

УДК 657.1.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-14>**Волошина-Сідей В.В.**кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансів та обліку
Миколаївського національного університету
імені В.О. Сухомлинського**Voloshina-Sidey Victoria**

V.O. Sukhomlynskyi National University of Mykolaiv

**ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА****IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF BALANCED INDICATORS
OF MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ECONOMIC STATE
OF THE ENTERPRISE**

У період нестабільності законодавчо-нормативного забезпечення функціонування бізнес-середовища, постійної зміни кон'юнктури ринку, кризових явищ в економіці та фінансах, відтоку інвестиційних вкладень, «коронакризи» підприємства та організації незалежно від форми власності потребують розроблення механізмів управління своїм фінансово-економічним станом з урахуванням найбільш оптимальних показників діяльності. Часто за необхідності швидко прийняти необхідне рішення управлінець має проблему з тим, з яких показників діяльності слід почати і в якій послідовності діяти, саме для подолання цієї проблеми нами було запропоновано систему збалансованих показників та описано покрокову методику розроблення цієї системи з урахуванням виду діяльності підприємства. Стаття присвячена вдосконаленню методики побудови збалансованої системи показників, яка є маркером критичних змін та інструментом стратегічного управління компанією.

Ключові слова: система збалансованих показників, методика управління, оцінка фінансового стану, прибутковість, аналіз, управління, фінансова стійкість.

В период нестабильности законодательно-нормативного обеспечения функционирования бизнес-среды, постоянного изменения конъюнктуры рынка, кризисных явлений в экономике и финансах, оттока инвестиционных вложений, «коронакризиса» предприятия и организации независимо от формы собственности нуждаются в разработке механизмов управления своим финансово-экономическим состоянием с учетом наиболее оптимальных показателей деятельности. Часто при необходимости быстро принять необходимое решение управленец имеет проблему с тем, с каких показателей деятельности следует начать и в какой последовательности действовать, именно для преодоления этой проблемы нами была предложена система сбалансированных показателей и описана пошаговая методика разработки этой системы с учетом вида деятельности предприятия. Статья посвящена совершенствованию методики построения сбалансированной системы показателей, которая является маркером критических изменений и инструментом стратегического управления компанией.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, методика управления, оценка финансового состояния, прибыльность, анализ, управление, финансовая устойчивость.

In the period of instability of legislative and regulatory support of the business environment, constant changes in market conditions, crisis phenomena in the economy and finance, outflow of investments, "Kovid-krisis" enterprises and organizations, regardless of ownership, need to develop mechanisms to assess their financial and economic state taking into account the most optimal and indicative calculated performance indicators. In this regard, it is important not so much to take into account the size of profits, return on equity, sales or assets, as to determine the full amount of income, the level of solvency and economic growth. Often, if you need to quickly make the necessary decision, the manager has a problem with which performance indicators to start and in what sequence to act, to overcome this problem

we have proposed a system of balanced scores and described a step-by-step method of developing this system. The article is devoted to improving the methodology of building a balanced scorecard, which is a marker for critical change and a tool for strategic management of the company. Develop a system of optimal indicators with which you can quickly respond to risky changes in the organization. We have formed our own interpretation of the concept of a balanced system of indicators of the enterprise and proved the need for its application by enterprises in practice. Our scientific work is aimed at improving and evaluating the effective methods of analysis of the financial and economic condition of the enterprise in order to quickly respond to problematic situations. The article proves the need to apply the concept of a balanced scorecard focused on the integrated and generalizing functions of financial indicators, the need for their justification and coordination with each other and with other indicators that are not financial. The result of the study was to prove the need for a balanced system of indicators, which allows ensuring consistency between different factors and results, which helps to holistically determine the success of the enterprise.

Key words: system of balanced indicators, management methods, assessment of financial condition, profitability, analysis, management, financial stability.

Постановка проблеми. Ефективний аналіз фінансового стану компанії є вкрай важливою й актуальною проблемою як для кожного малого підприємства, так і для держави загалом. Ще в недавньому минулому під час аналізу роботи компанії основна увага приділялась нормуванню оборотних коштів, вводилися різні ліміти, фонди, а з головних показників виділяли саме прибуток. Саме за цим показником робили висновки про фінансовий стан компанії, зараз такий підхід неможливий, адже в умовах ринкових відносин кожна компанія зацікавлена у стабільності, платоспроможності, можливостях економічного зростання, для чого необхідно вміти застосовувати сучасні методи оцінювання й аналізу на основі оптимальних показників. У зв'язку з цим важливо вже не стільки враховувати розмір прибутку, рентабельність власного капіталу, продажів або активів, скільки визначати всю величину отриманого доходу, рівень платоспроможності й темпи економічного зростання. Крім того, розвиток малого підприємства є однією з необхідних умов успішного розвитку національної економіки. При цьому виживання компаній у сучасних умовах багато в чому залежить від уміння управлінського персоналу реально оцінювати фінансовий стан, для чого необхідно володіти методикою аналізу й діагностики діяльності організації, а також мати відповідне інформаційне забезпечення та кваліфікований персонал, здатний реалізувати цю методику на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми чіткого та оперативного управління фінансовим станом підприємства завжди перебували в центрі уваги вчених. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методичних засад управління та аналізу фінансового стану підприємств зробили такі вчені, як І.О. Бланк, О.І. Барановський, Р.С. Сайфуліна, Г.В. Савицька, О.О. Терещенко, А.М. Штангрет. Проте фінансово-економічні кризи, нестабіль-

ність та інноваційність ринку вимагають розроблення більш дієвих методик та вдосконалення наявних, які б могли давати оперативну інформацію для прийняття рішень.

Метою дослідження є розроблення системи збалансованих показників, за допомогою яких можна оперативно реагувати на ризикові зміни явищ в організації. Саме на вдосконалення й оцінювання дієвої методики управління фінансово-економічним станом діяльності підприємства задля оперативного реагування на проблемні ситуації націлена наша наукова робота.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відзначимо, що вітчизняні економісти по-різному трактують поняття «фінансова стійкість». На наш погляд, найбільш детально визначає сутність фінансової стійкості підприємства Л.Т. Гілярівський, трактуючи її як здатність будь-якого господарюючого суб'єкта здійснювати основні та інші види діяльності в умовах підприємницького ризику й мінливого середовища бізнесу задля максимізації добробуту власників, зміцнення конкурентних переваг організації з урахуванням інтересів суспільства та держави [1, с. 159].

Отже, для забезпечення фінансової стійкості компанія повинна не лише мати гнучку структуру капіталу, але й вміти організувати його рух таким чином, щоб мати постійне перевищення доходів над витратами, що дасть змогу зберігати платоспроможність і створювати умови для самостійного фінансування розвитку виробництва. В цьому контексті доречно вважати, що фінансовий стан підприємства може бути стійким, нестійким (передкризовий) і кризовим та залежить від підсумків його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Таким чином, можна зробити висновок, що фінансова стійкість – це взаємозв'язок фінансового збалансування й раціонального використання технічних і людських ресурсів, тому оцінювання фінансової стійкості необ-

хідно проводити не тільки розрахунками показників і взаємозв'язків між ними, але й розглядом самого процесу управління фінансовою стійкістю. Отже, вбачаємо необхідним розроблення системи збалансованих показників оцінки фінансового стану. На нашу думку, під збалансованою системою показників слід розуміти систему стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності щодо набору оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові. Назва системи відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими й довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними й допоміжними параметрами, а також зовнішніми та внутрішніми факторами діяльності.

Нині прикладів успішного застосування збалансованої системи показників на практиці не так багато, оскільки під час впровадження такої системи доводиться мати справу з різними проблемами, які найчастіше стосуються неправильного трактування методології або організаційних моментів. Трудомісткість розроблення збалансованої системи показників і відсутність недорогих та ефективних програмних продуктів також є проблемами, з якими доводиться мати справу під час практичної реалізації цієї ідеї.

Одним з важливих заходів під час підготовки до розроблення збалансованої системи показників є вибір перспектив. Будь-яка модель розроблення стратегії може претендувати на повноту тільки тоді, коли в ній містяться відповіді на питання щодо різних сфер діяльності компанії. Постановки лише фінансових цілей під час впровадження системи збалансованих показників недостатньо, якщо незрозуміло, як будуть досягатися ці цілі; не зовсім правильною буде постановка ізольованих одна від одної цілей, бо в цьому разі непорушними залишаються взаємозв'язки між окремими цілями та їх вплив один на одного. З цього випливає необхідність урахування всіх важливих аспектів діяльності підприємства. Розгляд різних перспектив під час формування й реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників та її ключовим елементом. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розроблення стратегічних заходів за кількома перспективами покликані забезпечити всебічний розгляд діяльності компанії.

На основі проведених емпіричних досліджень Роберт Каплан і Дейвід Нортон довели, що успішні компанії у своїх збалансованих системах фінансових показників враховують як мінімум чотири перспективи, такі як фінанси,

клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання й розвиток.

Ці чотири перспективи мають давати відповіді на такі питання [2, с. 132].

1) Перспектива «Фінанси»: яку думку про себе ми повинні створити у наших акціонерів, щоб досягти фінансових успіхів?

2) Перспектива «Клієнти»: яку думку про себе ми повинні створити у наших клієнтів, щоб реалізувати своє бачення майбутнього?

3) Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси»: у яких бізнес-процесах ми повинні досягти досконалості, щоб задовольнити запити наших акціонерів і клієнтів?

4) Перспектива «Навчання і розвиток»: яким чином ми повинні підтримувати здатність змінюватися і вдосконалюватися, щоб реалізувати своє бачення майбутнього?

Як правило, збалансована система показників розробляється на період, відповідний довгостроковому періоду стратегічного планування (3–5 років). При цьому цільові значення на довгостроковий період визначаються у відстрочених показниках (показники, які характеризують кінцеві цілі корпоративної стратегії). Оскільки реалізація стратегії здійснюється також у поточному році, цільові значення встановлюють і на середньостроковий (1 рік) період для випереджальних показників (показники, зміни яких у часі відбуваються за короткий термін) [3]. Таким чином, досягається збалансованість системи показників щодо довгострокових і короткострокових цілей.

Ми намагалися у системі запропонованих збалансованих показників представити основні, на наш погляд, розрахункові величини, на які слід орієнтуватися фірмі під час здійснення управління фінансовою стабільністю діяльності. Запропонована модель представлена на рис. 1.

Модель демонструє, що всі чотири основних напрями працюють на досягнення стратегічних цілей. Таким чином, усі заплановані ключові показники врівноважують один одного, наприклад, у фінансових показників немає пріоритету над бізнес-процесами, заходами з навчання співробітників або проектами підвищення якості обслуговування, тому систему таких показників називають збалансованою.

Показники та їх цільові значення надають менеджменту своєчасні сигнали, засновані на відхиленнях реального стану речей від планового та є засобом оцінювання результативності та ефективності бізнес-процесу. Автори концепції збалансованої системи показників акцентують увагу на тому, що фінансові показники мають бути збережені у збалансованій системі показників, оскільки вони оцінюють економічні наслідки заходів і є індикаторами

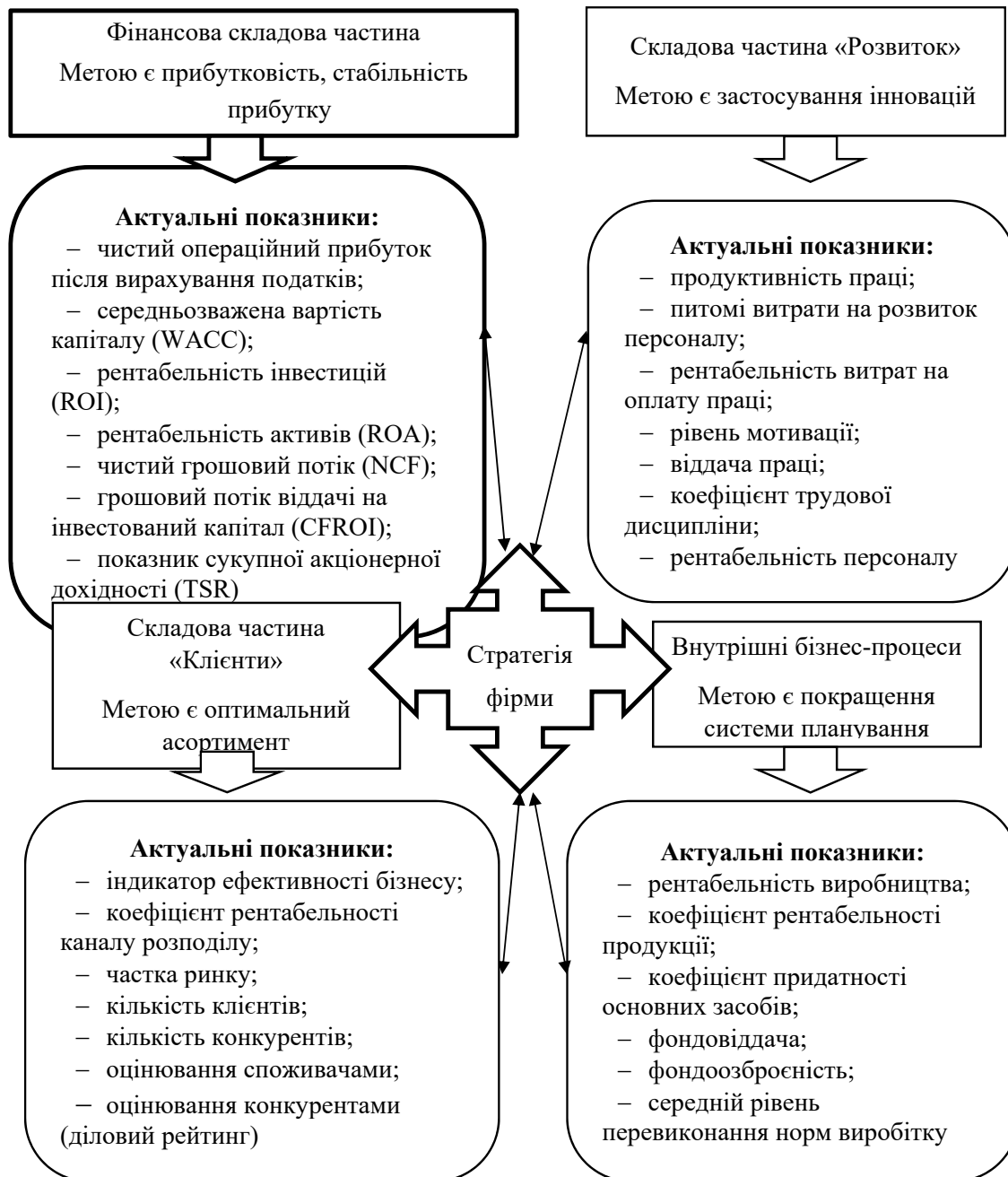


Рис. 1. Адапована модель збалансованої системи показників діяльності з акцентом на аналітичні можливості

відповідності стратегії компанії та планів удосконалення підприємства [4, с. 29].

Збалансована система показників має зберегти акцент на фінансових результатах. У результаті цього причинно-наслідкові зв'язки всієї сукупності її показників мають бути пов'язані з фінансовими планами компанії [5, с. 37]. Таким чином, автори концепції збалансованої системи показників вказують на інтегральну та узагальнюючу функції фінансових показників, необхідність їх обґрунтування та координації між собою та з іншими показниками, що не є фінансовими. Ми, безсумнівно,

підтримуємо таку необхідність і вважаємо, що застосування такої концепції буде корисним під час управління фінансовою стабільністю будь-якого підприємства незалежно від форми власності і виду діяльності.

Висновки з проведеного дослідження. Нами було сформовано власне трактування поняття збалансованої системи показників діяльності підприємства, а саме як системи взаємопов'язаних складових частин фінансових і нефінансових показників комплексного оцінювання усіх етапів діяльності організації для прийняття ефективних управлінських рішень з

урахуванням цілей, планів та стратегій розвитку підприємства. Встановлено, що оцінювання показників полягає перш за все в тому, щоби зрозуміти можливість розрахунку фактичного значення показника на основі даних звітного періоду. Крім того, необхідно проводити порівняння «план – факт» за значеннями вироблених показників зі з'ясуванням причин відхилень. Такий аналіз супроводжується або коригуванням цільового значення показника, або розробленням коригувальних заходів, спрямованих

на досягнення встановленого раніше цільового значення. Результатом дослідження стало доведення необхідності застосування збалансованої системи показників, що дає змогу забезпечити узгодженість між різними факторами й результатами, що допомагає цілісно визначити успішність діяльності підприємства. Вона комплексно характеризує діяльність підприємства загалом та являє собою інструмент, засіб та метод управління діяльністю, інформування про стратегію та методи її втілення.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Финансовая стабилизация предприятия. Киев : МП ИНТЕМЛТД, 2005. 465 с.
2. Барановський О.І., Бінько І.В., Богомолів В.М., Блінов А.С. Сучасні проблеми економічної безпеки підприємства в Україні. Молодь: освіта, наука, духовність, 2012. 230 с.
3. Терещенко О.О. Антикризисне фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
4. Котовська І.В. Стратегічне та довгострокове планування: основні відмінності. *Інноваційна економіка*. 2011. № 1 (20). С. 238–241.
5. Штангрет А.М., Копиліук О.І. Антикризисне управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.
6. Захарова Н.Ю. Методичні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства. URL: <http://rbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 10.12.2020).

References:

1. Blank I.A. (2005) Finansovaia stabilizatsiia predpriatiia. [Financial stabilization of the enterprise]. Kyiv: MP INTEMLTD. (in Russian)
2. Baranovskyi O.I., Binko I.V., Bohomolov V.M., Blinov A.S. (2012) Suchasni problemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v Ukraini [Modern problems of economic security of the enterprise in Ukraine]. Molod: osvita, nauka, dukhovnist. (in Ukrainian)
3. Tereshchenko O.O. (2004). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Kotovs'ka I.V. (2011) Stratehichne ta dovhostrokove planuvannya: osnovni vidminnosti [Strategic and long-term planning: the main differences]. *Innovatsiyna ekonomika*, no. 1 (20), pp. 238–241.
5. Shtanhret A.M., Kopyliuk O.I. (2007) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management at the enterprise]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
6. Zakharova, N.Iu. Methodychni pidkhody shchodo otsinky finansovoho stanu pidpriemstva. Available at: rbis-nbuv.gov.ua (accessed 10 December 2020).