новлять 63% смертності, на тих 140 тисяч смертей від раку, які є щороку в Україні, і це дійсно сприятиме охороні здоров'я і вирішенню проблеми поповнення бюджету.

**Список літератури: 1.** *Закон України* «Про внесення змін до Закону України «Про ставки акцизного збору на тютюнові вироби»**, 2.** *Вестник налоговой службы* Украины №16, 2009 р., **3.** *Закон України* «Про ставки акцизного збору на тютюнові вироби» від 06.02.1996 р.№30/96-ВР

УДК 338.984

***ХЛОНЬ Т.Г., ПОГОРЕЛОВ И.Н.,*** доц.

## ВВЕДЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ EVA В СИСТЕМУ BSC В КАЧЕСТВЕ БАЗОВОГО КРИТЕРИЯ

Каждая из концепций определения эффективности деятельности на основе предприятия на основе стоимостного подхода имеет свои преимущества, но не лишена и недостатков: сложность практической реализации концепций; отсутствие связи между стратегическими и тактическими планами; сложность точного измерения результатов деятельности предприятия. Существует возможность нейтрализации последних и достижения синергии при комбинировании двух систем: системы сбалансированных показателей (BSC) и экономической добавленной стоимости (EVA).

Система BSC является комплексной, т.е. охватывает все стороны деятельности фирмы. Концепция BSC отличается от других концепций тем, что финансовые и нефинансовые индикаторы интегрируются с учётом причинно-следственных связей между результирующими показателями и ключевыми факторами, под влиянием которых они формируются. Наличие причинно-следственных связей в модели BSC подчёркивали сами авторы Р.С.Каплан и Д.П.Нортон [5], а М.де Хаас и А.Кляйнгельд указывали, что BSC превращает систему измерения эффективности в систему управления с прямой связью [1].

BSC - это инструмент, который систематически расширяет сферы измерения, традиционно связанные с учётом [2]. Другими словами BSC рассматривается как организационная структура, которая позволяет расширить возможности измерения, оценки и контроля на уровне стратегического и операционного управления фирмой. Традиционная структура BSC может легко модифицироваться, но она имеет один существенный недостаток: в ней фактически отсутствует конечный ориентир, т.е. базовый показатель, по которому измеряется успешность реализации стратегии и эффективность функционирования фирмы. В данной работе предлагается устранение этого недостатка благодаря включению показателя EVA в структуру BSC.

В отечественной экономической литературе концепция EVA рассматривается лишь в отдельных работах, почти исключительно - в переводах, например [3]. Показатель EVA определяется как разница между чистой прибылью и стоимостью использованного для её получения собственного капитала компании. Точно определив стоимость использования собственного капитала, можно эффективнее распределять его и выявлять нерентабельные хозяйственные подразделения, которые финансируются за счёт прибыльных. EVA помогает менеджерам анализировать, где именно создаётся стоимость и эффективно управлять денежными потоками [3].

Исследования, проведенные в 90-х годах, свидетельствуют о том, что EVA обеспечивает получение более полезной информации про "ценность" совершённых в прошлых периодах операций, чем учётные средства измерения эффективности деятельности предприятия, такие как бухгалтерская прибыль, рентабельность капитала или темпы роста прибыли на одну акцию [4].

EVA - важный показатель, который позволяет сконцентрировать внимание на приоритетных направлениях стратегического управления, но её отдельное использование не позволяет получать полноценную картину сложившейся ситуации и принимать взвешенные управленческие решения с учётом различных внешних и внутренних факторов. Таким образом, существует реальная причина для изучения возможностей интеграции EVA и BSC.

Можно выделить следующие теоретические и эмпирические аргументы в пользу комбинирования BSC и EVA.

Концепции BSC и EVA возникли одновременно и считаются одними из самых популярных концепций. BSC и EVA хорошо привязываются к процессам планирования и бюджетирования, могут разворачиваться от корпоративного уровня до уровня хозяйственных подразделений и даже отдельных индивидов. Преимущество BSC состоит в её целостности и системности, она не требует наличия специальных знаний в области финансов и прикладной экономики. EVA имеет другое преимущество - математическую точность. Объединяя положительные стороны обеих концепций, можно получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями [7].

Введение EVA в финансовую перспективу BSC дает возможность достижения синергии [5; 6; 7]. EVA - финансовый показатель, что позволяет использовать её как ключевой индикатор финансовой "перспективы" BSC. Включение EVA в структуру BSC позволяет исправить один из недостатков последней - недостаточное фокусирование на некотором базовом показателе, который отображает степень успешности функционирования компании.

Эмпирически эффективность комбинирования BSC и EVA также подтверждена: эти инструменты используют вместе такие компании как AT&T в США и Boots Pls в Великобритании [6], диверсифицированное объединение Grupo Bal в Мексике [5], ряд фирм, которые производят чистящие средства, заведения общественного питания [7] и др.

**Список литературы:** **1.** *De Haas M., Kleingeld A.* Multilevel design of performance measurement systems//Management Accounting Research.-1999.-№ 10.-P. 233-261. **2.** *Nørreklit H.* The balance on the balanced scorecard //Management Accounting Research.-2000.-№ 11.-P. 65-88. **3.** *Боди З., Мертон Р.* Финансы: Пер. с англ.-М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. **4.** *Young, David.* Economic value added //European Management Journal.Vol.15.-№ 4.-P. 335-344. **5.** *Kaplan R.S., Norton D.P.* How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2001. **6.** *Combining EVA* with the Balanced Scorecard.-UK: Active Management, 2001. **7.** *Ampuero M., Goranson J., Scott J.* How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together//The Cap Gemini Ernst & Young Center. -1998.-P. 45-52.

УДК 658: 330.341.1

***ХОДОРОВА Н.С.***

## ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ДИАГНОСТИКА И РАЗВИТИЕ

Данная тема достаточно актуальна в наши дни, поскольку, сегодня многие компании, как в Украине, так и за рубежом испытывают кризис. Следовательно, в этой сфере очень важным оказывается постоянное совершенствование инновационной активности.

Инновационный менеджмент – относительно новое направление менеджмента. Это понятие стало широко употребляться с тех пор, как наука, технологии, инновации превратились в развитых странах в ключевой фактор экономических стратегий и конкуренции на рынках. Эта разновидность менеджмента связана с профессиональной реализацией функции управления, прежде всего, на корпоративном уровне.

Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и выпуск новых видов продукции становится приоритетным направлением стратегии фирмы, так как определяет все остальные направления ее развития.

В приведенной таблице отражены серьезные различия между традиционным и инновационным менеджментом. Перечисленные особенности инновационного менеджмента являются скорее ориентирами, нежели обязательными атрибутами.

Как и для общей науки менеджмента, для инновационного менеджмента характерно эволюционное развитие основных теоретических положений и концепций. В статье были рассмотрены четыре относительно самостоятельных этапа развития инновационного менеджмента: факторный подход, функциональная концепция, системный и ситуационный подходы.