

## ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ

Мащенко К.С., доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту ДонНТУ

Обґрунтовано передумови умонтування збалансованої системи показників у механізми фінансового управління. Визначено загальні ознаки і відмінності використання збалансованої системи показників у державному і приватному секторах. Встановлено причинно-наслідкові зв'язки між складовими системи: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання і розвиток. Обґрунтовано етапи впровадження збалансованої системи показників.

Ключові слова: збалансована система, фінанси, управління, державний, приватний, сектор

### ВСТУП.

Фінансове управління як самостійний напрям наукових досліджень і вид управлінської діяльності сформувався внаслідок розвитку підприємництва, трансформації власності з приватної в корпоративну, розмежування власності та управління, бурхливого розвитку фінансового ринку, вдосконалення фінансових технологій, зростаючих ризиків фінансових потрясінь [1]. Збалансована система показників (ЗСП) дозволила розв'язати проблему вимірювання ефективності в приватному секторі, і вона є інструментом, цілком придатним до використання неприбутковими і державними організаціями [2]. Згідно моделі ЗСП для комерційного сектора, усі показники, включені в систему, повинні вести до поліпшення кінцевих результатів діяльності. Що стосується державної або неприбуткової організації, усе інакше. Машко А. І. запропоновано систему управління бюджетним дефіцитом на основі концепції збалансованих показників Нортон - Каплана, що дає змогу ефективно формувати, фінансувати та регулювати дефіцит державного бюджету і створює умови для середньострокового бюджетного прогнозування з урахуванням стратегічних соціально-економічних цілей держави. На відміну від існуючих підходів до управління дефіцитом бюджету, які ґрунтуються на пріоритетності реалізації боргової політики, запропонована система враховує не лише логічні зв'язки між її елементами, а й фактори, що безпосередньо впливають на бюджетний дефіцит [3, с. 8].

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ.

Метою статті є ідентифікація збалансованої системи показників як інструмента управління державними і приватними фінансами.

## РЕЗУЛЬТАТИ.

Механізм фінансового управління забезпечує виконання двох груп функцій. Перша група функцій пов'язана з розробкою фінансової стратегії діяльності підприємства, формуванням ефективних інформаційних систем, проведенням комплексного аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства, здійсненням фінансового планування діяльності підприємства, розробкою системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень, здійсненням ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень. Друга група функцій пов'язана з управлінням активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками, антикризовим фінансовим управлінням тощо.

Діяльність суб'єктів державного і приватного секторів обумовлена наявністю ресурсів різних видів і об'ємів. Під ресурсами взагалі розуміються засоби забезпечення, запаси, джерела, можливості та реальні потоки різних факторів, використовуваних у суспільному виробництві, що залучаються для досягнення поставлених цілей. Відповідно до ДСТУ ISO 9004-2001 «ресурсами можуть бути працівники, інфраструктура, виробниче середовище, інформація, постачальники та партнери, природні та фінансові ресурси» [4, с. 318].

Діяльність суб'єктів державного сектора розглянемо на прикладі дошкільного навчального закладу. З позицій забезпечення його поточної діяльності і планування стратегічної діяльності можна виділити 3 умовних групи ресурсів: ресурси, що забезпечують догляд, розвиток, виховання, навчання; ресурси інфраструктури; відновлювані ресурси для вирішення стратегічних завдань.

В економічних дослідженнях ефективність розглядають як результат або віддачу в зіставленні з витратами сил і засобів, спрямованих на досягнення певної мети. Оскільки діяльність значної частини суб'єктів державного сектора спрямована на задоволення соціальних стандартів, то основою показника ефективності їх діяльності є показник соціально-економічної ефективності бюджетних установ [5, с. 271].

Збалансована система показників - це система стратегічного управління компанією на основі виміру і оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові [6]. Назва системи віддзеркалює ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми чинниками діяльності.

Стратегія зберігає своє положення в центрі збалансованої системи показників і торкається тих загальних пріоритетів, які планується дотримувати заради виконання місії неприбуткової організації. Ці пріоритети повинні відповідати її унікальному положенню і бути взаємозв'язаними, що забезпечить ефективне рішення проблем і використання існуючих мо-

жливостей. Після того, як стратегію розроблено, збалансована система показників стане механізмом її ефективного перетворення і реалізації.

Чітке розмежування між моделями ЗСП для приватного і державного секторів виникло в результаті розміщення місії на вершині системи. Місія забезпечує орієнтацію на клієнтів організації, а не на осіб, зацікавлених в її фінансовому успіху. Виконання місії не прирівнюється до фінансової відповідальності і управління. Замість цього організація повинна визначити, кого вона прагне обслуговувати і як краще всього задовольняти вимоги клієнтів.

У світі, орієнтованому на отримання прибутку, з точки зору результатів компанії підзвітні своїм постачальникам капіталу (акціонерам) і стежать за виконанням своїх зобов'язань за результатами фінансової складової системи показників. У державному і неприбутковому секторах, щоби забезпечити виконання місії, основну увагу слід приділяти клієнтам і задоволенню їх потреб. Збалансовану систему показників не можна вважати повною без фінансової перспективи, оскільки жодна організація, незалежно від її статусу, не може успішно працювати і задовольняти вимоги клієнтів без фінансових ресурсів. У моделі ЗСП для державного і неприбуткового секторів фінансові показники краще всього розглядати або як рушійні сили успішного обслуговування клієнтів, або як обмеження, у рамках яких повинна працювати організація.

Дошкільні навчальні заклади мають орієнтуватися на потреби клієнта (інтереси дитини) і враховувати потреби фінансування надання платних послуг, орієнтуючись на чотири перспективи: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання і розвиток.

Секрет успіху збалансованої системи показників полягає у відборі і оцінці саме тих внутрішніх процесів, які ведуть до поліпшення результатів для клієнтів (дітей), а у результаті дозволяють працювати над виконанням місії дошкільного навчального закладу. Види процесів, які вибираються для того, щоби зосередити на них свою увагу, як правило, засновані безпосередньо на цілях і показниках, включених в клієнтську перспективу. Серед усіх перспектив ЗСП в перспективу внутрішніх процесів нерідко входить найбільша кількість цілей і показників.

Успіх дошкільного навчального закладу багато в чому залежить від умінь і навичок, прихильності і узгодженості дій персоналу на досягнення важливих у соціальному відношенні цілей. Працівники і інфраструктура організації представляють собою саме ту нитку, яка зв'язує воедино інші перспективи ЗСП. Успішне управління вдосконаленням процесів, фінансова відповідальність в роботі організації, а також задоволення потреб дітей різного віку - усе це значною мірою залежить від навичок і кваліфікації педагогічних працівників і обслуговуючого персоналу, використовуваних ними на підтримку місії організації.

У рамках перспективи навчання і розвитку особливо важливо охопити три сфери, що

мають до неї безпосереднє відношення: по-перше, це навички і компетентність співробітників; по-друге, це потік інформації, який називають інформаційним капіталом; по-третє, атмосфера в організації, яка зазвичай складається з таких елементів, як єдина спрямованість (узгодженість) і мотивація.

Ефективність збалансованої системи показників залежить від якості її впровадження, яке здійснюється в чотири етапи: підготовка до побудови ЗСП; побудова ЗСП; каскадування ЗСП; контроль виконання стратегії.

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

При визначенні підрозділів, для яких розроблятиметься ЗСП, треба враховувати організаційну структуру управління дошкільною освітою, яка є ієрархічною – Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, обласні і районні управління освіти, дошкільний навчальний заклад, тому є можливості каскадувати (декомпозирувати, 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 дошкільних навчальних закладів.

Розгляд різних перспектив при формуванні і реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників і її ключовим елементом. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розробка стратегічних заходів по декількох перспективах покликані забезпечити усебічний розгляд діяльності дошкільного навчального закладу. При цьому побудова ЗСП здійснюється шляхом виконання наступних кроків: конкретизація стратегічних цілей; зв'язування стратегічних цілей причинно-наслідковими ланцюжками - побудова стратегічної карти; вибір показників і визначення їх цільових значень; розробка стратегічних заходів.

У загальному вигляді під метою розуміється опис бажаного стану чого-небудь в майбутньому. Для дошкільних навчальних закладів цей стан можна описати так: надавати клієнтам (дітям) додаткові платні послуги, які сприяють їх догляду, розвитку, вихованню, навчанню відповідно до попиту батьків. Для побудови системи стратегічного управління необхідно провести декомпозицію стратегії дошкільного навчального закладу на конкретні стратегічні цілі, що детально відображують різні стратегічні аспекти у розрізі окремих платних послуг. Кожна стратегічна мета пов'язана з однією з перспектив розвитку дошкільного навчального закладу.

Визначення і документування причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегі-

чними цілями є одним з основних елементів ЗСП. Встановлювані причинно-наслідкові зв'язки відбивають наявність залежностей між окремими цілями. Стратегічні цілі не є незалежними і відірваними один від одного, навпаки, вони тісно один з одним пов'язані і впливають один на одного. Досягнення однієї мети служить досягненню іншої і так далі, до головної мети організації. Зв'язки між різними цілями забезпечує причинно-наслідковий ланцюг, який є зручним інструментом для доведення ЗСП до різних рівнів управління дошкільною освітою.

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. 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 ЗСП нижче стоячих організаційних одиниць - це вертикальна інтеграція цілей.

Наказом міністерства від 16.04.2009 р. № 336 «Про затвердження Плану дій щодо поліпшення якості вивчення іноземних мов у дошкільних навчальних закладах та у початковій школі загальноосвітніх навчальних закладів на 2009 - 2012 роки» [7] визначено необхідність розробки регіональних заходів щодо поліпшення якості вивчення іноземних мов, зокрема: організувати надання додаткових послуг відповідно до попиту батьків. Вчені дійшли висновку, що у ДНЗ навчання дітей англійської мови доцільно розпочинати з п'ятилітнього віку. Більшість дітей цього віку досягають інтелектуальної, вольової, мотиваційної та емоційної готовності вивчати другу мову у колективі. У них вже сформувався достатній запас слів і правильна вимова звуків, вони вживають граматичні форми рідної мови згідно із законами та нормами фонетики, прагнуть і вміють орієнтуватися у ситуаціях спілкування, підтримують розмову, ведуть діалог, здатні зосереджуватись і концентрувати увагу в ігрових формах діяльності, проявляють інтерес до спілкування, прагнуть досягти успіху, заохочення тощо. На шостому році життя діти легко засвоюють звукову форму морфем. Мовленнєвий апарат дитини характеризується гнучкістю, податливістю для формування іншомовної вимови, добре розвинутою здатністю до імітації.

У табл. 1 наведено стратегічну карту надання платної послуги «навчання дітей іноземної мови» у дошкільних навчальних закладах. Для розробки плану заходів реалізації стратегії та каскадування цілей введемо такі позначення Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України – 1 рівень, обласні управління освіти – 2 рівень, районні управління освіти – 3 рівень, дошкільний навчальний заклад – 4 рівень. Каскадування відбувається згори униз (табл. 2).

Таблиця 1

Стратегічна карта надання платної послуги «навчання дітей іноземної мови» у дошкільних навчальних закладах

Місія	сприяння загальному розумовому розвитку дошкільників			
Мета	формування елементарних навичок усного мовлення на основі засвоєння лінгвістичного матеріалу			
Стратегія	надання платної послуги «навчання дітей іноземної мови» у дошкільних навчальних закладах			
Складові	Клієнти	Фінанси	Внутрішні процеси	Навчання і зростання персоналу
Мета	залучити до навчання дітей старшого дошкільного віку	профінансувати створення матеріально-технічної бази навчання, обґрунтувати цінову політику щодо надання послуг	створення програм підготовки, методичного і наочного забезпечення, їх ефективна реалізація	підготовка фахівців з іноземної мови і удосконалення її науково-методичного забезпечення

Таблиця 2

Каскадування цілей і заходів реалізації стратегії надання платних послуг з навчання іноземної мови дітей після 5 років відповідно до попиту батьків у рамках ЗСП

Складові	Зміст заходу	Інструменти реалізації	Відповідальні
1	2	3	4
Клієнти	Популяризувати ідею іншомовної підготовки дітей у дошкільних навчальних закладах	Телебачення, радіо, Інтернет, наглядна агітація, особисті бесіди	Усі рівні
	Вивчення попиту батьків на платну послугу з вивчення іноземної мови дітьми у ДНЗ	Анкетування, особисті бесіди	4 рівень, агрегація інформації на більш високих рівнях
Фінанси	Державне фінансування цільової програми впровадження вивчення іноземної мови в дошкільних навчальних закладах (державний компонент)	Фінансовий паспорт цільової програми	1 рівень

1	2	3	4
	Капітальні і поточні кошти- риси впровадження нової платної послуги	Бюджетування	4 рівень – розробка, більш високі рівні – узгодження і затвердження
	Тарифна політика щодо надання нової платної послуги	Калькуляція	
Внутрішні процеси	Програмне забезпечення навчального процесу, розробка навчальної програми з іноземної мови для дітей старшого дошкільного віку	Уточнення Базової програми розвитку дитини «Я у світі»	1 рівень
	Методичне забезпечення дошкільних навчальних закладів навчально-методичною літературою та навчально-методичними комплектами з іноземних мов	Сучасна література з іноземних мов для дітей (навчальна, методична, довідкова, науково-популярна), мультимедійні системи	Усі рівні
	Організаційне-технічне забезпечення дошкільних навчальних закладів	Створення кабінетів іноземних мов, обладнаних комп'ютерною технікою	Усі рівні
Навчання і розвиток	Переглянути штатні розклади дошкільних навчальних закладів	Введення посад вчителів іноземної мови	Усі рівні
	Підвищення кваліфікації вчителів іноземної мови дошкільних навчальних закладів	Обладнання навчальних кабінетів з іноземних мов як ресурсних центрів в інститутах післядипломної педагогічної освіти та вищих педагогічних навчальних закладах	Усі рівні

Таким чином, дошкільний навчальний заклад в результаті опису стратегії і послідовної її реалізації за допомогою методології ЗСП отримує такі переваги: можливість концентрації зусиль на стратегічно важливих напрямках, визначення мети і засобів її досягнення

(стратегічні цілі), каскадування цілей по підрозділах, можливість чіткого розуміння результативності дій, контроль і керуваність процесу реалізації стратегії зверху «вниз».

## ВИСНОВКИ.

1. Умонтування збалансованої системи показників у механізми фінансового управління є можливим унаслідок схожості мети і використовуваних інструментів і дозволить підвищити ефективність функціонування суб'єктів державного і приватного секторів. Збалансована система показників гармонійно ув'язує фінансові і нефінансові показники. Її принципова відмінність для державних і приватних фінансів полягає у такому: метою балансування показників у приватному секторі є максимізація прибутку, у неприбутковому секторі – реалізація соціальних завдань за умови найбільш ефективного витрачання бюджетних коштів.

2. Методичний підхід до управління фінансами на основі збалансованої системи показників заснований на орієнтації на чотири перспективи: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання і розвиток. Ефективність збалансованої системи показників залежить від якості її впровадження, яке здійснюється в чотири етапи: підготовка до побудови ЗСП; побудова ЗСП; каскадування ЗСП; контроль виконання стратегії.

Метою подальших досліджень є обґрунтування методичних підходів до використання збалансованої системи показників акціонерними товариствами.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гавкалова Н. Л. Особливості механізму фінансового управління функціонуванням підприємств [Електронний ресурс] / Н.Л. Гавкалова // Державне будівництво. – 2012. - №2. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/index.html>

2. Пол Р. Нивен. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций [Текст] / Пол Р. Нивен. - Издательство: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с. - ISBN 966-8644-29-8.

3. Машко А. І. Дефіцит державного бюджету: причини, наслідки та управління: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 [Текст] / А. І. Машко; Терноп. нац. екон. ун-т. - Т., 2010. - 20 с.

4. Заруба В.Я. Аналіз структури ресурсів вищого навчального закладу [Текст] / В.Я. Заруба, З.П. Конохова, О.М. Сіренко // Економічний простір. – 2009. - №23/2. – С.316-323.

5. Дейнека О.В. Система показників ефективності функціонування суб'єктів державного сектора економіки [Текст] / О.В. Дейнека // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2009. – Вип. 25. – С.



6. Браун Марк Грэм. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Ю. Сакулин (пер.с англ.). - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 224с. - ISBN 5-9614-0115-4.

7. Про затвердження Плану дій щодо поліпшення якості вивчення іноземних мов у дошкільних навчальних закладах та у початковій школі загальноосвітніх навчальних закладів на 2009 - 2012 роки: Наказ Міністерства освіти і науки України від 16 квітня 2009 р.№ 336 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/MUS9911.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MUS9911.html)