

Список літератури

1. Брызгалін А.В., Берник В.Р., Головкин А.Н., Брызгалін В.В. Методи податкової оптимізації. – М.: Аналітика – Прес, 2001. – 326 с.
2. Вьлкова Е.С. Податковий планування. – С-Пб.: СПбГУЭФ, 2000. – 448 с.
3. Єлісєєв А.В., Підлужний М.П. Податкове планування. Мінімізація оподаткування законними способами. – Л.: Ліга – Прес, 2003. – 274 с.
4. Каламбет С.В. Податковий потенціал: теорія, практика, управління: Наукова монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2001. – 304 с.
5. Кожинів В.А. Податковий планування. – М.: Федеративна книжна компанія, 1998. – 346 с.
6. Медведєв А.Н. Як планувати податкові платежі. Практичне керівництво для підприємців. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 407 с.
7. Скворцов Н.Н. податковий менеджмент: стратегія і тактика: в 10 кн. Кн. 1. От стагнації к стабілізації. Практич. рук. / Под ред. В.П. Давыдовой. – К.: Вища школа, 2002. – 222 с.
8. Сутурин С.Ф., Погорлецкий А.И. Налони і податковий планування в світовій економіці / Под ред. Сутурин С.Ф.. – СПб: Видавництво «Полюс», 1998. – 577 с.

В статті викладені ключові параметри організації податкового планування в системі корпоративного податкового менеджменту. Визначені завдання податкового планування на рівні підприємства, його види, суб'єкти, об'єкти, етапи, основні елементи, принципи організації і методи корпоративного податкового планування.

In the article the key parameters of organization of the tax planning in the system of corporate tax management are expounded. The tasks of the tax planning at the level of enterprise are definite, his kinds, subjects, objects, stages, basic elements, principles of organization and methods of the corporate tax planning.

УДК 657.4

В. М. Малахова, доц., канд. екон. наук

Кіровоградський національний технічний університет

Деякі пропозиції щодо розробки і впровадження збалансованої системи показників діяльності підприємства

В статті розглядається методика розробки збалансованої системи показників і пропозиції щодо впровадження її по наступним складовим: фінансова, клієнтська та показників внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку виробничого персоналу.

збалансована система показників, клієнтська складова, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу, стратегія підприємства, збалансованість, інформаційні процеси, концепція, задоволеність, конкуренція

В теперішній час змінюється характер конкуренції. На зміну промисловій конкуренції приходить інформаційна. Підприємству, яке працює в умовах такої конкуренції, необхідні нові види продукції, вихід на світові ринки. Успіх забезпечений тому підприємству, продукція якого конкурентоспроможна на протязі багатьох років.

Традиційні фінансові показники діяльності підприємства, такі як прибуток, рентабельність капіталу не завжди враховують сучасні умови. Тому необхідна збалансована система, яка б поєднувала нефінансові та фінансові показники діяльності, які б відображували цілі по реалізації стратегії. Збалансовану систему показників

можна також розглядати як систему стратегічного управління, як джерело розповсюдження інформації.

Збалансована система показників визначалась та вивчалась такими вченими, як Р. Каплан, Д. Нортон, А. Томпсон, А. Стрикленд, Т. Головка, С. Сагова, Л. Івакіна, Н. Чебанова та інші. Проте вимоги щодо їх розробки та аналізу недостатньо конкретизовані.

Збалансована система показників повинна відображати наступні складові: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес – процеси, навчання та розвиток персоналу.

Фінансову збалансовану систему показників формують: сумарні активи підприємства; прибуток; дохід від реалізації нових продуктів; показники рентабельності; сумарні витрати; сума залучених засобів; оборотність активів за видами; інші показники.

Характерними показниками клієнтської складової є частка ринку, задоволеність клієнтів, кількість скарг, у тому числі кількість задоволених скарг, час виконання замовлення, кількість втрачених клієнтів, кількість розміщених реклам, витрати по обслуговуванню клієнтів та інші.

Для досягнення клієнтських та фінансових цілей підприємства ще необхідно розробити та проаналізувати показники діяльності, які відображають внутрішні бізнес – процеси. При цьому все більше уваги приділяється оцінці постачання, тому що ланцюг постачання дозволяє одержати конкурентну перевагу підприємства у внутрішніх бізнес – процесах.

При оцінці навчання і розвитку персоналу доцільно використовувати наступні показники: інвестиції на навчання робітника; середній стаж роботи на підприємстві; кількість робітників, які мають декілька спеціальностей; плинність кадрів; якість умов праці; продуктивність праці; своєчасне проведення атестацій; відсоток працюючих, які мають на робочому місці комп'ютери тощо.

Після того, коли всі показники для кожної складової визначені, необхідно їх уточнити, тобто залишити тільки ті, які точно відображають суть стратегії підприємства.

При розробці показників системи рекомендуємо застосовувати перелік значної кількості показників по кожній складовій системи. Практика розробки і впровадження збалансованої системи показала, що кількість цих показників повинна бути на рівні 20 – 25. При розробці показників бажано, щоб кожному показнику, отриманому із запізненням, відповідав один або два випереджаючих показника.

Пропонуємо використовувати наступну кількість показників за складовими збалансованої системи:

- фінансова складова – 3 – 4 показника, які конкретно формують фінансові цілі підприємства;
- клієнтська складова – 5 – 8 показників, що відображають покупну цінність підприємства. Якщо бажаєте працювати з одним і тим же клієнтом, то треба включати якомога більше випереджаючих показників;
- складова бізнес – процесів – 5 – 10 показників, які охоплюють всі процеси підприємства;
- складова навчання і розвитку персоналу – 3 – 6 показників.

Модель збалансованої системи показників представлена на рис. 1.

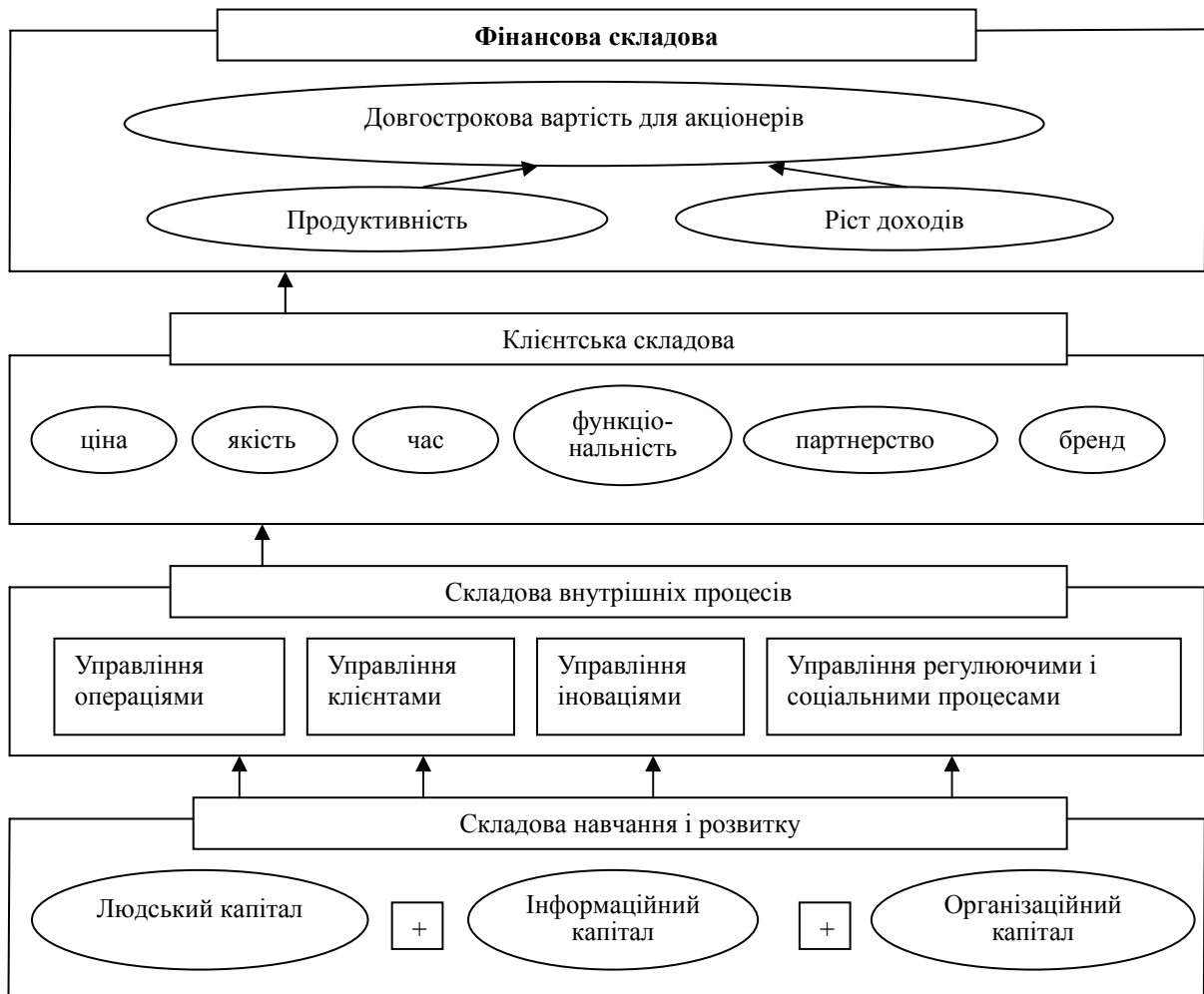


Рисунок 1 - Модель збалансованої системи показників

Після розробки збалансованої системи показників необхідно провести семінар, метою якого є презентація пакета розробленої документації. Успіх впровадження збалансованої системи показників буде залежати від того, наскільки ця система підтримується керівництвом підприємства та наскільки проінформовані про неї робітники.

Збалансована система показників повинна бути динамічним і гнучким інструментом, тобто вона може змінюватись через певний час. Цю систему слід розглядати як оціночну систему, як інструмент стратегічного управління та інструмент розповсюдження інформації. Як оціночна система, вона повинна мати норми оцінки (відмінно, добре, задовільно), або бальну оцінку.

Отже, збалансована система показників включає чотири складові: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес – процеси і навчання та розвиток персоналу. Цілі кожної складової повинні бути конкретними, вимірюваними, реальними, обмеженими у часі. Важливим моментом при розробці системи є визначення показників по кожній складовій. Після визначення показників необхідно відібрати тільки ключові (20 – 25 показників), які б відображали стратегію підприємства. Збалансована система показників є не тільки оціночною системою, але й частиною системи управління підприємством. Для розробки, а потім і для впровадження системи важливою є підтримка керівництва, її концепція повинна бути доступною всім працівникам підприємства. Для проведення аналізу показників вона повинна бути забезпечена джерелами інформації.

Список літератури:

1. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: ЗАО «Олимп – бизнес», М.: 2003.
2. Головки Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: навч. метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2002.
3. Чебанова Н. В., Ивакина И. Л., Андреева М. В. Стратегическое планирование: аспекты анализа и учета: опорный конспект лекций. – Х.: Укр ГАЖТ, 2004.
4. Томпсон – Мл. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. – 12 – е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002 .

В статье рассматривается методика разработки сбалансированной системы показателей и предложения относительно внедрения ее по следующим составляющим: финансовая, клиентская и показателей внутренних бизнес-процессов и обучение и развития производственного персонала.

In the article the method of development of the balanced system of indexes and suggestion in relation to introduction of her on the following constituents is considered: financial, client and indexes of internal business-processes and teaching and development of manufacturing staff.

УДК 331.101.26

Д.С. Насипайко, асистент

Кіровоградський національний технічний університет

Методологічні аспекти відтворення людського капіталу

В статті розглянуто три фази відтворення людського капіталу, їх взаємодію між собою, а також наведено методологічну схему цього процесу.

відтворення людського капіталу, менеджмент людських ресурсів

Постановка проблеми у загальному вигляді. Економіка буде плідно розвиватися тільки за умови ефективного менеджменту людських ресурсів, що вплине і на відтворення людського капіталу підприємств. Особливе місце при цьому належить методології дослідження процесу відтворення людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню аспектів методології відтворення людського капіталу приділяли увагу такі вітчизняні вчені, як Н.В. Голікова, О.А. Грішнова, Г.О. Зелінська, С.Г. Клишко, А.В. Кудлай, Д.В. Маляр, Н.С. Маркова, Н.В. Перепелиця, О.С. Соколова, Л.І. Тертична та інші.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Сучасні особливості розвитку людського капіталу актуалізують вирішення питань відтворення людського капіталу. Зокрема, мова йде про аналіз складових методології процесу відтворення людського капіталу.

Формулювання цілей статті. Автор ставить за мету висвітлити методологічні аспекти відтворення людського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до логіки і послідовності стадій відтворювального процесу визначальним напрямком діяльності кожного підприємства за умов ринкових відносин є дослідження напрямів розвитку і вдосконалення виробництва. Представник цього наукового напрямку П. Роумер висунув теоретичну модель економічного зростання, згідно з якою зростаючий ефект масштабу,