



## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Л. Д. Сейдаметова\*

### ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

У зв'язку з тим, що підприємства України працюють в умовах невизначеності майбутнє до них приходять раніше, чим менеджери компанії можуть передбачити його у своїх прогнозах і тому для того що б підприємство вижило у сучасних умовах і мало перспективи розвитку необхідно впроваджувати сучасні технології управління бізнесом. Таким чином, розробка концепції оптимального управління бізнесом є актуальним. Одним з основних етапів оптимізації є планування і управління діяльністю підприємства за допомогою бюджетування.

Бюджетування є управлінським інструментом розподілу (планування) ресурсів, для якого характерно використання грошових та натуральних показників. Бюджетування це невід'ємна частина процесу аналізу раніше прийнятих рішень — контролю, за допомогою якого підприємство оцінює правомірність використання своїх активів.

Головною складністю бюджетного процесу підприємства — прийняття управлінських рішень пов'язаних з майбутнім підприємства. І тому систему бюджетування можна представити як цілісну систему від обґрунтування мети та завдання до контролю і прогнозування його господарського процесу.

На сьогодні, найбільш відомою з сучасних методик оцінки стратегічного управління підприємством є система збалансованих показників (Balanced Score Card — BSC), це система, що об'єднує традиційні фінансові вимірники з не фінансовими. Вона була запропонована Д. Нортоном та Р. Капланом і отримали назву “універсальної проєкції бізнесу”<sup>1</sup>. Д. Нортон та Р. Каплан довели, що традиційні фінансові показники дають незакінчену та застарілу картину діяльності бізнесу, що не дозволяло зробити довгострокового прогнозування. Тому було запропоновано доповнити фінансові показники даними, що дозволяють задовольнити клієнтів, внутрішні бізнес-процеси та здатність компанії розвиватися та зростати.

Проблемі постановці стратегічного обліку присвячені роботи С. Голова<sup>2</sup>, де проведено узагальнення концепцій організації управлінського обліку, класифікація і методи калькулювання витрат, проблеми бюджетування та визначення системи збалансованих показників.

Наукове обґрунтування бізнес процесів та оцінка вартості бізнесу знайшли відображення у роботах Ю. Лернера<sup>3</sup>, Т.В. Момот<sup>4</sup>. Так у роботі<sup>5</sup> надані моделі оцінки

© Сейдаметова Л. Д., 2008

\* старший викладач кафедри обліку і аудиту Кримського інженерно-педагогічного університету (м. Сімферополь), кандидат економічних наук

<sup>1</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. — М. Олимп-Бизнес, 2003. — 320 с.

<sup>2</sup> Голов С. Ф. Управлінський облік / Сергій Федорович Голов [підручник; 2-ге вид.] — К.: Лібра, 2004. — 704 с.

<sup>3</sup> Лернер Ю. І. Бізнес-планування підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризиків / Юрій Лернер. — Х.: Фактор, 2007. — 224 с.

<sup>4</sup> Момот Т. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології / Тетяна Момот. — Х.: Фактор, 2006. — 480 с.

<sup>5</sup> Лернер Ю. І. Вказ. праця.



бізнесу в умовах не визначеності та ризику, надані шляхи їх зниження. У роботі<sup>6</sup> надані сучасні методики оцінки бізнесу які отримали широке поширення в міжнародній практиці. Але у цих наукових працях не визначено проблема створення фінансової моделі системи збалансованих показників, яка розглядається у запропонованому дослідженні.

У процесі впровадження проекту стратегічного планування підприємства необхідно проводити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища і сформулювати місію, стратегію і пріоритетні напрямки підприємств. Тому актуальною є розробка моделі оцінки фінансової складової системи збалансованих показників для складання фінансової стратегії підприємства, які ґрунтовані на системному підході і розглядають компанію як єдину систему. Вони використовуються за умов, якщо підприємство досягнуло успіху на ринку і виникає необхідність перегляду подальшого шляху її розвитку.

Система збалансованих показників не є чітко зафіксованою методологією. Це є структурним підходом до формування показників управління підприємства, відмінною особливістю якого є його збалансованість. Система збалансованих показників пропанує (хоча вони не є остаточними) розбити діяльність підприємства на чотири складові:

- складова фінансових показників;
- складова клієнтських показників;
- складова бізнес-процесів;
- складова кадрового потенціалу.

Таким чином, можна виділити визначену ієрархічну послідовність:

- фінанси;
- клієнти;
- бізнес-процес (внутрішні процеси);
- кадри (інфраструктура).

Розглянемо складові ієрархічної послідовності системи збалансованих показників (рис. 1).



Рис. 1 Складові ієрархічної послідовності системи збалансованих показників<sup>7</sup>

Процес впровадження системи збалансованих показників необхідно поділити на три етапи:

- перший етап — розробка цілі, за допомогою якої буде реалізовано місія і стратегія підприємства (збалансованість);

<sup>6</sup> Момот Т. Вказ. праця.

<sup>7</sup> Розроблено автором.



- розробка показників, за допомогою яких будуть досягнути цілі підприємства (розробка ієрархії показників);
- впровадження системи збалансованих показників в операційну діяльність підприємства.

На першому етапі необхідно збудувати ієрархію цілей, послідовність яких має бути вертикальною “з низу до верху” і збудована таким чином, що цілі, які знаходяться на нижчій ієрархічній ступені повинні сприяти досягненню мети верхнього рівня.

На другому етапі розробляються показники, за допомогою яких вимірюється рівень досягнення мети. Набор показників має складатися як з результативних показників, які характеризують ступень досягнення цілі, так і формуючих, які характеризують напрямки її досягнення. Таким чином, цілі другого етапу, мають бути збалансовані по горизонталі, оскільки необхідно визначити причинно-наслідковий зв'язок між результативними і формуючими показниками.

На третьому етапі — етапі впровадження до операційної діяльності необхідно виконувати наступні завдання:

- розробити і реалізувати міри по впровадженню системи збалансованих показників;
- навчання принципам роботи з системою збалансованих показників;
- розробка контролюючих мір;
- моніторинг показників;
- синтез системи збалансованих показників та мотивації;
- синтез системи збалансованих показників та системи внутрішньогосподарського обліку;
- розробка регламенту проведення сесії стратегічного планування.

Однак, у ієрархії показників системи збалансованих показників фінанси підприємства стоять на самому високому рівні, тому що від оптимального використання фінансів компанії залежить її життєва діяльність.

Тому, оцінка фінансової складової системи збалансованих показників займає центральне місце при розробці стратегії діяльності підприємства.

Як визначено на рисунку 1 показниками фінансової складової системи збалансованих показників є доходи, витрати і фінанси підприємства. Тому автором запропоновано створити трьох факторну модель фінансової складової системи збалансованих показників.

На основі запропонованої автором ідеї зроблено припущення про те, що фінансову складову системи збалансованих показників можна представити у вигляді трьох факторної моделі:

$$F = P - Y + VE \quad (1)$$

де,  $F$  — фінансова складова системи збалансованих показників;

$P$  — доход підприємства;

$Y$  — витрати підприємства;

$VE$  — фінанси підприємства.

Можна зробити припущення, про те що:

1. функція доходу має прагнути максимуму;

2. функції витрат має прагнути мінімуму;

3. фінанси підприємства має бути складені з найліквідніших активів, власного капіталу та нерозподіленого прибутку.

Розглянемо послідовно кожний параметр моделі:

**Доход.** При оцінці доходу компанії необхідно враховувати фінансовий результат від операційної діяльності, який складається з виручки від реалізації компанії і відображається у строки 010 форми № 2 “Звіт про фінансові результати”.

**Витрати.** При оцінці витрат необхідно поділити витрати на постійні і змінні, згідно з умовами викладеними у П(С)БО 16 “Витрати” и визначити функцію витрат<sup>8</sup>.

Спрощену функцію витрат можна описати наступним чином:

$$(2)$$

де,  $Y$  — загальні витрати;

$a$  — загальні постійні витрат;

$b$  — змінні витрати на одиницю діяльності;

<sup>8</sup> Голов С. Ф. Вказ. праця.



$x$  — змінний фактор витрат.

Оскільки,  $a = cont$ , тому необхідно мінімізувати параметр  $bx$ .

Фінанси компанії. При оцінці вартості компанії необхідно користуватися методом дисконтованого грошового потоку. Він базується на фундаментальних принципах економічної теорії: теперішня вартість грошового потоку дорівнює скорегованої вартості грошового потоку, які активи будуть генерувати в продовж їх економічного життя.

Як зазначено у роботі<sup>9</sup> “...вартість компанії сьогодні дорівнює сумі її майбутніх платежів, дисконтованих по ставці, що відповідає ризикам діяльності компанії”.

Таким чином, вартість капіталу підприємства визначається за формулою:

$$VE = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{CFe_t}{(1+r_e)^t} + D, \quad (3)$$

де  $CFe_t$ , — очікуваний грошовий потік на власний капітал за період  $t$ ;

$r_e$  — вартість власного капіталу;

$D$  — залучений капітал;

$n$  — період, за який проводиться перспективна оцінка грошового потоку  $CFe_t$ .

Як бачимо, надана формула визначення вартості капіталу враховує саме дисконтовані показники від операційної діяльності, які впливають на вартість капіталу та ризик діяльності компанії.

Дисконтування цих показників дозволяє планувати операційну діяльність підприємства і її фінансування за однаковим фінансовим левереджем, що і в попередні періоди.

Розглянув усі складові трьох факторної моделі системи збалансованих показників представимо загальну модель (1) у більш деталізованому вигляді:

$$F = P - (a + bx) + \sum_{t=1}^{t=n} \left( \frac{CFe_t}{1+r_e} \right) + D \quad (4)$$

Таким чином, фінансова складова системи збалансованих показників представлена у вигляді трьох факторної моделі дозволить:

- визначити і оцінити рівень доход підприємства;
- визначити і оцінити рівень витрат підприємства;
- визначити вартість капіталу підприємства;
- провести складання фінансового бюджету підприємства.

*Стаття рекомендується до друку кафедрою обліку і аудиту  
Кримського державного інженерно-педагогічного університету  
(протокол № 2 від 29 вересня 2008 року)*



<sup>9</sup> Лернер Ю. І. Вказ. праця.