

Наведена нами систематизація класифікацій принципів організації обліку та складання фінансової звітності дозволить оптимізувати облікові процеси та надати користувачам достовірні та неупереджені інформаційні потоки, відображені в показниках фінансової звітності.

Як відомо, процес управління являє собою комунікативну систему, що складається з операцій збору, передачі, обробки та зберігання інформації про об'єкт управління. Отже, інформація виступає необхідним елементом процесу управління промисловим підприємством. По аналогії, розглядаючи обліковий процес як процес збору, передачі, обробки та зберігання інформації про фінансовий стан, рух грошових коштів та результати діяльності підприємства, можна зазначити, що економічні показники фінансової звітності є необхідним елементом процесу управління промисловим підприємством, що дозволяє виробляти оптимальні управлінські рішення для керування та регулювання поведінки процесу виробництва, а отже і є основним елементом інформаційного забезпечення діяльності промислових підприємств.

Під інформаційним забезпеченням слід розуміти інформаційні потоки, необхідні для управління економічними та виробничими процесами. Отже, і фінансова звітність виступає інформаційним забезпеченням, що дозволяє здійснювати керівництво економічними та виробничими процесами на промислових підприємствах.

**Висновки.** Удосконалене нами визначення поняття організації обліку та складання фінансової звітності; здійснений порівняльний аналіз принципів організації виробництва та принципів організації обліку, на основі запропонованих французькими та вітчизняними вченими дозволили сформулювати систематизовану класифікацію принципів організації бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, спрямовану на вдосконалення процесу організації обліку та складання фінансової звітності на рівні підприємства, а також повністю впорядкувати та забезпечити достовірність інформаційних потоків облікової інформації, і, як результат, на виході із системи, отримати оптимальні управлінські рішення.

Подальшим кроком у наукових дослідженнях має стати розробка моделей інформаційного забезпечення управління підприємствами за показниками фінансової звітності.

### Література

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 291 (із змінами та доповненнями) // Бухгалтерський облік. Хрестоматія. Збірник систематизованого законодавства: 2007, Випуск 1. – С. 6 – 10.
2. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку // Бухгалтерський облік. Хрестоматія. Збірник систематизованого законодавства: 2007, Випуск 1. – С. 76 – 211.
3. Бутинець Ф. Ф., Малуґа Н. М. Бухгалтерський облік: облікова політика і план рахунків, стандарти і кореспонденція рахунків, звітність: Навч. посібник для студ. вузів спец. 7.050106 "Облік і аудит" / За ред. Бутниці Ф. Ф. – 3-є вид., перероб і доп. – Житомир: ПП "Рута", 2001. – 512 с.
4. Сопко В. В. Бухгалтерський облік: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 576 с.
5. Сльозко Т. М. Організація обліку: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
6. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
7. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: Учебн. пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 638 с.

Надійшла 03.04.2009

УДК 658:8

О. А. ГОЛУБОВСЬКА, В. Л. КАРПЕНКО  
Хмельницький національний університет

## СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

*У статті розроблено BSC для відділу маркетингу ДП "Новатор" при роботі зі стимулювання продажів телевізорів, визначено стратегічні цілі, проведено розрахунок прибутку підприємства та премій працівникам відділу маркетингу при досягненні визначених цілей.*

*BSC for the marketing department at State Enterprise "Novator" has been developed in this article for stimulation TV market, the strategic goals has been defined. The income enterprise computation and bonuses for marketing department staff has been done.*

**Актуальність дослідження.** Balanced Scorecard (BSC) – система управління компанією, яка дозволяє планомірно реалізувати стратегічні плани на основі ключових показників ефективності діяльності за чотирма проєкціями: фінанси, маркетинг, внутрішній бізнес-процесів, навчання і ріст. Balanced Scorecard робить акцент на нефінансові показники ефективності, даючи можливість оцінити такі показники, як

ступінь лояльності клієнтів чи інноваційний потенціал підприємства [5].

BSC є основним інструментом виконання стратегії в 402 компаніях із 500, що входять у рейтинг Fortune-500. Серед них такі корпорації як "Coca-Cola", "BP", "General Electric", "McDonalds", "L'Oreal", "BMW", "Boeing", "Samsung Electronics" та інші. Тепер Balanced Scorecard активно запроваджується і на російських підприємствах (перші прецеденти впровадження BSC в Росії - компанії "ЛУКойл" і "Северсталь") [6]. Тенденції розвитку світової економіки визначають необхідність впровадження BSC у роботі вітчизняних підприємств, особливо тих, які орієнтовані на експорт.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження необхідності впровадження BSC на підприємствах країн пострадянського простору менш поширені, ніж в США та Європейському Союзі. Даному питанню приділяють увагу такі науковці, як Л. Аронова, В. Карпенко, Д. Степанов та інші [1, 6].

**Мета** статті полягає у розробці збалансованої системи показників для стимулювання інноваційної діяльності відділу маркетингу ДП "Новатор" та розрахунку прибутку при реалізації поставлених стратегічних цілей.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційна діяльність може стати конкурентною перевагою, яка допоможе підприємству зайняти свою нішу на ринку та реалізувати поставлені цілі. Дуже важливо обґрунтувати необхідність провадження інновацій на підприємствах, особливо державної форми власності, щоб забезпечити їм конкурентоздатність на ринку.

"Новатор" – це підприємство державної форми власності, яке розташоване у м. Хмельницькому і орієнтоване на виробництво лічильників газу, гарячої та холодної води, автоматичних вимикачів, пристроїв захисного відключення електричного струму, сучасної медичної апаратури, радіообладнання для залізниць та інших виробів.

З огляду на діяльність ДП "Новатор" та її масштаби, спершу потрібно провести апробацію BSC на базі окремого бюро, відділу або цеху перед упровадженням на всьому підприємстві. На думку авторів, найдоцільніше це зробити на основі відділу маркетингу, зокрема при роботі зі стимулювання продажів телевізорів (один з найновіших товарів підприємства, розвиток якого є першочерговою метою).

Збалансована система показників (табл. 1), розроблена для відділу маркетингу в секції фінанси, визначає дві основні стратегічні цілі:

1. Забезпечити зростання продажів телевізорів на рівні 20% і більше щороку. Враховуючи те, що обсяг реалізації телевізорів підприємством є відносно невеликим (порівняно з конкурентами), то цей показник, на нашу думку, не є перебільшеним.

2. Досягнення 2-3% частки ринку.

Саме досягненню вище зазначених цілей підпорядковані всі інші дії, пов'язані з координацією роботи відділу з клієнтами, бізнес-процесами, персоналом.

Сегментація ринку полягає в розподілі споживачів на групи та виборі цільових сегментів на задоволення потреб яких буде зорієнтована діяльність підприємства. Сегмент є тією ланкою, що зв'яже потреби ринку та план маркетингу фірми і дозволяє розробити комплекс маркетингових заходів, який найкращим чином відповідатиме інтересам обраного цільового ринку.

Залежно від рівня сегментації ринку розрізняють стратегії: недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу. На нашу думку, найдоцільнішою стратегією для ДП "Новатор" на ринку телевізорів стане впровадження концентрованого маркетингу, використання якого є ефективним на ранніх етапах життєвого циклу товару для фірм з обмеженими фінансовими ресурсами. Показником, за допомогою якого можна досягти даної цілі, є кількість охоплених сегментів (рекомендоване значення – 2 – 3 сегменти), для яких розробляється єдиний комплекс маркетингу. На наш погляд, потрібно охопити такі цільові сегменти:

1. Працівники ДП "Новатор". Промислово-виробничий персонал підприємства налічує понад 2000 чол., тобто у разі придбання телевізорів лише 15% працівників стратегічна цілі (зростання продажів на 20%) вже буде досягнута. Якщо телевізори Novator будуть користуватись попитом серед співробітників однойменного підприємства, то це слугуватиме ще й ефективним PR-інструментом у просуванні торгової марки, який спонукатиме представників інших цільових груп звернути увагу на товари ДП "Новатор".

2. Населення м. Хмельницького та області.

3. Населення Вінницької та Тернопільської областей. Саме завоювання значної частки ринку у цих областях може стати передумовою подальшого розширення географії діяльності підприємства на весь Західноукраїнський регіон.

Позиціонування товару – це комплекс маркетингових заходів, які дозволяють створити певні асоціації у свідомості покупців при ідентифікації товару у порівнянні з конкурентами. Позиція має обиратись на довгострокову перспективу та формуватись, підтримуватись, захищатись в процесі брендингу. Робота в цьому напрямку є важливою, особливо на ринку телевізорів, який характеризується значною кількістю конкурентів та є насиченим.

Стратегічна цілі, яка полягає в підтримці іміджу та формуванні бренду, визначається кількістю позитивних згадувань у ЗМІ (не менше 60 протягом року), що досягається в процесі активних дій в сфері public relations (ефективність PR порівняно з рекламою становить 5:1 [2, с. 734 – 735]). Але не зважаючи на

принципові відмінності між рекламою та PR (реклама має економічний аспект, PR – соціальний, культурний, політичний), ці концепції не повинні розроблятися окремо одна від одної. В ідеалі над ними повинен працювати єдиний колектив, який включав би аналітиків, креативних людей, рекламщиків, дизайнерів, PR-спеціалістів [3, с. 46].

Таблиця 1

**Збалансована система показників для відділу маркетингу**

	Стратегічна ціль	Показник	Конкретне значення	Премія, %
Фінанси	Забезпечити зростання продажів телевізорів	Приріст продажів	більше 20%	5
	Досягнення 2-3% частки ринку	Частка ринку	2-3%	5
Клієнти	Сегментація та позионування	Кількість охоплених сегментів	2 - 3 сегменти	4
	Підтримка іміджу та формування бренду	Кількість позитивних згадувань у ЗМІ	понад 60 за рік	10
	Розробка й реалізація ефективної цінової політики	Оцінка клієнтів	1-е місце (6%) не менше 10%	3
	Створення власної торгової мережі	Продаж товарів з оплатою по факту	на 15%	9
	Удосконалення системи розподілу продукції	Збільшення обороту в каналах розподілу	на 20%	7
		Зростання кількості споживачів		5
Бізнес-процеси	Розвиток і розширення регіонального ринку	<b>Кількість нових клієнтів в регіоні</b>	приріст 35%	11
	Керування маркетинговою діяльністю підприємства, що полягає в плануванні, виконанні та контролі плану маркетингових дій	Оцінка ефективності прийнятих рішень	понад 90%	9
	Розширення маркетингових дій	Ціль на наступний рік		
Персонал	Підвищення задоволеності роботою працівників відділу	Індекс задоволеності співробітників	понад 85%	4
	Покращення кваліфікаційного рівня працівників	Кількість пропозицій щодо покращення товарів, роботи та маркетингових заходів	більше 12 за рік	8
	Формування організаційної культури підприємства	Питома вага працівників підприємства, які ознайомлені з його стратегічними цілями (ПВпСЦ)	понад 75%	8
		Частка працівників підприємства, які підтримують обраний ним курс розвитку	68% від ПВпСЦ	8
		Питома вага висококваліфікованих спеціалістів (по відділу маркетингу)	зростання на 2,5%	4

Розробка й реалізація ефективної цінової політики є одним з найважливіших факторів впливу на вибір споживачів, для яких головним є оптимальне співвідношення показників “ціна-якість”. Перевірка рівня досягнення даної цілі в кінці року проводиться на основі опитування, щоб оцінити значення та важливість товарів підприємства для споживачів (пріоритетність вибору телевізорів “Novator” для 6% респондентів).

Потрібно надавати перевагу створенню та розвитку власної торгової мережі, що сприятиме збільшенню продажів товарів з оплатою по факту (не менше 10%) без будь-яких відстрочок при реалізації.

Удосконалення системи розподілу має сприяти побудові розподільчого каналу 0 або 1 рівня, мета якого мінімізувати участь посередників. Оцінити дану ціль можна за допомогою показників: збільшення обороту в каналах розподілу на 15% протягом року; зростання кількості споживачів на 20%.

При стимулюванні продажів телевізорів основний акцент треба зробити на розвиток і розширення регіонального ринку, шляхом досягнення 35% приросту кількості нових клієнтів.

Керування маркетинговою діяльністю підприємства, що полягає у плануванні, виконанні та контролі плану маркетингових дій здійснюється внаслідок прийняття ефективних рішень (не менше 90%).

Розширення маркетингових дій має стати метою підприємства на наступний рік, що декларуватиме пріоритетність орієнтації персоналу на досягнення стратегічних цілей.

Керівник повинен дбати про підвищення задоволеності працівників роботою у відділі, що визначається індексом задоволеності співробітників та має становити понад 85%. Обрахунок індексу проводиться на основі анонімного опитування працівників відділу.

Відділ маркетингу має стати рушійною силою підприємства, яка диктуватиме подальші шляхи розвитку, адже його основною метою є передбачення, виявлення, формування, задоволення потреб споживачів. Саме через це, потрібно дбати про кваліфікаційний рівень працівників, стимулюючи їх до

збільшення кількості якісних пропозицій із покращення товарів, роботи та маркетингових заходів (більше 12 на рік).

Однією з головних стратегічних цілей підприємства, яка покладена на відділ маркетингу, є формування організаційної культури. Організаційна культура надає працівнику можливість приймати рішення, пов'язані з його функціонуванням в організації, що мотивує людину до кращого виконання своєї роботи. Вона ототожнює життєві цінності працівника із цінностями підприємства, узгоджує взаємні цілі, культивує відчуття причетності до загальної справи, об'єднує новаторський потенціал усіх працівників з метою досягнення цілей підприємства. Це забезпечує більшу віддачу, більший внесок окремого працівника у загальні результати.

З точки зору завдань інноваційного розвитку такими цінностями, на думку автора, мають бути [1]:

- 1) впевненість у вірності обраного курсу діяльності підприємства, який передбачає реалізацію стратегії розвитку на основі інноваційних чинників;
- 2) політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства;
- 3) розвиток творчого характеру роботи;
- 4) різнобічне і послідовне стимулювання, спрямоване на виникнення у працівників потреб, що сприяють інноваційній активності;
- 5) розвиток кар'єри відповідно до потреб і можливостей підприємства.

Для оцінки якості та ступеня досягнення вище зазначених цілей (організаційної культури загалом) рекомендуємо використовувати такі методи:

1. Анкетування, шляхом анонімного опитування, для визначення довіри працівників до підприємства, його керівників.
2. Розрахунок показників:
  - 1) питома вага працівників підприємства, які ознайомлені з його стратегічними цілями (понад 75%);
  - 2) частка працівників підприємства, які підтримують обраний ним курс розвитку (68% від попереднього показника);
  - 3) зростання питомої ваги висококваліфікованих спеціалістів (на 2,5%) у відділі маркетингу за результатами першого року (при чому освітньо-кваліфікаційний рівень співробітників має відповідати посаді). У наступних роках цих же результатів по підприємству в цілому можна досягти кооперуванням діяльності відділу маркетингу з відділом кадрів;
  - 4) зростання рівня ініціативи (розрахунок проводити на базі таких показників, як оцінка ефективності прийнятих рішень та кількості пропозицій, розрахованих для відділу маркетингу).

Дослідження показують, що організаційна культура, за умов її цілеспрямованого культивування, здатна на 15-20% поліпшити такі виробничі показники, як якість продукції та прибуток [4, с. 274], тому її формування має стати пріоритетним напрямком у діяльності підприємства, з метою активної інтеграції усіх працівників у процес інноваційного розвитку.

Як зазначалося раніше, основним мотивуючим фактором для працівників при використанні BSC є премія. Нижче наведено розрахунок прибутку, отриманий підприємством при досягненні визначених стратегічних цілей (табл. 2), фонду преміальних та премії для одного працівника відділу маркетингу, за умов:

- 1) поточний обсяг продажу телевізорів – 1500 одиниць;
- 2) середня ціна одного телевізору – 1500 грн, в т.ч. ПДВ;
- 3) собівартість – 70% від чистого доходу (виручки) від реалізації продукції;
- 4) витрати на збут – 10% від валового прибутку;
- 5) кількість працівників відділу маркетингу – 10 осіб.

Таблиця 2

#### Прибуток підприємства за результатами поточного року

Найменування показника	Значення, грн	Розрахунок
Дохід (виручка) від реалізації товарів	2250000	1500*1500
Податок на додану вартість	375000	1/6*2250000
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1875000	2250000-375000
Собівартість реалізованої продукції	1312500	1875000*70/100
Валовий прибуток	562500	1875000-1312500
Витрати на збут	56250	562500*10/100
Чистий прибуток	506250	562500-56250
Чистий прибуток в розрахунку на один телевізор	337,5	506250/1500

При досягненні визначених стратегічних цілей, зокрема – зростання продажів телевізорів на 20% (300 одиниць) – розраховуємо максимальну суму премії, яку відділ маркетингу може отримати за свою роботу наприкінці звітного року.

Отже, прибуток підприємства при зростанні продажів телевізорів на 300 одиниць збільшиться на 101250 грн ( $337,5 \cdot 300$ ), і саме з цієї суми в подальшому буде проводитись розрахунок преміальних для відділу маркетингу.

На думку авторів, фонд преміальних має становити 70% від приросту прибутку, тобто 70875 грн ( $101250 \cdot 70/100$ ). Варто зазначити, що такий відсоток, на наш погляд, не є перебільшеним, оскільки дуже важливо на першому році впровадження BSC створити потужні матеріальні стимули, які б мотивували працівників до реалізації стратегічних цілей.

При максимально ефективній роботі премія на одного працівника відділу маркетингу становитиме 7087 грн ( $70875 \cdot 10/100$ ). Керівник відділу, окрім вище зазначеної премії, отримує 7,5% від фонду преміювання, що становить 5315 грн ( $70875 \cdot 7,5/100$ ), тобто загальна сума премії для керівника дорівнюватиме 12402 грн ( $7087 + 5315$ ).

Отже, загальна сума премії, яку може отримати відділ маркетингу за результатами своєї роботи наприкінці звітного року, становитиме 75% від суми приросту прибутку, тобто 76190 грн ( $101250 \cdot 75/100$ ), який досягається внаслідок цілеспрямованих дій для досягнення стратегічних цілей (у табл. 1 наведено частки преміальних, які нараховуються відділу маркетингу за досягнення кожної окремо взятої стратегічної цілі).

Саме підприємство отримує додатковий прибуток у розмірі 25% від приросту прибутку за активної діяльності відділу маркетингу, тобто 25312 грн ( $101250 \cdot 25/100$ ). Вигода підприємства в цьому випадку виражається, в першу чергу, в зростанні продажів телевізорів, збільшенні частки ринку, завантаженні виробничих потужностей, підвищенні продуктивності праці персоналу (зайнятого виробництвом телевізорів). Варто зазначити, що підприємство в будь-якому разі нічого не втрачає, оскільки при розрахунку преміальних застосовується диференційований підхід. Наприклад, при зростанні продажів на 15% (за умови, що всі інші стратегічні цілі будуть досягнуті) фонд преміальних для відділу маркетингу (з урахуванням премії керівнику) становитиме 57142 грн, а якщо план буде перевиконано і продажі телевізорів збільшаться на 25%, то фонд зросте до 95237 грн.

**Висновки.** На наш погляд, саме застосування збалансованої системи показників створить передумови для подальшої активізації інноваційної діяльності на підприємстві. Використання BSC дасть змогу працівникам відчувати залежність між результатами своєї роботи та винагородою, що слугуватиме мотивуючим фактором та потужним стимулом для саморозвитку, підвищення кваліфікації та сформує бажання досягати поставлених стратегічних цілей.

### Література

1. Карпенко В. Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства : Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. – Хмельницький: Вид-во ХДЦНТЕІ. – 2005. – 20 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896 с.
3. Сидорова Г. Инструменты PR при решении маркетинговых задач // Маркетинг и реклама. – 2007. – № 4. – С. 46 – 47.
4. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Изд-во ЭКМОС, 2000. – 352 с.
5. <http://www.altersysteme.com.ua>
6. <http://www.balancedscorecard.ru>

Надійшла 25.03.2009

УДК 65.012.8(477)

Р. С. КВАСНИЦЬКА, І. О. ДОЦЕНКО

Хмельницький національний університет

## ДЕЯКІ МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті з'ясовано роль принципів, на яких будується система економічної безпеки підприємства. Розглянуто вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на формування системи економічної безпеки підприємства.*

*The article deals with the principles of enterprise's economic security system. The author also views those internal and external agents that influence and determine enterprise's system of economic security.*

**Актуальність дослідження.** В сучасних умовах економічної кризи, характерною ознакою якої є високий рівень невизначеності зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств, система управління підприємства повинна відповідати умовам і вимогам ринкової системи господарювання, зокрема, забезпечувати відповідність внутрішнього середовища підприємства стану зовнішнього середовища. Сьогодні більшість українських підприємств, працюючи в нестабільному економічному і