

**Г.Є. Ямненко**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств

**Т.О. Дронь**

магістрант кафедри економіки підприємств

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## АДАПТАЦІЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДО ВАРТІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕАЛІЯХ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

**Анотація.** У статті розглянуто методика визначення вартості підприємства на основі збалансованої системи показників, яка передбачає використання фінансових та нефінансових аспектів діяльності, їх комплексну взаємодію та взаємозалежність. Наведено перелік етапів і механізм впровадження такої системи. Збалансована система показників є важливим інструментом управління для вітчизняних підприємств в умовах сучасного ринкового середовища.

**Ключові слова:** вартість підприємства, збалансована система показників, бізнес-процес, розвиток персоналу, фінанси, споживачі.

### АДАПТАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ К СТОИМОСТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛИЯХ УКРАИНСКОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** В данной статье рассматривается методика определения стоимости предприятия на основе сбалансированной системы показателей, которая предусматривает использование финансовых и нефинансовых аспектов деятельности, их комплексное взаимодействие и взаимозависимость. Приведен перечень этапов и механизм внедрения такой системы. Сбалансированная система показателей является важным инструментом управления для отечественных предприятий в условиях современной рыночной среды.

**Ключевые слова:** стоимость предприятия, сбалансированная система показателей, бизнес-процесс, развитие персонала, финансы, клиенты.

### ADAPTATION OF BALANCE SCORECARD TO THE COST MANAGEMENT IN UKRAINIAN ECONOMIC REALITIES

**Abstract.** This article shows the method of determining the value of the company based on the Balanced Scorecard, which involves the use of financial and non-financial aspects of the company, their complex interaction and interdependence. It contains a list of steps and the mechanism of the system implementation. Balanced Scorecard is an important management tool for domestic enterprises in today's market environment.

**Key words:** enterprise value, balanced scorecard, business process, personnel development, finance, customers.

**Вступ.** Управління вартістю — сучасна концепція менеджменту, що дозволяє забезпечити функціонування підприємства в довгостроковому періоді. Детальна оцінка вартості бізнесу й виявлення факторів, які на неї впливають дає можливість приймати ефективні управлінські рішення, направлені на максимізацію вартості підприємства. Саме створювана для акціонерів вартість у довгостроковій перспективі є найкращим критерієм оптимальності управлінських рішень.

У сучасних умовах для вітчизняної економіки актуальною є проблема впровадження та вдосконалення використання певної системи оцінки вартості підприємства, яка б охоплювала всі основні аспекти його діяльності. Саме система збалансованих показників покликана забезпечити комплексну оцінку підприємства та пов'язати стратегію з оперативною діяльністю й вартісними факторами. Адаптація збалансованої системи показників до вартісного менеджменту вітчизняних підприємств дасть змогу обґрунтувати вартість підприємства не тільки за фінансовими, але і за нефінансовими аспектами. Проблемами вдосконалення вартісно-орієнтованого управління займалися науковці Каплан Р. і Нортон Д. [3], Бурлаченко О.І. [2], Тарасенко І. О. [7], Сохацька О. М. [6], Малахова Л. С. [4] та ін.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є характеристика впровадження та використання збалансованої системи показників при визначенні вартості підприємства в умовах вітчизняної економіки.

**Результати.** Сучасні вітчизняні підприємства використовують традиційні методи та підходи до управління вартістю підприємства. Проте, перехідний період української економіки вимагає використовувати нові підходи до управління вартістю, адже вони дозволять ефективніше та раціональніше обґрунтувати та оцінити вартість підприємства. Важливим питанням при побудові ефективної системи вимірювання вартості є рішення про вибір основного показника (або комплексу показників) результатів діяльності підприємства. Це рішення визначає загальну філософію створення цінності для акціонерів у практичну площину і дозволяє оцінити фактично створену вартість протягом звітного періоду [5, с. 2].

Управління будь-яким об'єктом в цілому можна охарактеризувати як цілеспрямований вплив на фактори і умови формування самого об'єкту. Тому дослідження саме факторів вартості підприємства є однією з найважливіших складових розробки теорії управління вартістю, що визначає можливості реалізації теоретичних принципів на практиці [1, с. 1].

При визначенні вартості підприємства до уваги беруться такі мікро- та макроекономічні фактори [8, с. 3—4]:

- 1) попит: визначається перевагами споживачів, які залежать від того, які доходи приносить підприємство власнику, протягом якого часу, з якими ризиками це пов'язано, які можливості контролю і перепродажу даного підприємства;
- 2) дохід, який може отримати власник: його сума залежить від характеру операційної діяльності і можливості отримати дохід від продажу об'єкту після використання;
- 3) час отримання доходів: тривалість проміжку часу, який відокремлює момент інвестування та повернення капіталу;
- 4) ризик як вірогідність отримання очікуваних у майбутньому доходів;
- 5) ступінь контролю, який одержує новий власник: визначається розміром пакету акцій, що купується (контрольний або неконтрольний пакет акцій);
- 6) ступінь ліквідності майна. Ринок готовий виплатити премію за активи, які можуть бути швидкоконвертовані в гроші з мінімальним ризиком у втраті частини їх вартості;
- 7) обмеження, які має бізнес (наприклад, обмеження державою цін на продукцію підприємства) впливають на його вартість;
- 8) співвідношення попиту і пропозиції: визначається в свою чергу платоспроможністю потенційних інвесторів, цінністю грошей, а також можливістю залучати додатковий капітал, наявністю альтернативних можливостей для інвестицій.

Систему факторів, що визначають вартість підприємства, можемо побачити на рис. 1 [8, с. 5].

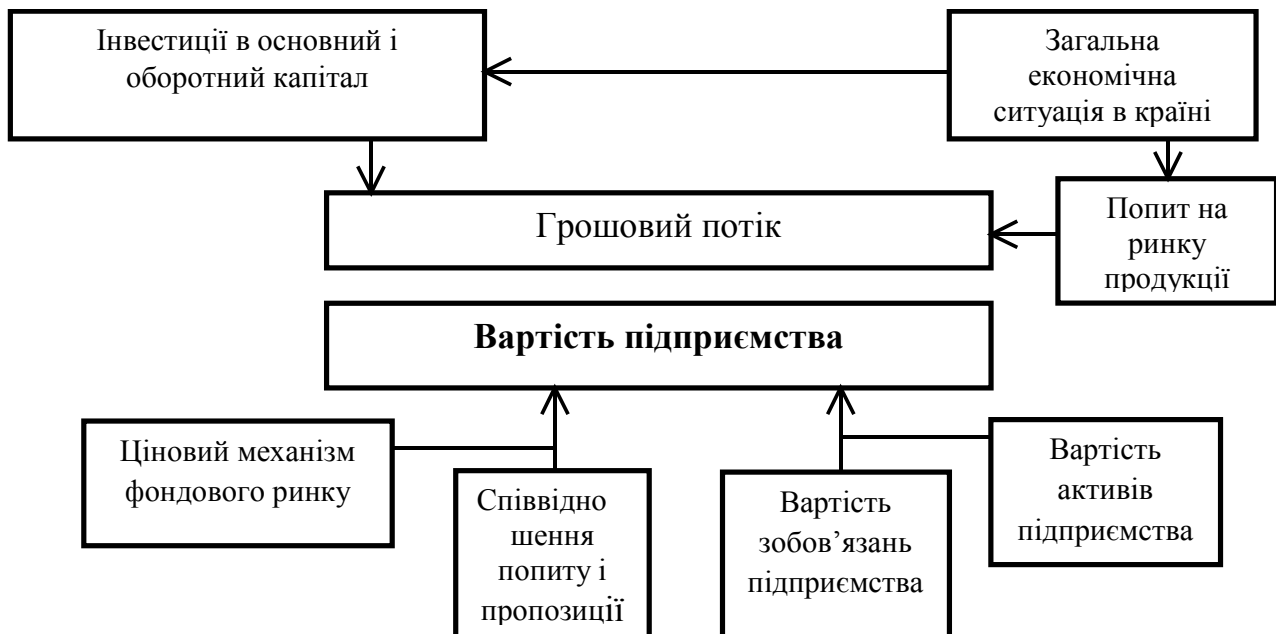


Рис. 1. Система факторів вартості підприємства

Як бачимо, фактори вартості розглядають головним чином не тільки фінансові важелі, але і нефінансові. Методики, де використовуються лише фінансові показники, не дають повної уяви щодо факторів створення вартості, оскільки менеджери не в змозі безпосередньо впливати на фінансові коефіцієнти. Впливати вони можуть лише на операційні фактори.

Управління вартістю підприємства передбачає побудову системи факторів, впливаючи на які можна домогтися зростання його вартості. Збалансована система представляє собою сукупність показників діяльності підприємства, окремих його підрозділів і відділів. Для кожного рівня управління показники деталізують, що дозволяє керівництву компанією контролювати фінансові показники, тоді як нижчі ланки менеджменту відповідають за кількісні та якісні результати роботи.

Традиційні системи контролю і звітності, побудовані на фінансових показниках, не дають змоги відстежувати процеси інтеграції і системності, об'єднувати їх у єдине ціле, коли кожна ланка спрямована на досягнення головної мети — створення вартості. В системах бухгалтерської звітності ігноруються або некоректно відображаються вартість нематеріальних активів, результати задоволення споживачів, персоналу, постачальників, партнерів та ін., хоча саме ці фактори і є джерелами конкурентних переваг [1, с. 2]. Тому, на нашу думку, необхідно побудувати таку систему управління вартістю, яка дозволить максимізувати вартість, досягнувши стратегічних цілей підприємства. Саме збалансована система показників може забезпечити життєздатність підприємства в довгостроковому періоді на основі управління наявним потенціалом, а також спрямованості на управління вартістю.

На жаль, застосування даної концепції в Україні є мало поширеним. Концепція збалансованої системи показників використовується переважно вітчизняними експортоорієнтованими промисловими підприємствами, ІТ-компаніями та підприємствами паливно-енергетичного комплексу, зокрема «Філіп Морріс Україна», «Кока-Кола Бевериджис Україна», львівська корпорація «Еколан», ВАТ «Сілур», торговельна фірма «Руссонік».

До основних проблем із впровадження системи збалансованих показників українськими підприємствами належать: відсутність цільових стратегій, невідпрацьованість процесу створення самої системи та її наповнення, відсутність зв'язку між стратегією та нематеріальними факторами, низька мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей, відсутність механізмів подолання внутрішніх конфліктів, слабка обізнаність керівництва з даною концепцією.

Реалізація ідеї вартісно-орієнтованого управління припускає визначення впливу фінансових і нематеріальних факторів створення вартості підприємства. Концепція збалансованої системи показників у цьому плані — потужний інструмент ідентифікації фінансових і нефінансових показників і їхніх цільових значень, що впливають на вартість організації. Вона є однією з підсистем, яка входить до складу комплексного підходу управління вартістю підприємства та є системою управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.) [5, с. 6]

Побудова збалансованої системи показників являє собою досить тривалий процес, який може тривати від 2 до 3 років. Він складається із семи етапів [6, с. 4—5]:

1. Визначення точки відліку — оцінка ринкової вартості підприємства.
2. Побудова «дерева» факторів зростання вартості підприємства, так званої стратегічної карти.
3. Створення системи оцінкооперативних і стратегічних управлінських рішень.
4. Аналіз вартісно-орієнтованого портфеля.
5. Оцінка нової вартості підприємства.
6. Підготовка звіту з позиції управління вартістю з урахуванням BSC.

Перші чотири етапи являють собою інтеграцію зі збалансованою системою показників. П'ятий і шостий характеризують безпосередньо створення та оцінку нової вартості та підготовку звітів.

Слід окремо виділити побудову стратегічної карти підприємства, яка розглядає показники у вигляді ланцюга взаємозалежних цілей чотирьох складових збалансованої системи оціночних показників [3, с. 30—31]:

- фінанси (збільшення доходів, прибутку, зменшення витрат, підвищення рівня рентабельності, досягнення високих фінансових результатів для створення позитивного враження у акціонерів);
- клієнти (збільшення обсягів продажів, частки ринку, найповніше задоволення потреб споживачів для підвищення економічних результатів діяльності);
- бізнес-процеси (збільшення кількості нових видів продукції, зменшення тривалості виконання технологічних операцій, вдосконалення бізнес-процесів для задоволення потреб клієнтів та акціонерів);
- розвиток і навчання персоналу (зменшення коефіцієнту плинності збільшення відсотку кваліфікованих кадрів для збільшення вартості підприємства).

Така система управління вартістю підприємства відслідковує процес створення вартості за такими аспектами [6]:

- 1) фінансова ефективність;
- 2) ступінь задоволення клієнта;
- 3) технологічна і операційна ефективність;
- 4) навчання і розвиток персоналу.

При розробці збалансованої системи показників з вартісно-орієнтованим управлінням показник вартості підприємства відноситься до фінансової складової системи, тоді як інші напрямки служать для створення та обґрунтування такої вартості (рис. 2) [6, с. 4]. Ключовим аспектом є поширення ідеї вартісно-орієнтованого управління по всій організації і включення цієї ідеї у процес розробки стратегії.

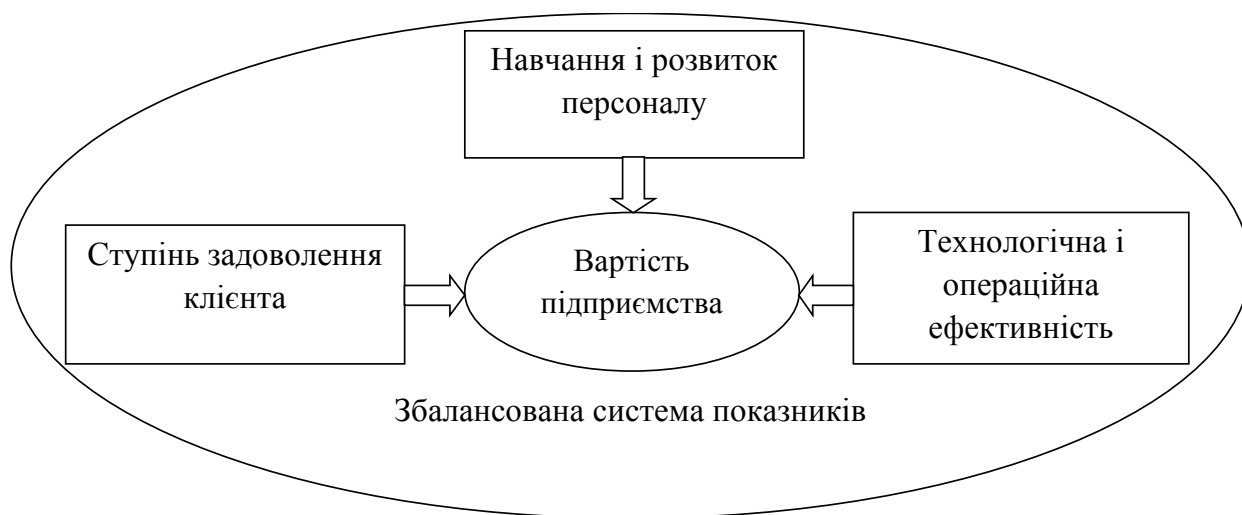


Рис. 2. Збалансована система показників при управління вартістю підприємства

Важливою складовою при формуванні вартості українських підприємств є вдосконалення бізнес-процесів. Це дозволить підвищити технологічну та операційну ефективність, тобто збільшити виробничі потужності та підвищити якість і конкурентоспроможність продукції, що є актуальним на сьогодні для українських підприємств.

Вдосконалення бізнес-процесів безпосередньо пов'язано з навчанням і професійним зростанням працівників. Досвідчений і висококваліфікований персонал сприяє підвищенню доходів підприємства, що є ключовим чинником при формуванні його вартості. Це особливо актуально для компаній, які часто змінюють напрямки своєї господарської діяльності.

На основі вдосконалення персоналу та бізнес-процесів відбувається розвиток напрямку клієнтів, адже шляхом детальнішого вивчення споживчих потреб, підвищення якості та асортименту продукції та послуг розширюється коло споживачів [9, с. 5].

Отже, нематеріальні аспекти відіграють значну роль у формуванні вартості підприємства. На нашу думку, цей підхід є комплексним з точки зору управління суттєвими аспектами діяльності підприємства, оскільки на даному етапі розвитку економіки України необхідним є впровадження системи управління, яка дасть змогу здійснювати моніторинг стратегічних ініціатив у комплексі, а не за окремими факторами та дозволить підприємствам вести успішну господарську діяльність у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Досягнення підприємством стратегічних цілей — зростання доходності власного капіталу та максимізація вартості підприємства, вимагають комплексного підходу до оцінки впливу кожного управлінського рішення за рахунок концентрації загальних зусиль на ключових факторах вартості, а особливо на підвищенні уваги до нематеріальних складових. Упровадження збалансованої системи показників при вартісно-орієнтованому управлінні відбувається поетапно, цей процес досить тривалий. На сучасних підприємствах було б доцільно ширше використовувати вартісно-орієнтоване управління з використанням збалансованої системи показників. Це дозволило б вдосконалити систему управління вартістю на підприємстві за сучасних умов, адже традиційні методики, що використовуються не в повній мірі охоплюють та аналізують усі аспекти діяльності підприємства, а особливо у виділенні факторів створення вартості на рівні бізнес-одиниць.

### Список використаних джерел:

1. Багацька К. В. Теоретичні основи і практичні аспекти вартісно-орієнтованого підходу в управлінні фінансами // Економічні науки. — К.: НУХТ, 2012. — №12. — С. 56—62.
2. Бурлаченко Ю. В. Збалансована система показників як інструмент управління підприємством. — Донецьк: Економічні науки, 2011. — №10. — С. 36—37.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. — М.: Олимп-бізнес, 2003. — 214 с.
4. Малахова Л. С. Збалансована система показників у системі фінансового регулювання суб'єктів господарювання. — Суми: СумДУ, 2012. — Т.1. — С. 107—109.
5. Новикова І. В. Теоретичні основи вартісно-орієнтованого управління інвестиційною діяльністю підприємства. — Суми: Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2012. — №12. — С. 106—115.
6. Сохацька О. М., Островська Г. Й. Інтеграція BALANCED SCORECARD в систему управління вартістю організації. — Науково-технічний збірник: Тернопільська академія народного господарства, 2010. — №85. — С. 120—131.
7. Тарасенко І. О., Колос І. В. Модель формування збалансованої системи показників в контексті сталого розвитку підприємства. — К.: Вісник Хмельницького національного університету, 2010. — №5. — С. 148—152.
8. Тарасенко С. І. Формування системи факторів вартості підприємства. — К.: Економічні науки, 2011. — №15. — С. 149—153.
9. Шатило Л. Value-Based Management в українських реаліях: чи варто вітчизняним компаніям добре вартувати. — К.: ПростоБлог, 2013. — С. 10—12.

01.03.2015