

УДК 657

## ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

МАКСИМЕНКО Д.В., ЧЕКАН Ю.Ю.

Мукачівський державний університет

*Актуальність теми дослідження обумовлена:* В сучасних умовах структурно-інноваційного розвитку економіки України, поширення глобалізаційних процесів, прискорення змін та ускладнення зовнішнього середовища успішна реалізація стратегічних цілей національних підприємств значною мірою залежить від ефективного використання наявних інформаційних ресурсів та створення дієвої системи реалізації обраних стратегічних альтернатив. Поряд з цим, в останнє десятиліття посилено критикується традиційна фінансово-орієнтована концепція менеджменту, заснована на показниках фінансової звітності. Це викликано рядом причин, до яких можна віднести: наявність слабого взаємозв'язку зі стратегічним плануванням, сильну орієнтацію на минулі результати, короткостроковість, відсутність нефінансових показників, спрямованість тільки на частину представників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства (власників та менеджмент). Все це призвело до необхідності переосмислення логіки організації систем стратегічного управління й обумовило потребу її розвитку у бік багатоаспектної орієнтації. Проте слід наголосити, що загальноприйнята організація управлінського обліку дозволяє розглядати його лише як один з інструментів оцінки ефективності підприємства, що оперує ретроспективними показниками.

Питанням використання збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку підприємств України присвячено багато робіт вчених і управлінців – практиків, серед яких вітчизняні вчені С. Андрос, О. Ачкасова, В. Зінченко, П. Іващенко, М. Кизим, О. Максимець, К. Редченко, С. Обуховський, Ф.Ф. Бутинець, Г.Г. Кірейцев, В.Б. Моссаковський, М.Ф. Огійчук, В.Я. Плаксієнко, Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, В.П. Ярмоленко. Проблеми та шляхи їхнього вирішення, пов'язані з розвитком управлінського обліку на сучасних підприємствах, відбиваються в працях таких учених, як А.Д. Шеремет, К. Друрі, О.Д. Каверіна, Ю.В. Лисенко, С.Д. Анісімов та інші.

*Метою* є висвітлення основних теоретично-методичних аспектів збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку на підприємствах та виявлення передумов їх успішного розвитку.

**Ключові слова:** стратегічне управління, маркетингові стратегії, збалансована система показників, ключові показники ефективності, стратегічна карта.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями.** У теперішній час стає все більш очевидним, що для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства, потрібні істотні зміни й модернізація всіх аспектів його функціонування. Вирішення цього питання можливо шляхом впровадження логістичного або, інакше кажучи, процесного підходу до управління. У цьому зв'язку можна підтримати твердження, що в сучасних економічних умовах не продукти, а процеси їх створення та розвитку приносять довгостроковий ефект. Отже оптимізація бізнес-процесів стає однією з найголовніших задач для підтримки життєздатності підприємства. Поряд з цим, одним з головних завдань з впровадження нового управлінського підходу є формування відповідної системи, за допомогою якої можливо було б організувати збирання й реєстрацію інформації про затрати бізнес-процесів та аналізувати їх ефективність. Водночас слід звернути увагу на рутинізацію управлінської праці, коли більшу частину часу керівництво підприємства займається вирішення проблем операційної діяльності, замість концентрації на стратегічно важливих аспектах його функціонування та розвитку.

Економічна ситуація в Україні зумовлює використання українськими підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління організацією для забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Вирішальне значення має стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Все більше українських фірм розуміють переваги застосування системи стратегічного управління, здійснюючи стратегічне планування, маркетинг, стратегічний

аналіз, розроблення стратегій, у т.ч. маркетингових тощо. Існує значна кількість підходів до вибору стратегій управління організацією, у т.ч. маркетингових стратегій. У більшості випадків вибір стратегії має суб'єктивний характер, також існує ряд матричних моделей, які враховують лише два фактори, але вибір стратегії вимагає більш комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників (ЗСП).

Питанням використання збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку підприємств України присвячено багато робіт вчених і управлінців – практиків, серед яких вітчизняні вчені С. Андрос, О. Ачкасова, В. Зінченко, П. Іващенко, М. Кизим, О. Максимець, К. Редченко, С. Обуховський, Ф.Ф. Бутинець, Г.Г. Кірейцев, В.Б. Моссаковський, М.Ф. Огійчук, В.Я. Плаксієнко, Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, В.П. Ярмоленко. Проблеми та шляхи їхнього вирішення, пов'язані з розвитком управлінського обліку на сучасних підприємствах, відбиваються в працях таких учених, як А.Д. Шеремет, К. Друрі, О.Д. Каверіна, Ю.В. Лисенко, Є.Д. Анісімов та інші.

**Формулювання мети статті.** Метою є висвітлення основних теоретично-методичних аспектів збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку на підприємствах та виявлення передумов їх успішного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах господарювання підприємствам необхідно використовувати надійні, якісно організовані інформаційні системи, зорієнтовані на формування і реалізацію стратегії компанії.

Послідовний перехід до високорозвиненої соціально орієнтованої ринкової економіки інтенсивного типу викликає радикальні зміни в стратегії управління і плануванні діяльності підприємств усіх форм власності. В умовах поширення процесів глобалізації активно використовуються методи стратегічного менеджменту, що орієнтують підприємство на довгострокове перебування на ринках, підвищення ефективності господарювання та повне використання власного потенціалу. Разом з тим виявилася певна обмеженість традиційного підходу до стратегічного управління, зорієнтованого на управління лише окремим підприємством, та не враховуючого таких резервів підвищення ефективності як синхронізація основних бізнес-процесів й моделей планування, управління на основі єдиних інформаційних каналів з постачальниками й споживачами вздовж логістичного ланцюга, спеціалізація на ключових компетенціях, поширення партнерських взаємин для підвищення загального рівня конкурентоспроможності.

Саме тому консолідація власності, тривалі процеси концентрації акціонерного капіталу, об'єднання підприємств й реорганізація вже створених бізнес-груп, міжгалузева експансія стають найпоширенішими тенденціями інституціонального розвитку національної економіки. Разом з тим, спроможність підприємства досягнути успіху в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від розробки й реалізації дієвої стратегії розвитку, яка передбачає постійне здійснення інноваційних процесів у всіх сферах своєї життєдіяльності. Отже, спроможність підприємства досягнути успіху в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від розробки й реалізації дієвої стратегії розвитку, яка передбачає постійне здійснення інноваційних процесів у всіх сферах своєї життєдіяльності.

Стрімкий розвиток концепцій корпоративного управління й технологій управління – характерна риса останніх років. Особлива увага приділяється стратегічному плануванню. Аналіз діяльності великих і середніх компаній показав, що функціонування без поставленого стратегічного менеджменту є досить ризикованим заходом. Дослідження в даному напрямку приводять до появи нових парадигм, концепцій та інструментів.

Стратегія, як її визначають творці теоретичних засад стратегічної системи обліку відповідальності — це вибір клієнтного й ринкового сегментів, які бізнесодиниця збирається обслуговувати; ідентифікація ключових внутрішніх та бізнеспроцесів, в яких організація повинна перевершувати інших, щоб подавати цінні пропозиції клієнтам на цільових

ринкових сегментах; відбір індивідуальних і потенційних можливостей для досягнення внутрішніх, клієнтських та фінансових цілей. Тобто стратегія визначає бажані для менеджменту зв'язки між чотирма перспективами. З іншого боку, переведення стратегії має на увазі визначення загальних цілей, критеріїв, цільових завдань (стандартів) та ініціативних заходів для кожної перспективи.

Таким чином, цілі й показники чотирьох перспектив пов'язані серією причиннонаслідкових зв'язків. Це створює стратегію, яку можна перевірити та яка забезпечує стратегічний зворотний зв'язок менеджером.

Стратегічний управлінський облік повинен зосередитися на зовнішніх факторах (таких як прибутковість конкурентів, доля на ринку і т. ін.), тоді як для традиційного обліку характерна зосередженість на внутрішніх процесах і явищах.

Наприклад, для фінансової перспективи компанія може визначити ціль збільшити доходи від продажу шляхом впровадження нових продуктів. Показником виконання може бути відсоток виручки від продажу нових продуктів. Цільовим завданням або стандартом для показника на наступний рік може бути 20 відсотків (тобто 20% загального доходу від продажу наступного року має надійти від продажу нових продуктів). Ініціативні заходи розкривають, яким чином це буде досягнуто, тобто компанія повинна ідентифікувати сегменти клієнтів, внутрішні процеси, індивідуальні та організаційні потенційні можливості, які дозволять реалізувати ціль зростання.

Розбирання конструкції передбачає вивчення продуктів конкурентів з метою виявлення особливостей проекту, які спричиняють зниження витрат. За допомогою аналізу цінності намагаються визначити корисність, яку споживачі вбачають в різних функціях продукту. Якщо ціна, яку клієнти готові платити за конкретну функцію продукту, менша за витрати на неї, то така функція стає кандидатом на виключення. Тобто розбирання конструкції та аналіз цінності зосереджуються на проектуванні продукту для скорочення витрат.

Джерелом зниження витрат можуть бути також процеси, що відбуваються у виробництві та реалізації продукту.

Одним із шляхів, за допомогою якого управлінський облік може впливати на розвиток подій у майбутньому, може бути аналіз ефекту від зміни стратегії, оцінка результативності таких змін. Аналіз здійснюють за трьома аспектами: росту, ціни, продуктивності (витрат). Виконують його методами факторного аналізу: ланцюгові підстановки, обчислення різниць та ін.

Сьогодні більшість керівників активно використовують традиційне стратегічне управління та стратегічні маркетингові підходи до управління підприємством. Стратегічне маркетингове управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (тобто аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розроблення стратегії, реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю. Причому саме здатність організації результативно впроваджувати свої маркетингові стратегії є ключовим фактором, який визначає вартість компанії.

Передумовою виникнення ЗСП було прагнення керівництва підприємств 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. Як і традиційні системи, ЗСП містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників не фінансового характеру, які оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх

бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

З метою якісного впровадження збалансованої системи стратегічних показників на сучасному підприємстві необхідно звернути увагу на такі особливості цього процесу.

1. Причинно-наслідкові взаємозв'язки носять скоріше не безумовний, а гіпотетичний характер. Організація має поступово збирати інформацію для визначення цих взаємозв'язків. У господарській діяльності необхідно адекватно адаптувати систему до відповідних змін. Можливість удосконалення системи дозволяє уникнути проблем, пов'язаних із спробами створити "ідеальну" систему на початку. Важливим завданням є визначення того, наскільки сильні зв'язки між фінансовими і не фінансовими індикаторами;

2. Не потрібно очікувати постійного поліпшення усіх показників;

3. Не варто обмежуватись використанням лише об'єктивних показників. Збалансована система стратегічних показників може опиратись як на об'єктивні, так і на суб'єктивні показники (оцінки покупцями і працівниками рівня задоволення їх потреб). Однак використовуючи суб'єктивні показники, потрібно пам'ятати, що вони, з одного боку, є джерелом інформації, але з іншого – для них характерний відповідний рівень неточності та умовності;

4. Перш ніж внести у систему такі завдання, як впровадження інформаційних технологій та проведення досліджень розробок, потрібно співставити витрати на них і вигоди від їх запровадження;

5. Важливо пам'ятати про нефінансові індикатори під час оцінки діяльності менеджерів та інших працівників компанії.

В Україні були спроби з впровадження і використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління організацією, але їх дуже мало. Накопичений досвід багатьох провідних закордонних фірм може бути корисним для успішних українських компаній. Збалансована система показників має свої переваги та недоліки, що стосуються її застосування на підприємстві.

До переваг збалансованої системи показників можна віднести те, що ця система забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, дає змогу прогнозувати появу проблем і запобігати їм, поєднує рівні стратегічного й оперативного управління, контролює найважливіші фінансові й нефінансові показники діяльності підприємства; проектується на всю організацію шляхом розробки індивідуальних цілей у рамках уже розроблених корпоративних стратегій; стимулює розуміння працівниками свого місця в стратегії компанії, але враховуючи специфіку діяльності кожного окремого підприємства, а також те, що ця система буде апробована не на зарубіжних успішних фірмах, а на вітчизняних підприємствах, вважається за необхідне вносити корективи у склад і кількість показників. Тому на основі вивчення як зарубіжної літератури, так і літератури вітчизняних авторів можна зробити висновок, що для оцінювання ефективності інноваційної діяльності необхідно створити збалансовану систему показників, яка враховуватиме особливості існуючих методик. Для розробки оптимальної збалансованої системи показників необхідно пройти низку етапів: визначити стратегічну мету; розбити її на функціональні цілі відповідно до рівнів управління; сформулювати критичні чинники успіху і відповідні їм ключові показники ефективності.

Серед обмежень системи оцінки підприємства, що спираються на фінансові показники діяльності, найчастіше критику відзначають орієнтацію на минулі результати та короткостроковий горизонт оцінок, практичну неспроможність системи відображати ступінь досягнення стратегічних цілей. Для прийняття управлінських рішень стало замало інформації щодо минулих досягнень. Посилення значущості стратегічних принципів управління, ринкових важелів у забезпеченні ефективної діяльності підприємств зумовили

необхідність переосмислення оціночних параметрів їх функціонування і розвитку. Відмова керівництва в умовах жорсткої конкуренції вкладати кошти у довгостроковий розвиток підприємства через небажання погіршувати результати поточної діяльності, тобто орієнтація виключно на традиційні фінансові показники, не зможуть забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування. На практиці підприємства досить часто стикаються із труднощами саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей, як:

- роз'яснення прийнятої стратегії;
- доведення стратегії до співробітників організації;
- узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників;
- ув'язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом;
- виявлення й координація стратегічних ініціатив;
- періодичний і систематичний перегляд стратегії;
- установлення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Таким чином, за допомогою впровадження ЗСП на підприємстві існують можливості отримання очікуваного результату незалежно від поставлених цілей, також виникають зміни в організаційній структурі підприємства.

Досвід провідних закордонних компаній показав, що збалансована система показників — не тільки система, спрямована на підвищення операційної ефективності (покращання якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зниження вартості тощо), а й інструмент управління стратегією. ЗСП ефективно виконувала функцію доведення до працівників різних рівнів управління нових стратегічних планів та ініціатив компаній, виокремлюючи при цьому ключові процеси, які впливають на стратегію, та оцінюючи їх ефективність.

Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного планування, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системі управління вітчизняних підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

Збалансована система показників включає фінансові й нефінансові показники діяльності підприємства для внутрішніх управлінських цілей і насамперед спрямована на зв'язування показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволення клієнта; внутрішньо фірмові господарські процеси; інноваційна активність; заходи з поліпшення фінансових результатів. ЗСП охоплює зв'язок між монетарними й немонетарними величинами виміру, стратегічними й оперативними рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Збалансована система показників є інструментом інтеграції стратегії і мірою ефективної роботи підприємства. Однак на сьогодні ця система набула дещо іншого вигляду. До базової збалансованої системи показників кожен раз додавалися нові компоненти або уточнювалося значення наявних.

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії.

Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Існує безліч схем з розроблення збалансованої системи показників на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства.

Збалансована система показників є інструментом комплексної оцінки та управління результативністю функціонування підприємства, оскільки дає змогу дослідити як його фінансову, так і не фінансову складову, та взаємовплив груп перспектив. Крім того, реалізація стратегії суб'єкта господарювання через призму побудови стратегічних карт, ключового механізму реалізації ЗСП, дає змогу донести та конкретизувати місію компанії до робітників нижчого рівня та синхронізувати їх діяльність. Важливим моментом при побудові стратегічних карт є постановка задач та відбір ключових індикаторів, які б ілюстрували прогрес їх реалізації. Запропонований вище набір показників дає можливість максимально оптимізувати даний процес.

Таким чином, підсумовуючи вище викладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Узагальнюючи, можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

**Висновки.** Отже, впровадження концепції BSC можна співвіднести з створення інфраструктури менеджменту корпорації та виділенням відповідного корпоративного центру. Успішність або неуспішність його використання в стратегічному управлінні учасниками підприємства буде залежати від наявності необхідних умов для підтримки ефективності його роботи, а саме: усвідомлення власниками й керівниками учасників корпорації необхідності робити стереотипні управлінські дії відповідно до установленим й змінюваним в заздалегідь обговореному порядку процедурами їхнього виконання; готовність керівників підприємств до сполучення власної підприємницької ініціативи з реалізацією прийнятих у карті ЗСП ініціатив; готовність керівників окремих підприємств відповідати за результати дій, чинених як за власною ініціативою, так й у відповідність із прийнятими консолідованими процедурами; готовність учасників підприємства до призначення й допущення до внутрішніх процесів підприємства відповідних менеджерів зі зв'язків. З точки зору формування корпоративної карти ЗСП слід враховувати різні функції, що можуть виконуватися корпоративним центром. Деякі з таких функцій будуть однаково виконуватися в різних моделях корпоративного утворення, решта навпаки буде розрізнятися в кожній окремій моделі.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Атамас П.Й. Управлінський облік : навч. посібник / П.Й. Атамас. – К. : ЦНЛ, 2006. – 440 с.
2. Гасенко Л. В. Управлінський облік : навч. посіб./ Л. В. Гасенко, С.С. Грановський. – Дніпродзержинськ: Вид. відділ ДДТУ, 2007. – 214с.
3. Давидович, І.Є. Управління витратами: Навчальний посібник / І.Є. Давидович. – Тернопільська академія народного господарства. –Т.: Економічна думка, 2004. – 288 с.
4. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С. 21-28.
5. Добровський В.М. Управлінський облік: Навчальний посібник. – 2-ге вид., без змін / В.М. Добровський К, Л.В. Гнилицька, Р.С. Коршикова – КНЕУ, 2008. – 235 с.
6. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник / Л.В. Нападовська. – Видавництво КНЕУ, 2010. – 623 с.

7. Партин Г.О., Управлінський облік: Навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп./ Г.О. Партин, А. Г. Загородній. – К. : Знання, 2007. – 303 с.

8. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навч. посібник / В.В. Сопко. – К. : КНЕУ, 2006. – 526 с.

### **АННОТАЦІЯ**

*Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах структурно-інноваційного розвитку економіки України, розповсюдження глобалізаційних процесів, прискорення змін і ускладнення зовнішнього середовища успішна реалізація стратегічних цілей національних підприємств в значительній мірі залежить від ефективного використання наявних інформаційних ресурсів і створення дійсної системи реалізації вибраних стратегічних альтернатив. Наряду з цим, в останнє десятиліття посилено критикується традиційна фінансово-орієнтована концепція менеджменту, заснована на показателях фінансової звітності. Це викликане рядом причин, до яких можна віднести такі: наявність слабкої взаємозв'язки з стратегічним плануванням, сильну орієнтацію на минулі результати, короткочасність, відсутність нефінансових показників, спрямованість тільки на частину представників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (власників і менеджмент). Все це привело до необхідності переосмислення логіки організації систем стратегічного управління і обумовило необхідність її розвитку в сторону багатомірної орієнтації. Однак слід відзначити, що загальноприйнята організація управлінського обліку дозволяє розглядати його лише як один з інструментів оцінки ефективності підприємства, яка оперує ретроспективними показателями.*

*Вопросам використання збалансованих показників в системі стратегічного управлінського обліку підприємств України присвячено багато робіт учених і управлінців - практиків, серед яких вітчизняні учені С. Андрос, А. Ачкасова, В. Зинченко, П. Іващенко, М. Кизим, О. Максимець, К. Редченко, С. Обуховський, Ф.Ф. Ефимова, Г. Кирейцев, В.Б. Моссаковський, М.Ф. Огійчук, В.Я. Плаксиєнко, Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, В.П. Ярмоленко. Проблеми і шляхи їх вирішення, пов'язані з розвитком управлінського обліку на сучасних підприємствах, відображаються в працях таких учених, як А.Д. Шеремет, К. Друри, А.Д. Каверіна, Ю.В. Лысенко, Е.Д. Анисимов і інші.*

*Цілью є освітлення основних теоретико-методических аспектів, збалансованих показників в системі стратегічного управлінського обліку на підприємствах і виявлення передумов їх успішного розвитку.*

*Ключові слова:* стратегічне управління, маркетингові стратегії, збалансована система показників, ключові показники ефективності, стратегічна карта.

### **SUMMARY**

#### **THE SYSTEM OF BALANCED FIGURES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING**

*Research background.* Under the conditions of structural and innovative development of Ukraine's economy, globalization, accelerating change and complexity of the environment, there is an urgent need for setting the national companies strategic goals, which depends on effective use of the already existing information resources and establishment of the effective system of strategic alternatives. Along with this, in the last ten years there has been strongly criticized the traditional financial-oriented management concept, based on indicators of financial reporting. These tendencies took place due to several reasons, among them: weak cooperation with strategic planning, strong focus on past short-term performance, absence of non-financial indicators, focus only on the part of representatives of the external and internal environment (owners and management). This has led to the need of upgrading strategic management system logics, and the need for multidimensional orientation. It should be emphasized that the organization of accounting management can be considered only as a tool for evaluating the company effectiveness that operates the retrospective indicators.

*Many scientific works has been dedicated to the idea of using the balanced scorecard in the strategic management accounting of Ukraine, among them: S. Andros, O. Achkasova, V. Zinchenko, P. Ivashchenko, M. Kyzym, O. Maksymets, K. Redchenko, S. Obukhovskiy, F.F. Butynets, H.H. Kireitsev, V.B. Mossakovskiy, M.F. Ohiichuk, V.Ia. Plaksiienko, Ch.T. Khornhren, Dzh. Foster, V.P. Yarmolenko.*

*Problematics of the accounting management development in modern business have been reflected in the writings of such scholars as A.D. Sheremet, K. Druri, O.D. Kaverina, Iu.V. Lysenko, Ie.D. Anisimov and others.*

*The aim is to highlight the major theoretical and methodological aspects of the balanced scorecard in the strategic management accounting at enterprise, identification of the preconditions for successful development.*

*Keywords:* strategic management, marketing strategy, balanced scorecard, key performance indicators, strategic map.