

УДК 334.97

О. О. Маслиган,
д. е. н., професор кафедри менеджменту, управління економічними процесами
та туризму, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>
Т. В. Кулініч,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>
С. Ю. Сойма,
к. е. н., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний Університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1732-822>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.11

КАСКАДУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Maslihan,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,
Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University
T. Kulinich,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
of Organizations, Lviv Polytechnic National University
S. Soyma,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Marketing and Management, Uzhhorod National University

THE BALANCED SCORECARD CASCADING OF FINANCIAL POTENTIAL OF PRODUCTION ENTERPRISE

Розробка збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств створює сприятливі умови для процесу її каскадування в організаційній структурі фінансової служби. Це необхідне для подальшої розробки елементів методики планування та контролінгу. Відтак дослідження орієнтоване на окреслення особливостей каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств. В межах дослідження доведено, що впровадження збалансованої системи показників у фінансову службу оптимізує систему фінансового планування та контролінгу виробничих підприємств, шляхом: забезпечення факторного зв'язку та ієрархічного зіставлення всіх контрольних показників, створення можливостей швидкого виявлення причин відхилень фактичних значень контрольних показників від передбачених якісними стандартами контролю; чіткої фіксації цілей у системі фінансових та нефінансових показників; формування чіткої системи відповідальності за кінцеві результати діяльності. Результати дослідження доводять, що формування стратегічних карток виробничих підприємств дозволяють здійснити балансування цільової підсистеми фінансового потенціалу. Каскадування збалансованої системи показників у межах фінансових служб кількісно

фіксує обрані стратегічні ініціативи у цільових установках, що ураховують пріоритетні напрямки розвитку та обмеження за ресурсами. Таким чином встановлюється безпосередній зв'язок між цілями та результатами діяльності фінансової служби підприємства та визначені найбільш інформативні контрольні показники. Звернено увагу, що каскадування збалансованої системи показників дозволяє сформулювати модель управління фінансовим потенціалом виробничих підприємств, що враховує багатоцільовий характер їх сучасної діяльності. Такий підхід дозволяє досягти високої результативності в діяльності фінансової служби.

The development of a Balanced Scorecard of the financial potential of production enterprises creates favorable conditions for the process of consolidation in the organizational structure of the financial service. This is necessary for the further development of elements of the planning and control methodology. Thus, the research is aimed at drawing out peculiarities of the cascade of Balanced Scorecard of the financial potential of production enterprises. Within the framework of the research, it is proved that the introduction of a balanced system of indicators into the financial service optimizes the system of financial planning and control of production enterprises, due to: providing factor communication and hierarchical comparison of all control indicators, creation of opportunities for quick identification of reasons of deviations of actual values of control indicators from the stipulated quality standards of control; clear fixation of goals in the system of financial and non-financial indicators; formation of a clear system of responsibility for the final results of the activity. At the same time, the results of the research note that the formation of strategic cards of production enterprises allows them to carry out a quantitative description of strategic initiatives. The practical result is the balance of the target subsystem of financial potential. The cancellation of the balanced system of indicators within the financial services quantitatively records selected strategic initiatives in target settings, which take into account priority directions of development and resource constraints. This establishes a direct connection between the goals and results of the financial service of the enterprise and defines the most informative control indicators. The authors pay attention that the cascade of a Balanced Scorecard allows to form of a model of management of the financial potential of industrial enterprises takes into account the multi-assessment character of their modern activity, balances the target system, and establishes their direct connection with the results of activity of financial service of the enterprise in all directions. This approach allows for the achievement of high efficiency in the activity of the financial service.

Ключові слова: каскадування; організаційна структура; фінансова служба; стратегічна картка; фінансове управління.

Key words: cascading; organizational structure; financial service; strategic card; financial management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розробка збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств створює сприятливі умови для процесу її каскадування у організаційній структурі фінансової служби. Це необхідне для подальшої розробки елементів методики планування та контролінгу. Однак, ураховуючи особливості визначеного процесу, першочерговою є вимога "поточної готовності персоналу фінансової служби до участі у розробці збалансованої системи показників структурних одиниць та особистих збалансованої системи показників працівника", на що авторами звернено увагу в попередніх дослідженнях [3]. З метою задоволення визначеної вимоги має бути проведена попередня робота з популяризації збалансованої системи показників фінансового потенціалу у межах фінансових служб виробничих підприємств. У якості засобів популяризації можуть

бути застосовані презентації "Досвід використання збалансованої системи показників на зарубіжних підприємствах" та розповсюдження інформаційних буклетів з питань "досвіду використання збалансованої системи показників" та "розробки збалансованої системи показників та її допомога у організації роботи структурної одиниці".

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед базових досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств та його ключових особливостей нами виділені напрацювання: Сохацької О. М., Смереки С. В., Поканевича Ю. В., Їрухана О. Л., Ветлужських Е. Та ряду інших. Разом з тим, проблемним є те, що окреслені праці присвячені переважно конкретизації змісту збалансованої системи показників в умовах розробки стратегії компанії та контролю за її реалізацією. При цьому самі

Таблиця 1. Аналіз загальної придатності до каскадування збалансованої системи показників

Підприємства	Структурні одиниці	Здатність до співпраці		Загальна придатність до каскадування
		Чисельність	Готові співпрацювати	
ПРАТ «Путильський лісокомбінат» (підприємство 1)	Комерційний відділ	4	4	100%
	Обліковий відділ	5	5	
	Планово-аналітичний відділ	3	3	
	Фінансова дирекція	1	1	
ПРАТ "СПЕЦМЕБЛІ" (підприємство 2)	Плановий відділ	5	2	60%
	Аналітичний відділ	4	4	
	Відділ по роботі з клієнтами	4	2	
	Бухгалтерія	5	3	
	Фінансова дирекція	2	1	
ТОВ «Новий стиль» (підприємство 3)	Плановий відділ	7	7	77%
	Відділ аналізу та контролю	5	3	
	Бухгалтерія	7	3	
	Комерційний відділ	4	4	
	Відділ розрахунків	5	5	
	Фінансова дирекція	3	2	

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

питання каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств практично не висвітлені в науковій літературі. Відтак, хоча автори і спиралися на окреслені вище праці, однак додатково орієнтувався на власні дослідження, у яких вже сформовані узагальнені дані, які можуть посприяти ідентифікації змісту та специфіки каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є окреслення особливостей каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Умови, коли наявна поточна готовність персоналу фінансової служби до участі у розробці збалансованої системи показників структурних одиниць та особистих збалансованих систем показників оцінені як достатні (таблиці 1) для ініціювання процесу каскадування збалансованої системи показників.

Дані аналізу загальної придатності до каскадування збалансованої системи показників (далі ЗСП) дозволяють стверджувати: ПРАТ "Путильський лісокомбінат" (підприємство 1) є найкращим для каскадування ЗСП у фінансову службу, оскільки проведена популяризація мала високу ефективність, 100% співробітників готові брати безпосередню участь у розробці ЗСП структурних одиниць та особистих ЗСП працівника; ПРАТ

"СПЕЦМЕБЛІ" (підприємство 2) та ТОВ "Новий стиль" (підприємство 3) наразі непридатні для каскадування ЗСП у фінансових службах, робота з популяризації мала недостатню ефективність. Для 100% залучення співробітників фінансових служб у визначений процес необхідно не тільки проведення поглибленої та більш тривалої роботи з популяризації ЗСП (презентацій, бізнес-тренінгів, розповсюдження інформації та прикладів успішного впровадження ЗСП), а й додаткове заохочення робітників до визначеного процесу (впровадження системи премій та доплат за розробку та впровадження ЗСП). Таким чином, для підприємств 2 та 3 розробку збалансованої системи показників доцільно обмежити викладенням змісту її показників ЗСП в інформаційному словнику.

Для полегшення процесу каскадування збалансованої системи показників на ПРАТ "Путильський лісокомбінат" були реалізовані такі заходи:

— поділ процесу каскадування на 3 етапи: підготовчий (каскадування СК); загальний (каскадування ЗСП); кінцевий (формування інформаційного словника);

— ініціювання командної роботи: внутрішні збори співробітників комерційного відділу; внутрішні збори співробітників облікового відділу; внутрішні збори співробітників планово-аналітичного відділу;

— ініціювання взаємодії команд: внутрішні збори співробітників фінансової служби за участі фінансової дирекції;

— синтез ідей та 100% залучення співробітників до процесу каскадування: метод мозкового штурму; тренінги; розповсюдження навчальних матеріалів.

На підготовчому етапі була досягнута деталізація стратегічної карти за відділами та працівниками фінансової служби за допомогою таких заходів:

Складові ЗСП*	Цілі за складовими ЗСП	Цілі за складовими ЗСП	Цілі за складовими ЗСП
	1. 1.1. Оптимізація майна підприємства та структури лісосік	Підвищення рентабельності підприємства	1.2. Підвищення доходу від реалізації продукції 1.3. Економія витрат
	2 2.1. Розширення кола клієнтів	Зменшення впливу зовнішнього фінансового середовища 2.2. Зацікавлені постачальники	2.3. Задоволені інвестори
	3. 3.1. Вмотивовані працівники	Ефективна робота персоналу 3.2. Інформовані працівники	3.3. Кваліфіковані працівники
	4. 4.1. Досконалі інформаційні потоки	Ефективна технологія управління	4.2. Відповідність технології управління специфікаціям
5. 5.1. Висока організаційна культура	Організаційна ефективність 5.2. Високий рівень комунікаційної культури	5.3. Ефективний зворотний зв'язок	

Рис. 1. Формування каскаду 1 ПРАТ "Путильський лісокомбінат" (опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив окремих працівників у стратегічній картці)

* (1) "зовнішнє фінансове середовище"; (2) "фінансові ресурси підприємства"; (3); (4) "кадрові ресурси фінансової служби", "організаційні ресурси фінансової служби"; (5) "технологічні ресурси фінансової служби".

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

— характеристика сумарних показників ЗСП та формування каскаду 1;

— розподіл відповідальності за досягнення якісних стандартів сумарних показників ЗСП фінансового потенціалу;

— формування каскаду 2 — опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив відділів у стратегічній картці;

— формування каскаду 3 — опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив окремих працівників у стратегічній картці;

— забезпечення збалансованості стратегічної картки на всіх рівнях.

Практичним результатом каскадування стратегічної картки стало: формування каскаду 1 за змістом сумарних показників ЗСП.

Результати формування каскаду 1 (опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив підприємства у стратегічній картці) наведені на рис. 1

Практичним результатом каскадування стратегічної картки стало: формування каскаду 2 за структурними одиницями:

— комерційним відділом (далі — КВ);

— обліковим відділом (далі — ОВ);

— планово-аналітичним відділом (далі — ПАВ)).

Формування каскаду 2 — опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив відділів у стратегічній картці наведені на рис. 1.

Таким чином, стратегічні ініціативи каскаду 2 розроблені за стратегічною карткою фінансової служби, орієнтовані на підвищення рентабельності підприємства, а, отже, досягнута збалансованість всіх рівнів.

Практичним результатом каскадування стратегічної картки стало: формування каскаду 3 як особистої стратегічної картки фінансової дирекції. Формування каскаду 3 — опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив окремих працівників у стратегічній картці наведені на рис. 3.

За результатами каскадування ЗСП отримано кількісний опис стратегічних ініціатив ПРАТ "Путильський лісокомбінат". Практичним результатом є балансування цільової підсистеми фінансового потенціалу. Для за-

безпечення максимальної орієнтації персоналу фінансової служби на підвищення рентабельності підприємства, ефективно розмежування відповідальності за досягнення якісних стандартів контролю ПРАТ "Путильський лісокомбінат" доцільно розширити каскад 3, за допомогою розробки ЗСП працівників: обліковий відділ: головного бухгалтера; бухгалтера рахівника; бухгалтера матеріаліста; бухгалтера операціоніста; секретаря рісепшену; комерційний відділ: начальника відділу; торгових менеджерів; секретаря відділу; планово-аналітичний відділ: головного економіста; аналітика; начальника відділу.

Результати підготовчого етапу сформували подальшу можливість реалізації загального етапу — каскадування ЗСП фінансового потенціалу, що досягнуто шляхом: переведення зафіксованих у каскадованій стратегічній карті ініціатив в сумарні показники; формування цільових установок (якісних стандартів контролю) за визначеними показниками. Результати реалізації загального етапу наведені у таблиці 2.

За результатами каскадування ЗСП виділені сфери контролінгу для каскадів 2 та 3 із закріпленням сумарних показників за ними:

1) для комерційного відділу виділено 14 сумарних показників;

2) для облікового відділу виділено 16 сумарних показників;

3) для планово-аналітичного відділу виділено 12 сумарних показників;

4) для фінансової дирекції виділено 18 сумарних показників.

Результати підготовчого та загального етапів каскадування ЗСП використані для реалізації кінцевого етапу — формування інформаційного словника ЗСП каскадів 2—3.

За допомогою кінцевого етапу здійснений процес структуризації ЗСП за елементами: інформаційних показників; сумарних показників; контрольних періодів реєстрації відхилень; відповідальних за досягнення якісних стандартів контролю; звітності; збирача даних.

Каскадування ЗСП фінансового потенціалу ПРАТ "Путильський лісокомбінат" визначило: стратегічні іні-

КВ		
1.1. 50% передоплата клієнтами знижки у ціні на пільговий термін	Підвищення товарообігу 1.2. Збільшення продажів коштом реалізації відходів	1.3. Проведення відкритих аукціонних торгів при продажах деревини
2. 2.1. Якісне обслуговування (чемність, швидкість реагування)	Збільшення кількості клієнтів 2.2. Максимально інформований клієнт	2.3. Зростаюча якісна клієнтська база
3. 3.1. Опанування працівниками етики ділового спілкування	Сприяння ефективній роботі персоналу 3.2. % від продажів	3.3. Опанування працівниками технологією активних продажів
4. 4.1. Своєчасне передавання інформації	Сприяння поліпшенню технології управління	4.2. Складання повних, достовірних звітів
5. 5.1. Стратегічна обізнаність працівників 2. Закріплення наставників	Сприяння організаційній ефективності 5.3. Сприяння розробці кодексу ділової	5.4. Спільне розв'язання проблем відділу
ОВ		
1. 1.1. Підвищення дохідності лісосік	Оптимізація майна підприємства та структури лісосік 1.2. Закупівля новітнього обладнання	1.3. Відбір майна для продажу 1.4. Сплата прострочених та термінових зобов'язань
2. 2.1. Участь у тендерах на лісозаготівлі 2.2. Резервування коштів на участь у тендерах	Пошук зовнішніх резервів оптимізації майна 2.3. Своєчасна сплата зобов'язань	2.4. Щорічні стабільні дивіденди акціонерам
3. 3.1. Інформування робітників, що до новітньої моделі управління	Підвищення ефективності роботи персоналу 3.2. Преміювання найкращих працівників	3.3. Збільшення кількості бухгалтерів АРМ
4. 4.1. Додержання графіка документообігу	Сприяння поліпшенню технології управління	4.2. Забезпечення повноти, релевантності даних
5. 5.1. Стратегічно обізнаний персонал 5.2. Підтримання ініціативних працівників	Сприяння поліпшенню організаційної ефективності 5.3. Участь у розробці кодексу ділової етики	5.4. Спільне розв'язання проблем відділу 5.5. Практика наставництва
ПАВ		
1.1. Добір платоспроможних учасників аукціонних торгів	Сприяння підвищенню рентабельності підприємства	1.2. Добір найбільш вигідного постачальника обладнання
2. 2.1. Моніторинг пропозицій на тендер	Сприяння мінімізації впливу зовнішнього фінансового середовища 2.2. Моніторинг потреб клієнтів	2.3. Розробка аналітичних звітів для акціонерів 2.4. Моніторинг потреб акціонерів
3. 3.1. Підвищення інформованості економістів щодо нових моделей аналізу та планування	Підвищення ефективності роботи працівників відділу 3.2. Підтримка ініціативних працівників	3.3. Преміювання найкращих працівників 3.4. Проведення внутрішніх конкурсів
4. 4.1. Забезпечення відповідності специфікації	Удосконалення технології управління 4.2. Додержання графіка документообігу	4.3. Додержання повноти, вірогідності управлінських звітів
5. 5.1. Стратегічне інформування працівників	Сприяння організаційній ефективності відділу 5.2. Спільне розв'язання проблем відділу	5.4. Участь у розробці кодексу ділової етики 5.3. Призначення наставників молодим спеціалістам

Рис. 2. Формування каскаду 2 ПРАТ "Путильський лісокомбінат" (опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив відділів у стратегічній картці)

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

ціативи відділів та працівників фінансової служби з реалізації фінансової стратегії; сумарні показники сфер контролінгу та якісні стандарти контролю відділів та окремих працівників; елементи системи моніторингу.

Результати апробації елементів методики управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства дозволяють порекомендувати до впровадження ПРАТ "Путильський лісокомбінат" систему пріоритетів. Рекомендована до впровадження система пріоритетів передбачає таке її розмежування на каскаді 1:

1) закріпити 1 рівень важливості за показником рентабельності власного капіталу;

2) закріпити 2 рівень важливості за сумарними показниками: коефіцієнти абсолютної ліквідності; дохід від реалізації продукції; задоволеність потреб клієнта; зацікавленість постачальників; задоволеність акціонерів; вмотивовані працівники; відповідність працівників посадам; якість інформаційних потоків; відповідність технології управління специфікаціям; організаційний клімат; комунікаційна культура; зворотний зв'язок; чистий прибуток; власний капітал;

3) закріпити 3 рівень важливості за інформаційними показниками: грошові активи; поточні зобов'язання; відповідність системи контролінгу специфікаціям; відповідність системи оперативного фінансового планування специфікаціям; відповідність системи поточного фінансового планування специфікаціям; відповідність системи перспективного фінансового планування специфікаціям; відповідність системи аналізу специфікаціям; відповідність системи стимулювання специфікаціям; сума дебіторської заборгованості; обсяг продажів відходів; кількість аукціонних торгів у міс.; середній % відходів на наявних лісосіках; вартість нового обладнання; вартість неліквідного майна; найбільш термінові короткострокові зобов'язання; ефективність аукціонних торгів; сума переплати за обладнання; випадки розкрадання майна та безгосподарності; випадки продажу майна підприємства за заниженою ринковою вартістю; випадки перевитрат; випадки неефективної організації аукціонних торгів; якість обслуговування; інформованість клієнтів; клієнтська база; кількість привабливих запрошень на тендерні торги за рік; резерв коштів для

1.1. Контроль оптимізації майна підприємства та структури лісосік 1.2. Недопущення розкрадання майна, безгосподарності	Підвищення рентабельності підприємства 1.3. Контроль за витратами	1.3. Контроль ефективності аукціонних торгів (недопущення помилкових, не ефективних дій)
2. 2.1. Увага до найкращих клієнтів (підтримання зв'язку)	Зменшення негативного впливу зовнішнього фінансового середовища	2.2. Увага до провідних акціонерів (підтримання постійного зв'язку)
3. 3.1. Просування по службі найкращих працівників	Сприяння ефективній роботі персоналу 3.2. Увага до потреб та пропозицій підлеглих	3.3. Забезпечення відповідності працівника посаді
4. 4.1. Ініціювання заходів з поліпшення організаційної культури та комунікаційного клімату	Сприяння удосконаленню технології управління 4.2. Повнота, вірогідність, інформаційних потоків	4.3. Ініціювання та підтримання процесу оптимізації системи фінансового планування та фінансового контролю
5. 5.1. Ініціювання заходів з підвищення стратегічної обізнаності персоналу	Сприяння організаційній ефективності 5.2. Розробка кодексу ділової етики та контроль за його виконанням	5.3. Участь у розв'язанні проблем фінансової служби. 5.4. Впровадження пошти керівника для запитань підлеглих

Рис. 3. Формування каскаду 3 ПРАТ "Путильський лісокомбінат" (опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив окремих працівників у стратегічній картці)*

* Лавров Микола Васильович, посада: Фінансовий директор ПРАТ "Путильський лісокомбінат".
Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

участі у тендерах; випадки несвоєчасної сплати зобов'язань упродовж року; середня сума дивідендів на 1 акцію; задоволення інформаційних потреб акціонерів; повнота моніторингу; зв'язок з найкращими клієнтами; зв'язок з провідними акціонерами; кваліфікація працівників відділів КВ, ОВ, ПАВ; справедлива винагорода за працю; вмотивованість працівників ПАВ, ОВ; якість інформаційних потоків КВ, ОВ, ПАВ (Г1); стратегічна обізнаність працівників відділу КВ, ОВ, ПАВ; практика наставництва КВ, ОВ, ПАВ; практика обговорення проблем відділу КВ, ОВ, ПАВ; ділова етика КВ, ОВ, ПАВ;

Наступне розмежування пріоритетів на каскаді 2—3:

1) закріпити 1 рівень важливості за показниками: коефіцієнти абсолютної ліквідності; дохід від реалізації продукції; задоволеність потреб клієнта; зацікавленість постачальників; задоволеність акціонерів; відповідність технології управління специфікаціям;

2) закріпити 2-й рівень важливості за показниками 3 рівня важливості каскаду 1;

3) закріпити 3-й рівень важливості за показниками: обсяг реалізації технічної зелені; обсяг реалізації тонкоміру, хворосту, кускової деревини; обсяг реалізації деревостружки; обсяг деревини, поданий на торги (м³); обсяг залишків деревини після торгів (м³); найвигідніша надана пропозиція; прийнята підприємством пропозиція; частка паливних дров у виробництві; частка тонкоміру у виробництві; частка технічної зелені у виробництві; вартість основних фондів, що переамортизовані; вартість залежалих виробничих запасів; вартість незавершеного будівництва; вартість інших фондів, що не використовуються; поточна заборгованість (перед бюджетом, за товари, з оплати праці); ввічливість персоналу; швидкість реагування на скарги; швидкість виконання замовлень; якість супровідної документації (накладних, податкових накладних); якість поставленої продукції; інформованість клієнтів щодо виробничих по-

зицій; інформованість клієнтів щодо пропозицій місяця; інформованість клієнтів щодо системи цін та знижок; бажання клієнтів збільшити обсяг за купівель; просточена дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги; платоспроможність клієнтів; моніторинг тендерних пропозицій; моніторинг потреб клієнтів; моніторинг потреб акціонерів; зрозумілість звітних даних; повнота звітних даних; своєчасність подання; реагування на скарги клієнтів; постійна увага до клієнтів (подарунки за збільшення обсягу купівель, подарунки до свят, вечірки для постійних клієнтів); можливість надання клієнтами пропозицій з покращення обслуговування, асортименту та якості продукції; реагування на скарги акціонерів; постійна увага до акціонерів (подарунки до свят, корпоративні вечірки); можливість надання акціонерами пропозицій щодо розвитку підприємства; навички роботи з новими моделями аналізу та планування; навички роботи з локальною базою даних \ мережею; навички роботи з програмою 1С Підприємство версія 7х7; навички ділового спілкування; навички активних продажів; умови праці; можливості для саморозвитку; винагорода за працю; зрозумілість інформації; відсутність похибок у даних; релевантність; корисність (ефект від використання інформації повинен покривати витрати на її отримання); достовірність; уявлення про місію та бачення підприємства; уявлення про основні цілі підприємства; уявлення про основні цілі відділу; потреба у наставництві; бажання наставника співпрацювати; корисність наставництва; участь у розробці кодексу ділової етики; виконання основних положень кодексу ділової етики; прийняття основних положень кодексу ділової етики; атмосфера на внутрішніх зборах; кінцева вирішеність питань.

Сформована система пріоритетів з урахуванням наданих рекомендацій здатна забезпечити швидкий процес визначення причин відхилень фактичних ве-

**Таблиця 2. Каскадована ЗСП ієрархічного рівня
ПРАТ "Путильський лісокомбінат"**

	Стра-тегічні цілі	Кількісний вираз цілей		
		Назва сумарного показника	Початкове значення	Цільове значення
Каскад 2. КВ				
1	1	дохід від реалізації продукції (а2)	2916	3264,8
	1.1.	Сума дебіторської заборгованості, тис грн (A1)	155,7	75,7
	1.2.	Обсяг продажів відходів, тис грн (A2)	0	46,8
	1.3.	Кількість аукціонних торгів у місяць, вип. (A3)	0	8
2	2.1	Якість обслуговування (Б1)	1 Б*	5 Б
	2.2.	Інформованість клієнтів (Б2)	1 Б	3 Б
	2.3	Клієнтська база (Б3)	1 Б	3 Б
3	3.1,3.3	Кваліфікація працівників відділу (В1)	0 Б	2 Б
	3.2	Справедлива винагорода за працю (В2)	0 Б	1 Б
4	4.1-4.2	Якість інформаційних потоків (Г1)	0,1 Б	0,2 Б
5	5.1	Стратегічна обізнаність працівників відділу (Д1)	0 Б	3 Б
	5.2	Практика наставництва (Д2)	0 Б	3 Б
	5.3	Ділова етика (Д3)	0 Б	3 Б
	5.4	Практика обговорення проблем відділу (Д4)	0 Б	2 Б
Каскад 2.ОВ				
1		коефіцієнти абсолютної ліквідності (а1)	0,003	0,2
	1	Середній % відходів на наявних лісосіках, % (A4)	39	28
		Вартість нового обладнання, тис. грн (A5)	0	160000
		Вартість неліквідного майна, тис. грн (A6)	779	0
		Найбільш термінові короткострокові зобов'язання, тис. грн (A7)	702,6	0
2	2.1.	Кількість привабливих запрошень на тендерні торги, за рік (Б4)	2	6
	2.2.	Резерв коштів для участі у тендерах, тис. грн (Б5)	0	20
	2.3.	Випадки несвочасної сплати зобов'язань упродовж року, вип. (Б6)	79	0
	2.4.	Середня сума дивідендів на 1 акцію (Б7)	0	0,16
3	3.1.	Вмотивованість працівників (В3)	1 Б	3 Б
	3.2.	Кваліфікація працівників (В1)	1 Б	2 Б
4	4.1.-4.2.	Якість інформаційних потоків (Г1)	0,1	0,2
5	5.1.	Стратегічна обізнаність працівників відділу (Д1)	1 Б	3 Б
	5.2.	Ділова етика (Д3)	0 Б	3 Б
	5.3.	Практика обговорення проблем відділу (Д4)	0 Б	2 Б
	5.4.	Практика наставництва (Д2)	0 Б	3 Б
Каскад 3. ПАВ				
1	1	дохід від реалізації продукції (а2)		
	1.1.	Ефективність аукціонних торгів,% (A8)	-	60-100
	1.2.	Сума переплати за обладнання, тис грн (A9)	-	0
2	2.2.	Задоволення інформаційних потреб акціонерів (Б9)	1 Б	2 Б
	2.1.2.3.	Повнота моніторингу (Б 8)	0 Б	3 Б
3	3.1	Кваліфікація працівників ПАВ (В1)	0 Б	3 Б
	3.2-3.4	Вмотивованість працівників (В3)	0 Б	3 Б
4	4.1	Відповідність технології управління специфікаціям (г2)	1 Б	5 Б
	4.2- 4.3	Якість інформаційних потоків (Г1)	0,1 Б	0,2 Б
5	5.1.	Стратегічна обізнаність працівників відділу (Д1)	1 Б	3 Б
	5.2.	Практика обговорення проблем відділу (Д4)	0 Б	2 Б
	5.3.	Практика наставництва (Д2)	0 Б	3 Б
	5.4.	Ділова етика (Д3)	0 Б	3 Б
Каскад 3. ЗСП фінансового директора				
1		рентабельності власного капіталу (а0)		
1.	1.1.	Випадки розкрадання майна та безгосподарності, р. (A10)	12	0
	1.2.	Продаж майна за заниженою ринковою вартістю, р. (A11)	3	0
	1.3.	Випадки перевитрат, разів (A12)	130	0
	1.4.	Неефективна організація аукціонних торгів, разів (A13)	-	0
2.		задоволеність потреб клієнта (б1); зацікавленість постачальників (б2); задоволеність акціонерів (б3)		
2.	2.1.	Зв'язок з найкращими клієнтами (Б10)	1 Б	3 Б
	2.2.	Зв'язок з провідними акціонерами (Б11)	1 Б	3 Б
3.	3.1.	Вмотивованість персоналу (в1)	0 Б	2 Б
	3.2.	Відповідність робітників посадам (в2)	0 Б	3 Б
4.	4.1.	Загальна якість інформаційних потоків (г 1)	0 Б	3 Б
	4.2.	Відповідність технології управління специфікаціям (г2)	1 Б	5 Б
5.	5.1.	Стратегічна обізнаність персоналу(Д1)	1 Б	3 Б
	5.2.	Ділова етика (Д3)	0 Б	3 Б
	5.3.	Практика обговорення проблем служби (Д4)	0 Б	2 Б
	5.4.	Зворотний зв'язок (д3)	2 Б	5 Б

Примітки.

* Б — бальна оцінка.

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

личин від передбачених якісними стандартами контролю.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження зроблений висновок, що впровадження збалансованої системи показників у фінансову службу оптимізує системи фінансового планування та контролінгу виробничих підприємств. При цьому результати дослідження досолили сформулювати наступні висновки:

1. Формування стратегічних карток виробничих підприємств дозволяє здійснити кількісний опис стратегічних ініціатив. Практичним результатом є балансування цільової підсистеми фінансового потенціалу. Каскадування збалансованої системи показників у межах фінансових служб кількісно фіксує обрані стратегічні ініціативи у цільових установках, що ураховують пріоритетні напрямки розвитку та обмеження за ресурсами. Таким чином встановлюється безпосередній зв'язок між цілями та результатами діяльності фінансової служби підприємства та визначені найбільш інформативні контрольні показники.

2. Каскадування збалансованої системи показників оптимізує системи фінансового планування та контролінгу виробничих підприємств внаслідок: забезпечення факторного зв'язку та ієрархічного зіставлення всіх контрольних показників, створення можливостей швидкого виявлення причин відхилень фактичних значень контрольних показників від передбачених якісними стандартами контролю; чіткої фіксації цілей у системі фінансових та не фінансових показників; формування чіткої системи відповідальності за кінцеві результати діяльності.

3. Каскадування збалансованої системи показників дозволяє сформулювати модель управління фінансовим потенціалом виробничих підприємств, що враховує багатоцільовий характер їх сучасної діяльності, збалансовує цільову систему та налагоджує їх безпосередній зв'язок з результатами діяльності фінансової служби підприємства у всіх ракурсах (стосовно кадрових, технологічних та організаційних ресурсів фінансової служби, фінансових ресурсів підприємства, зовнішнього оточення). Такий підхід дозволяє досягти високої результативності в діяльності фінансової служби.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у впровадженні запропонованої автором моделі управлінської парадигми виробничих підприємств, що вдосконалює систему управління їх фінансовим потенціалом через оптимізацію ресурсної підсистеми, що забезпечує його життєздатність.

Література:

1. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей. Альпина Бизнес Букс, 2008. 208 с.

2. Їрухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: "Економічні науки". 2010. № 1, Т. 2. С. 29—35.

3. Маслиган О. О., Коробович Л. П., Кулініч Т. В. Проектування інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2020, № 18. С. 18—24.

4. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії. Торговля і ринок України. 2009. Вип. 28. Т. 2. С. 247—252.

5. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7826> (дата звернення: 24.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.21

References:

1. Vetluzhskikh, E. (2008), *Stratēhicheskaia karta, sistemnyj podkhod y KPI: Ynstrumenty dlia rukovodytelej* [Strategic map, systems approach and KPI: Tools for managers], Alpina Business Books, Moscow, Russia.

2. Yiryhan, O. L. (2010), "Science of the Interpretation of the Functional Strategy of Corporate Governance", *Bulletin of Khmelnytsky National University. Seria: "Economic-science"*, Vol. 1 (2), pp. 29—35.

3. Maslygan, O.O., Korobovych, L.P. and Kulinich, T.V. (2020), "Designing information and organizational resources of the financial potential of a manufacturing enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 18, pp. 18—24.

4. Pokanevich, Yu.V. (2009), "Methodology and the basic concept of the development of "strategic cards" company development", *Trading in Ukraine*, Vol. 28. (2), pp. 247—252.

5. Sokhatska, O. and Smereka, S. (2020), "Features of the strategic cards formation for the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7826> (Accessed 24 Nov 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.21
Стаття надійшла до редакції 24.11.2022 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвитку**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73