

4. Василик Д.О. Бюджетний механізм активізації економічного розвитку України / Д.О. Василик // Дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Науково-дослідний фінансовий ін-т Мінфіну України. – К., 2006.
5. Дем'янишин В.Г. Призначення та розвиток бюджетного механізму держави / В.Г. Дем'янишин // Економіка регіонів. – 2008. – № 2. – С. 28.
6. Гріпич О.В. Бюджетний механізм фінансування видатків соціальної сфери з урахуванням змін у віковій структурі населення / О.В. Гріпич // Наукові праці НДФІ. – 2008. – № 4. – С. 36–43.
7. Чугунов І.Я. Бюджетний механізм регулювання економічного розвитку / І.Я. Чугунов // НІОС. – К., 2003. – 488 с.
8. Буковинський С.А. До питання здійснення бюджетної політики в Україні / С.А. Буковинський // Фінанси України. – 2007. – № 11. – С. 3–30.
9. Єфименко Т.І. Бюджетна політика України в системі інструментів конкурентоспроможності держави / Т.І. Єфименко // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 2. – С. 42–51.
10. Бюджетная система Украины. Обзор за I полугодие 2009 г. и перспективы развития в 2010 г. // www.credit-rating.ua.
11. Рахункова палата України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ac-rada.gov.ua>.

УДК 658.513

Т. Г. ГАЙВОРОНСЬКА, О. О. ЛИСЮК
Хмельницький національний університет

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ

У роботі проаналізована збалансована система показників, а також детально описано створення стратегічних планів та їх реалізація в реальних ринкових умовах.

The article proposes an analysis of the balanced scorecards, and also in detail describes development of strategic plans and their realization in the real market conditions.

Актуальність теми. На сьогодні конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором. В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого – грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал компанії, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

Аналіз попередніх досліджень. Проблемі збалансованої системи показників (ЗСП) присвячено багато робіт таких вчених як Р. Каплан, Д. Нортон, С. Кер, А. Гершун, Ю. Вебер, П. Нивен та інші.

Мета роботи. Основною метою даної роботи є аналіз збалансованої системи показників, а також детальне вивчення створення стратегічних планів. Передумовою виникнення системи збалансованих показників було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання. Ще у 1975 р. Стівен Кер, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність використання різних систем вимірювання результатів діяльності компаній з різною метою, проте найбільший внесок у вирішення цієї проблеми зробили американці – директор Nolan Norton Institute Девід Нортон, нині керівник Balanced Scorecard Collaborative, та Роберт Каплан – професор Harvard Business School, якого було запрошено як наукового консультанта проекту. В 1990 р. вони дослідили 12 великих компаній, які намагалися поширити свої системи вимірювання шляхом включення в них показників нефінансового характеру, що дало б їм змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Як головну учасниками проекту було обрано таку гіпотезу: “базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації”. Результати досліджень сприяли появі концепції збалансованої системи показників, яка дістала назву “збалансована” внаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох складових – фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання.

Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard – BSC) – це система менеджменту, головне призначення якої забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію, воно є ширшим за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники. Збалансована система показників – джерело інформації як щодо внутрішніх процесів в установі, так і щодо їхніх зовнішніх наслідків [1, с. 25].

Як і традиційні системи, ЗСП містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Система Нортон і Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проекціях, тобто передбачає розгляд таких основних питань, це зокрема аспект клієнта, тобто як фірму оцінюють клієнти; внутрішньогосподарський аспект, тобто які процеси можуть забезпечити фірмі виключні конкурентні переваги; аспект інновацій та навчання, тобто яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану і останній аспект це фінансовий аспект, тобто як оцінять підприємство акціонери

По кожному питанню визначають: цілі, показники, завдання, заходи.

Чотири проекції Каплана і Нортон ("Фінанси", "Маркетинг", "Персонал", "Бізнес-процеси") являють собою швидше організаційну структуру, ніж обмежену схему. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель ще однією або двома таблицями, хоч істотна перевага ЗСП – її сконцентрованість і якість представлення інформації.

Збалансована система показників ефективно управляє багатьма ключовими процесами, а саме переведенням бачення в стратегію, підтриманням зв'язку і комунікації між працівниками, бізнес-плануванням, а також зміцненням знань у сфері стратегічного управління.

Крім того, управлінці визначають, за рахунок чого компанія створює свою вартість, які процеси є ключовими в її діяльності, який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій в даний момент на підприємстві, чи відповідають вони обраній стратегії. Також важливим є визначити, які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою досягнення довгострокових цілей організації. У результаті використання збалансованої системи показників діяльність компанії стає більш прозорою і керованою.

Введення ЗСП є стратегічним проектом, тому повний ефект від цього нововведення ми зможемо побачити тільки через півроку-рік після початку проекту.

Однак перші результати проект по введенню ЗСП може принести ще раніше, серед них можна виділити:

- опрацювання і формалізація стратегії підприємства, яка розробляється на початку проекту, часто допомагають вирішити проблему нерозуміння стратегії співробітниками підприємства;
- обговорення стратегічних показників може також привести до виявлення ефективних показників, зручних для оперативного управління;
- знання, отримані в процесі розробки ЗСП, можуть стати основою інших проектів по реорганізації підприємства, таких як постановка управлінського обліку, системи мотивації;
- в процесі формування стратегії і складання стратегічних карт часто знаходять рішення багатьох оперативних задач.

В наш час висока конкуренція на ринку і зниження норми прибутку роблять необхідним рішення не тільки оперативних, але і стратегічних задач силами кожного працівника компанії [2, с. 219]. В умовах ринкової економіки кожна організація є унікальною одиницею, відповідно до чого в кожній організації збалансована система показників може створюватись різними шляхами.

Розробка збалансованої системи показників, яку запропонували Р. Каплан і Д. Нортон потребує системної роботи. На першому етапі архітектору, який відповідає за створення ЗСП, потрібно проконсультуватися з топ-менеджерами фірми і вибрати той підрозділ фірми, для якого збалансована система показників буде оптимальною.

Ідеальним для таких цілей є підрозділ підприємства, який задіяний у всіх процесах на підприємстві, тобто підрозділ, який має власну базу клієнтів, маркетингову службу, а також власні виробничі потужності. Це має бути така бізнес-одиниця, для якої відносно легко побудувати підсумкову систему фінансових показників без складнощів, пов'язаних з розподілом прямих витрат або цінами на трансферт продуктів і послуг від одного підрозділу до іншого.

Наступним важливим етапом є встановлення взаємозв'язків між бізнес-одиницею і корпорацією, тобто після того як ми вибрали підрозділ, архітектор повинен встановити як зв'язаний даний підрозділ з іншими підрозділами, а також із корпорацією в цілому. Далі архітектор опитує керівника корпорації і керівника бізнес-одиниці, щоб встановити фінансові цілі бізнес-одиниці, а також взаємозв'язок її з іншими підрозділами. Основним на цьому етапі є досягнення згоди відносно стратегічних цілей бізнес-одиниці і корпорації.

Далі архітектор готує весь необхідний матеріал для втілення ЗСП, тобто всі внутрішні документи корпорації, а також визначає ситуацію на ринку даних товарів, наявність конкурентів, а також визначає прихильність покупців до продукції даного підприємства. Всі ці дані він надає на ознайомлення топ-менеджерам. Після того як топ-менеджери розглянули ці дані, вони обговорюють все більш детально і топ-менеджер задає вже більш конкретні питання, які його цікавлять, архітектору проекту. Наступним етапом є проведення підсумкової конференції, в ході якої визначаються організаційні і персональні проблеми, які можуть виникнути в ході введення ЗСП і створюється документ, в якому представлені всі пропозиції, які виникли в ході інтерв'ю.

Після підсумкової конференції архітектор проводить три раунди семінарів з топ-менеджерами, в ході яких вони приходять до єдиної думки щодо збалансованої системи показників. На таких семінарах топ-менеджери поділяються на підгрупи, кожна з яких вибирає лідера, які потім узагальнюють стратегічні завдання і складають план реалізації збалансованої системи показників. В цьому плані відображається взаємозв'язок показників з даними

інформаційних систем, поширення інформації про ЗСП по всій організації, а також необхідність розробки індикаторів другого рівня для децентралізованих бізнес-одиниць.

Фінальним етапом є завершення плану реалізації, тобто інтеграція ЗСП в систему менеджменту даної організації. Довід показує, що перша збалансована система показників може бути створена за 4 місяці, після чого організація буде просуватися в напрямку введення ЗСП по всьому підприємству [3, с. 167].

Висновок. ЗСП значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системах управління українських підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків. Використання збалансованої системи показників дасть змогу багатьом вітчизняним підприємствам вийти на новий, більш якісний рівень управління процесами і створення стратегічних планів на підприємствах.

Література

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
2. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
3. Гершун А., Нефедьева Ю. Разработка сбалансированной системы показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.

УДК 338.3

О. В. НІКІТІНА, І. А. ДАНИЛЮК, О. І. ГОНЧАР
Хмельницький національний університет

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті узагальнено існуючі теоретичні і практичні підходи щодо виявлення, можливостей та перешкод у плануванні галузі народного господарства – туризму. Розглянуто особливості індустрії однієї із провідних галузей національної економіки.

The article generalizes existent theoretical and practical approaches to an exposure of possibilities and obstacles in planning of such industry of national economy as tourism. The features of one of leading industries of national economy are considered.

Вступ. У Законі України “Про туризм” визначено: “Держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності”, отже, даний вид підприємницької діяльності, а саме надання туристичних послуг і продукту, знаходиться під державним контролем. Звичайно, на відміну від попереднього законодавства, цей документ більш детально описує механізм створення туристичного бізнесу (процес ліцензування), окреслює повноваження органів влади, регламентує стосунки, права і обов’язки туристичних агентів та туристів. Проте, дане явище не позбавляє підприємця, який займається цим видом діяльності, роботи із плануванням. За статистичними даними цього року в Україні на 15–20 % збільшилась кількість іноземних туристів. Щороку іноземні інвесторикладають у розвиток вітчизняного готельного ринку до 100 млн дол. Але ці показники можуть стати ще вищими – до цього часу іноземних інвесторів стримувала недосконалість вітчизняного законодавства та відсутність в Україні кваліфікованих спеціалістів з туризму. Це тільки одна з проблем галузі загалом, а окремого вивчення потреб і особливостей потребують усі 17 видів туризму в Україні (залежно від категорій осіб, які здійснюють туристичні подорожі, та їхніх цілей).

Аналіз останніх досліджень дає нам уявлення про ряд науковців, які займаються вивченням даної проблеми, серед них можна особливо виділити Захаровича Н., Орлова В., Олійника О., Федорченко В., Дворову Т. Але на сьогодні це питання потребує залучення більш ширшого загалу вчених.

Мета статті – докладна характеристика сучасного стану туристичних послуг у галузі туризму, висвітлення чинників впливу на динаміку функціонування підприємств галузі, окреслення подальших напрямів дослідження.

Невід’ємною складовою світового туристичного процесу є національна галузь. Попри всі політичні та соціально-економічні негаразди останніх років, індустрія туризму стала тією галуззю народного господарства України, яка з року в рік, без залучення державних дотацій, стабільно нарощує обсяги виробництва туристичного продукту.

Туризм в Україні може і повинен стати сферою реалізації ринкових механізмів, джерелом поповнення державного та місцевих бюджетів, засобом загальнодоступного і повноцінного відпочинку та оздоровлення, а також ознайомлення з історично-культурним спадком нашої нації й держави та її сьогоденням.

Пріоритетним видом туризму для України залишається іноземний (в’їзний) туризм як вагомий чинник поповнення валютними надходженнями державної скарбниці та створення додаткових робочих місць. Проте, екстремальний туризм з кожним роком набирає усе більше обертів у своєму розвитку. Різноманітності видів екстремального туризму в наш час можна просто подивуватися. Сьогодні підприємець постійно вигадує щось нове, аби лиш привабити туристів, джерело майбутнього прибутку.