

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*В статті розглянуто сучасні інструменти вартісно-орієнтованого управління підприємством, зокрема бюджетування, система збалансованих показників, універсальна система показників діяльності. Запропоновано збалансовану систему показників для підприємств легкої промисловості України.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В ринкових умовах зростає значення управління підприємством. Підходи до управління різноманітні. Вони орієнтовані на ресурси, ринок та вартість підприємства. В останні роки в результаті збільшення кількості акціонерних товариств в економіці України, активного освоєння фінансових ринків через злиття, поглинання, реструктуризацію, викуп власних акцій, значна увага приділяється вартісно-орієнтованому управлінню підприємством. Такий підхід передбачає вибір пріоритетних напрямів діяльності за критерієм створення вартості підприємства; переорієнтацію систем планування, оцінки результатів діяльності та матеріального заохочення на показники вартості з погляду власників, інвесторів та інших зацікавлених осіб. В закордонній та вітчизняній практиці вартісно-орієнтовані показники керівництво підприємства використовує при обґрунтуванні управлінських рішень щодо створення чи розширення діяльності, яка додає вартість, та послідовного скорочення діяльності, навіть до ліквідації бізнес-одиниць, котрі не зможуть в майбутньому створювати додаткову вартість. При цьому необхідно знати, впроваджувати та грамотно використовувати інструментарій вартісно-орієнтованого управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Сучасними інструментами управління є бюджетування, система збалансованих показників ефективності, безперервне прогнозування, комплексне управління якістю. Дослідженню сучасного інструментарію управління підприємством в різних його аспектах приділяють значну увагу такі зарубіжні вчені та практики, як Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, П.Р. Нівен, К.Х. Рамперсад, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, Х.Р. Фрідаг, В. Шмідт, Д. Хан, Х. Хунгенберг, К. Друрі, С.А. Бороненкова, А. Гершун, М. Горський, О.Є. Ніколаєва, О.В. Алексєєва та інші. У практиці господарювання вітчизняних підприємств зазначені питання активно висвітлюються останніми роками в наукових працях М.Г. Чумаченка, С.Ф. Голова, В.П. Савчука, К.І. Радченка, О.О.Терещенка, В.В. Пастухової, З.Є. Шершньової, Л.О. Сухаревої, С.М. Петренко та інших.

Однак, потребують подальшого вивчення сутності й особливостей застосування інструментів вартісно-орієнтованого управління, їх переваги та обмеження, а також можливості комплексного використання.

**Формулювання цілей (постановка завдання).** Метою запропонованої статті є дослідження сучасних інструментів вартісно-орієнтованого управління діяльністю підприємствами.

У процесі досягнення мети поставлені такі основні завдання: з'ясувати сутність вартісно-орієнтованого управління; обґрунтувати доцільність використання бюджетування, збалансованої системи показників ефективності, універсальної системи показників діяльності; розкрити сутність управління підприємством з використанням системи збалансованих показників; запропонувати збалансовану систему показників для підприємств легкої промисловості України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Вивчення економічних джерел виявило різні підходи щодо визначення сутності вартісно-орієнтованого управління підприємством. В них вартісно-орієнтоване управління науковцями та практиками трактується як: (1) вартісно-орієнтовані розрахунки (вибір та застосування адекватних методів розрахунку теперішньої та майбутньої вартості підприємства); (2) вартісно-орієнтовані дії (формування вартісно-орієнтованого асортименту продукції та відповідна спрямованість процесу реалізації стратегії); (3) вартісно-орієнтоване керівництво (інтеграція вартісно-орієнтованої системи збалансованих показників в існуючі системи планування та управління, а також зв'язок цільових значень показників із системою мотивації). Під вартісно-орієнтованим управлінням будемо розуміти систему планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання, координації та стимулювання діяльності підприємства в системі збалансованих показників, що спрямовані на створення вартості підприємства.

В роботі на рис. 1 узагальнено результати досліджень [1, с. 12-15] щодо інструментарію та технологій управління діяльністю підприємства. Як бачимо з рис. 1 найпоширенішим інструментом управління є бюджетування. Натомість, продовжується розвиток нового інструментарію (стратегічний управлінський облік – strategic management accounting, комплексне управління якістю – total quality management, модель економічної доданої вартості – Economic Value Added) та все більшого поширення набувають облік витрат за видами діяльності (Activiti-based costing) і система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC).

Практика роботи підприємств свідчить про те, що бюджетування є одним з найефективніших інструментів планування та контролю за діяльністю підприємства (застосовує 76% підприємств). Існують різні підходи до визначення бюджетування: як процесу, як технології, як системи планів. Під бюджетуванням прийнято розуміти процес складання бюджетів (планування майбутніх операцій підприємства й оформлення результатів системою бюджетів) та контроль за їх виконанням. Бюджетування проводиться на рівні підприємства, за бізнес-напрямами, підрозділами, відділами, службами; забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів підприємства; створює основу для оцінки та контролю виконання; стимулює роботу працівників шляхом орієнтації на досягнення цілей. Більшість авторів, зокрема К. Друрі, Д. Хан, О.О. Терещенко, В.П. Савчук, С.Ф. Голов, розглядає дві групи бюджетів, які складає підприємство: функціональні чи операційні та фінансові. В групу функціональних бюджетів підприємства входять: бюджет продажу; бюджет виробництва; бюджет виробничих витрат в розрізі прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат; бюджет собівартості готової продукції; бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет витрати на збут та бюджет адміністративних витрат; графіки надходження та сплати грошових коштів; бюджетний звіт про прибутки та збитки. Фінансові бюджети консолідують в собі інформацію, яка отримана з операційних бюджетів та графіків надходження та сплати грошових коштів, і, як правило, включають бюджет капітальних вкладень (інвестиційний бюджет), бюджетний баланс, бюджет руху грошових коштів.

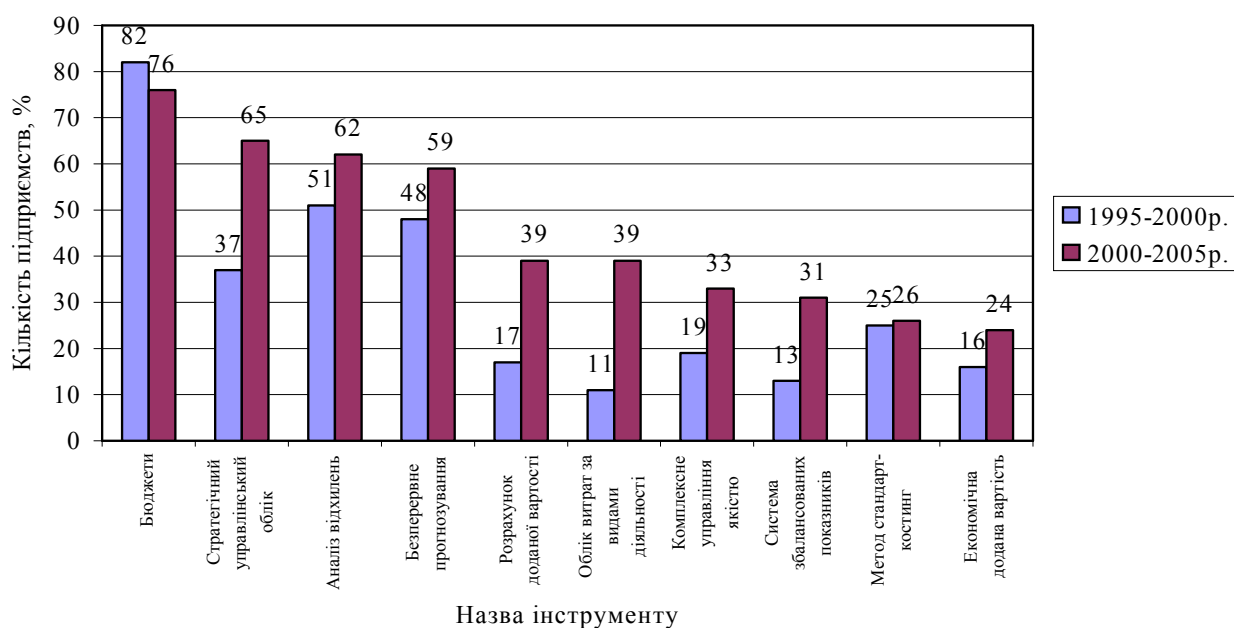


Рис. 1. Основний інструментарій в управлінні підприємством

При організації процесу бюджетування підприємство може використовувати такі підходи: за проектами; за центрами відповідальності (центри витрат, центрами доходів, центрами прибутків, центрами інвестицій); за бізнес-процесами. Бюджетування в системі BSC передбачає формування річного бюджету за часовим орієнтиром: довгострокового бюджету за напрямом досягнення стратегічної мети та короткострокового зведеного бюджету для визначення короткострокових завдань в межах загальної стратегії.

Вважаємо за доцільне розробляти також систему податкових бюджетів, з урахуванням відповідного джерела їх відшкодування: бюджет непрямих податків; бюджет податків, внесків, зборів, які відшкодовуються за рахунок операційних витрат підприємства; бюджет податку на прибуток.

Бюджет непрямих податків доречно формувати за трьома підрозділами: (1) податок на додану вартість, (2) акцизний збір, (3) ввізне мито. В кожному підрозділі визначається планова сума об'єкту оподаткування; планова сума податку; планова сума, що буде зарахована у зменшення до сплати; планова сума зобов'язання перед бюджетом; планова сума податку до сплати в бюджет. Так, наприклад, в підрозділі „Податок на додану вартість” визначаються планові суми: податкових зобов'язань, податкового кредиту, чистого зобов'язання з ПДВ, податку на додану вартість до сплати. Загальна планова сума до сплати непрямих податків розраховується як підсумок за трьома підрозділами.

Бюджет податків, внесків, зборів, які відшкодовуються за рахунок операційних витрат підприємству варто складати за такими підрозділами: (1) пенсійні та соціальні внески; (2) податки, внески, збори до державного бюджету; (3) податки, внески, збори до місцевого бюджету. В підрозділах відображається планові суми: об'єктів оподаткування; податків, внесків, зборів; зарахувань у зменшення до сплати

податків, внесків, зборів; зобов'язань перед бюджетами; перерахування податків, внесків, зборів у бюджети.

Бюджет податку на прибуток передбачає відображення таких планових величин як скоригований валовий дохід; скориговані валові витрати; амортизацію; прибуток, що підлягає оподаткуванню; податок на прибуток; перерахування до бюджету податку на прибуток.

З 90-х років в зарубіжних країнах застосовується управління підприємством на основі збалансованої системи показників. Р. Каплан та Д. Нортон [2, с. 12] вперше запропонували збалансовану систему показників ефективності, яка відображає ключові фактори успіху в чотирьох аспектах: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток персоналу (рис. 2). Завдання BSC зводиться до трансформації незмінної місії підприємства через бачення в систему цілей та набір взаємопов'язаних конкретних показників.

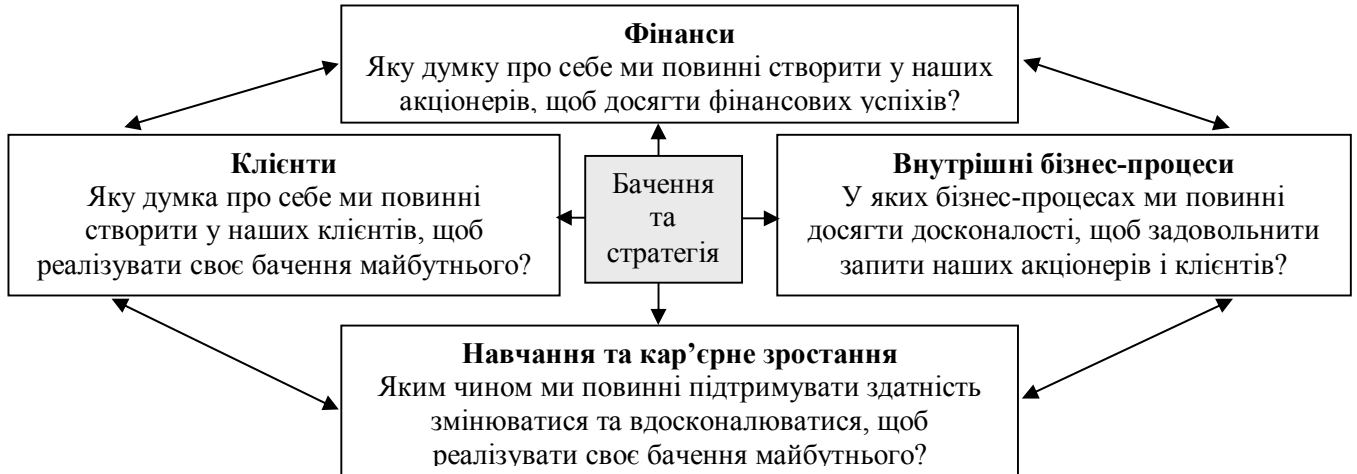


Рис. 2. Збалансована система показників ефективності Р. Каплана та Д. Нортон [2]

Широке використання системи збалансованих показників допомагає підприємству вирішити дві ключові проблеми: (1) ефективно оцінювати результати діяльності підприємства; (2) реалізовувати стратегію. Американський консультант-практик П.Р. Нівен [3, с. 16] доводить, що найрозповсюдженими причинами розробки та впровадження Balanced Scorecard є: (1) традиційна залежність від фінансових показників, (2) підвищення значимості нематеріальних активів; (3) наявність ризику, пов'язаного з репутацією підприємства, (4) труднощі, з якими зустрічається більшість підприємств під час реалізації стратегії.

Німецькими фахівцями Х.Р. Фрідагом та В. Шмідтом [4, с. 29] встановлено, що аспект внутрішніх бізнес процесів потребує поділу на внутрішню та зовнішню перспективи. А перспективу навчання та кар'єрне зростання доцільно розуміти як перспективу персоналу, адже інформаційні системи використовують насамперед для розповсюдження ноу-хау та підвищенню кваліфікації працівників. Одночасно запропоновано можливі перспективи, котрі слід враховувати при втіленні місії та бачення в реальність: перспектива підрядників, перспектива кредиторів, суспільна перспектива, комунікативна перспектива, перспектива впровадження, організаційна перспектива. При цьому важливим для підприємства є вибір найсуттєвіших перспектив. Кількісний набір таких перспектив змінюватиметься з часом, виходячи зі специфічних умов ведення бізнесу та цілей розвитку підприємства.

В концепції планування та контролю Д. Хана та Х. Хунгенберга мета підприємства відображає інтереси всіх зацікавлених осіб щодо росту вартості. На відміну від Р. Каплана і Д. Нортон в роботі [5, с. 208-211] виділено шість секторів:

- 1) в секторі інвесторів головні цілі успіху підприємства виражені через показники вартості капіталу: економічну додану вартість (EVA) / внесок у вартість та збільшення курсу акцій;
- 2) в секторі клієнтів індекс задоволеності показує, на скільки клієнти задоволені продуктами та послугами, також вводиться коефіцієнт охоплення клієнтів (прибутковість клієнтів чи окремих сегментів споживачів) та частка ринку;
- 3) в секторі постачальників показник рівня надійності постачальників характеризує сукупність постачальників підприємства відносно їх майбутніх перспектив та готовності до поставок, а рівень "ціна – якість" поставок характеризує якісно-вартісну значимість постачальників для підприємства;
- 4) в секторі процесів всі процеси за функціональною спрямованістю поділені на базові та комплексні, котрі можуть бути оцінені якісними, кількісними, часовими та вартісними показниками;

5) показники сектору персоналу орієнтовані на залучення, використання, кар'єрного зростання та оплати праці;

6) в секторі "суспільство" розраховується рейтинг корпоративної соціальної відповідальності.

Сучасним інструментом вартісно-орієнтованого управління є універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard – TPS), яка запропонована К.Х. Рамперсадом [6]. В зазначеній роботі, TPS визначено як систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного вдосконалення, розвитку та навчання, який спрямований на стале зростання результатів діяльності працівників та підприємства. Універсальна система показників діяльності (рис. 3) об'єднує переваги та доповнює новими ідеями збалансовану систему показників (Balanced Scorecard – BSC), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management – TQM), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management).

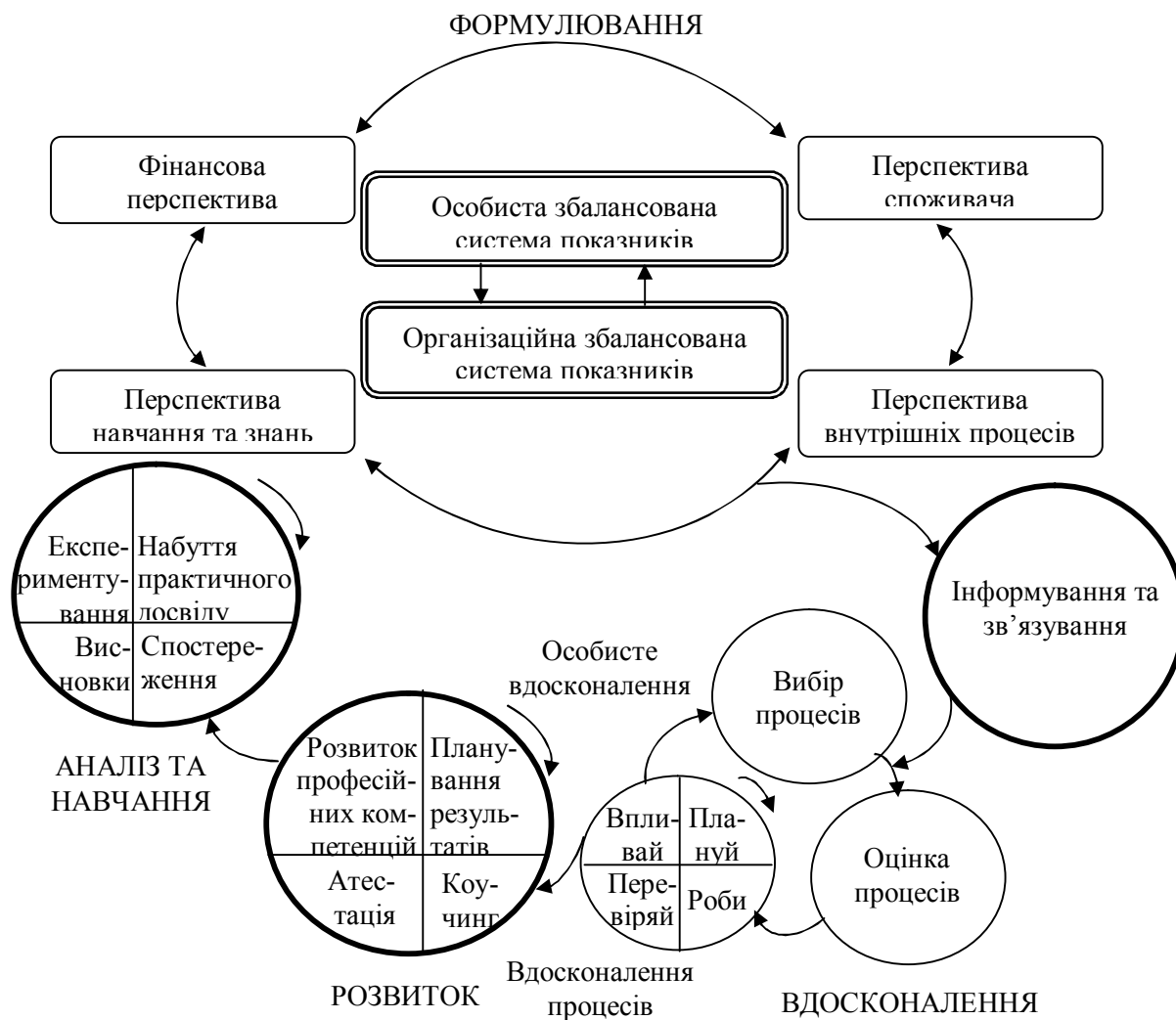


Рис. 3. Універсальна система показників діяльності підприємства [6]

Система збалансованих показників має бути ретельно обґрунтована з позиції конкретного підприємства і враховувати специфіку його діяльності.

Окремою проблемою є обґрунтування критеріїв відбору показників, які включаються до певної перспективи збалансованої системи показників. Нами запропоновано при формуванні системи показників застосовувати такі критерії відбору:

- наявність взаємозв'язку показників із стратегією підприємства;
- наявність стимулюючого спрямування на показники різних сфер та їх значущість;
- виключення показників з мультиколінеарними зв'язками;
- можливість показника враховувати поточну і майбутню вартість;
- виключення показників, які створюють конфлікт інтересів структурних підрозділів.

Основою до визначення необхідної кількості показників є здатність логічно пов'язувати та повно відображати сутність завдань різних підрозділів і підприємства в цілому. Найважливішим при цьому є опис показників, тобто складання інформаційного словника, який має забезпечити однакове розуміння особливостей кожного показника.

Враховуючи сучасні умови господарювання для підприємств легкої промисловості в роботі запропоновано систему збалансованих показників за такими перспективами (табл. 1): власники, фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та професійне зростання персоналу, суспільство.

Таблиця 1

Система збалансованих показників підприємств легкої промисловості

Показники	АТЗТ “Санта Україна”		ТОВ “ДіА Дизайн”	
	Максимальне значення за період 2003–2005р.	Фактичне значення 2005р.	Максимальне значення за період 2005–2006р.	Фактичне значення 2005р.
“Власники”. Як оцінюють підприємство власники?				
Рентабельність власного капіталу, %	2,83	1,6	1,23	1,23
Коефіцієнт фінансової незалежності	95,1	78,2	83,1	83,1
“Фінанси”. Як оцінює підприємство керівництво?				
Рентабельність активів, %	1,83	1,51	1,11	1,11
Рентабельність робочого капіталу, %	9,1	7,25	5,32	5,32
“Внутрішні бізнес-процеси”. Які бізнес-процеси забезпечать конкурентні переваги?				
Середня тривалість підготовки виробництва, дні	5	3	3	2
Процент браку, %	3,0	2,5	0,5	0,5
“Клієнти”. Як оцінюють підприємство клієнти?				
Частка ринку, %	3,05	2,28	0,062	0,062
Рівень повернення продукції, %	1,0	0,5	0,1	0,1
“Навчання та професійне зростання персоналу”. Яким чином покращити стан підприємства?				
Плинність кадрів, %	46	28	0	0
Середній стаж роботи на підприємстві, років	10	9,8	1,2	1,2
Рівень підвищення кваліфікації, %	16,2	12,9	2,3	2,3
“Суспільство”. Як виглядає підприємство в суспільстві?				
Кількість наданих робочих місць, особи	1031	866	25	21

Аналіз даних табл. 1 дозволяє менеджерам заздалегідь виявити позитивні та негативні явища діяльності підприємства. Зокрема, АТЗТ “Санта Україна” не досягнуто найкращого рівня за клієнтською перспективою та перспективою суспільства. Крім того, слід звернути увагу на такі показники, як плинність, середній стаж роботи на підприємстві та рівень підвищення кваліфікації персоналу, оскільки перспектива навчання і професійного зростання персоналу забезпечує бажаний стан підприємства в майбутньому. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно враховувати всі види взаємозв'язків між показниками. Такий аналіз сприятиме підвищенню ефективності, планування, регулювання, координації та стимулювання персоналу підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Таким чином, можна сформулювати такі основні висновки та пропозиції щодо використання сучасного інструментарію вартісно-орієнтованого управління: з розвитком фондового ринку України буде зростати необхідність вартісно-орієнтованого управління діяльністю підприємств; найбільш поширеним в зарубіжній та вітчизняній практиці є використання інструменту бюджетування; вважаємо за доцільне комплексного використання різноманітних інструментів вартісно-орієнтованого управління з поєднанням декількох: бюджетування за бізнес-процесами з використанням системи збалансованих показників, а також універсальної системи показників.

#### Література

1. Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет: Монография. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 304с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320с.
3. Нивен П.Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность / Пер. с англ.; Под науч. ред. М. Горского. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256с.
4. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Пер. с нем. М. Реш. – М.: Омега-Л, 2006. – 267с.
5. Хан Д., Хунгенберг Х. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928с.
6. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352с.