

This article is denoting of the last update is in the record-keeping of the fixed assets and neoborotnykh assets.

Система бухгалтерського обліку у державі потребує реформування, запровадження методології розкриття економічної інформації за міжнародними стандартами для забезпечення відкритості та прозорості фінансової звітності суб'єктів господарювання. Якісно новий напрямок розвитку фінансового сектору в Україні пов'язаний з наближенням нашої держави до Європи, а відповідно – західного методу стандартизації, а також – із залученням іноземних інвестицій в економіку, виходом вітчизняних підприємств на міжнародні ринки капіталу.

Відтак, Мінфін наказом від 05.03.2008р. № 353 вніс зміни до деяких нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку. Головні зміни торкнулися обліку основних засобів та нематеріальних активів.

Зміну, що стосується обліку основних засобів, можна охарактеризувати таким чином: до складу основних засобів, облік яких регламентується ПБО-7, варто включати вже не всі об'єкти, як це передбачалося в минулі роки. Ця зміна пов'язана з тим, що об'єкти, які ідентифікуються як основні засоби, варто відокремлювати від об'єктів, які можна назвати біологічними активами, інвестиційною нерухомістю, необоротними активами,