

- (8) – допоміжне обмеження, за допомогою якого досягається невід’ємність змінних величини  $d_i^+$ ,  $d_i^-$ , які характеризують відхилення  $i$ -го працівника від  $i-1$  працівника;  
 (9) – умова використання робочого часу  $i$ -го працівника;  
 (10) – обмеження на завантаження  $i$ -го працівника;  
 (11) – умова невід’ємності змінних величин.

Зауважимо, що лінійні моделі (1) – (7) і (8) – (12) можуть бути зведені в загальну модель оптимізації організаційної структури управління малого підприємства.

1. Лагоша Б.А. Методы и модели совершенствования организационных структур. – М.: Наука, 1988 – 189 с. 2. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте. Учеб.пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 240 с. 3. Уткин Э.А., Кочетков А.И., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996. 4. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления) – М.: АО Издательство «Экономика», 1997 – 368с.; 5. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 672с. – (серия “ВО”). 6. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. – Львів: “Центр Європи”, 1995. – 176с. 7. Мильнер Б.З. Теория организации – М.: ИНФРА, – 1998. – 336с.

УДК 658.15

Р.В. Фещур, І.Б. Олексів

Національний університет “Львівська політехніка”

## ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

© Фещур Р.В., Олексів І.Б., 2002

**Наведено новітній підхід до стратегічного управління підприємством, який базується на використанні збалансованої системи показників. Автори також досліджують можливості застосування розробленої ними схеми управління фінансовою діяльністю підприємства на підставі її багатосторонньої оцінки.**

**Modern approach to enterprise strategic management based on using balanced scorecard is described. The authors also investigate the possibilities of using worked out by them scheme of financial activity management based on many-sided evaluation of enterprise financial state.**

Останніми роками значно зросли витрати на розробку та реалізацію маркетингової стратегії підприємства. Така ситуація спричинила потребу в перегляді підходів до її фінансування та призвела до того, що з’явилися нові концепції управління підприємством та його фінансовою діяльністю. Серед концепцій, які набули значного поширення і використання яких ще знаходиться на стадії дослідження, є теорія, яка ґрунтується на збалансованій системі показників (розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем в 1992 році і наведена в [1]), і теорія, яка базується на системі селективних показників (розроблена Ю.Вебером, [3]).

Розглянемо детальніше теорію збалансованих показників, яка використовується для створення управлінської стратегії підприємства і модифікуємо її для управління його фінансовою діяльністю.

Така система показників була розроблена на основі дослідження дванадцяти крупних американських підприємств [2, с. 25]. Суть теорії збалансованих показників полягає в розробці урівноваженої системи монетарних і немонетарних показників для досягнення управлінських цілей підприємства. Першим завданням такої системи є оцінка стратегії не тільки з погляду власника підприємства, але й очима інших суб'єктів, які мають відношення до його діяльності. Друге завдання випливає з першого і полягає в тому, що на основі отриманої різнопланової оцінки удосконалюється стратегія та визначаються методи її ефективної реалізації. Використання цієї системи спрямоване на поєднання показників в грошовому вимірі з операційними вимірниками з метою:

- оцінювання підприємства з боку клієнтів щодо можливостей досягнення перспективних цілей;
- оцінювання підприємства з точки зору менеджерів підприємства, тобто оцінювання процесів, які забезпечують виключне становище підприємства на ринку (внутрішній погляд на діяльність підприємства);
- оцінювання інноваційної діяльності підприємства, тобто можливості підтримування здатності до змін та вдосконалення для досягнення перспективних цілей;
- оцінювання підприємства акціонерами (фінансовий аспект) з огляду на можливість забезпечення фінансового результату.

Схема управління підприємством на підставі використання збалансованої системи показників, яка розроблена за [1], відображена на рис. 1.

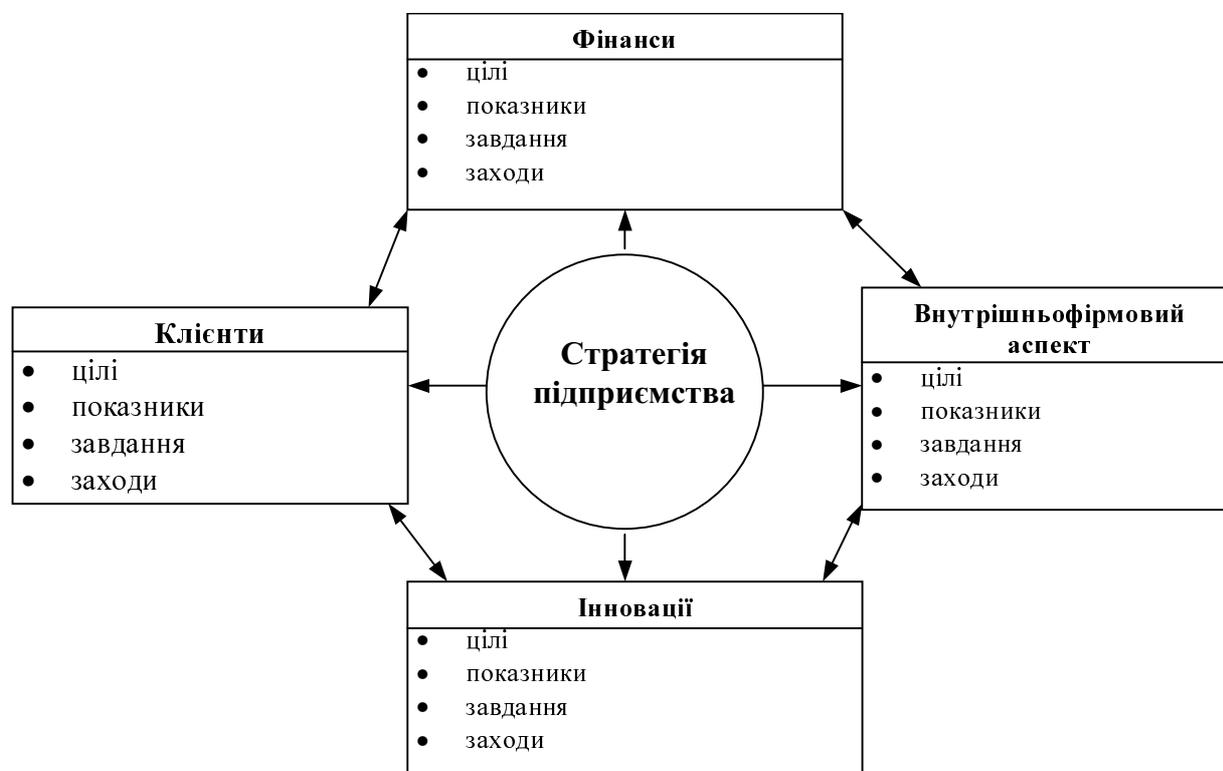


Рис. 1. Схема управління підприємством на підставі використання збалансованої системи показників

Баланс в рамках такої системи має багатоплановий характер, тобто охоплює взаємозв'язки між монетарними і немонетарними величинами, стратегічними і оперативними рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

Ефективність такого підходу підтверджується тим, що збалансована система показників перетворилась в широку управлінську систему, тому багато експертів вбачають в ній відображення структури всього процесу оперативного управління, який містить ряд субпроцесів:

- переведення перспективних планів і стратегії у форму конкретних індикаторів-показників оперативного управління;
- комунікацію і переключення стратегії на більш низькі рівні управління за допомогою розробленої системи показників управління;
- переведення стратегії в плани, у тому числі бюджетні;
- налагодження зворотного зв'язку для перевірки гіпотез та ініціювання процесів адаптування.

Таку стратегію використовують або вводять в дію близько 300 підприємств в США, Канаді та в країнах Західної Європи.

Розглянемо можливість застосування наведеної системи до оцінки та управління фінансовою діяльністю підприємства. З цією метою пропонується розглядати систему оцінки та управління фінансовим станом підприємства з трьох точок зору – менеджерів підприємства (внутрішня оцінка), кредиторів (банків) та інвесторів (зовнішня оцінка). При цьому центральна роль у розробленні стратегії управління фінансовою діяльністю підприємства відведена його менеджерам, які здійснюють оцінку та управління фінансовим станом підприємства з урахуванням вимог кредиторів та інвесторів. Такий підхід дає змогу отримати ширшу уяву про фінансову діяльність підприємства, а також може вважатись поєднанням внутрішнього та зовнішнього аналізу фінансового стану підприємства.

Вибір трьох точок зору на фінансову діяльність підприємства пояснюється такими міркуваннями:

- менеджери підприємства (аспект розвитку підприємства) здійснюють оцінку фінансового стану підприємства для аналізу можливостей його прибутковості та довгострокового розвитку;
- врахування погляду банку є важливим з огляду на можливість отримання короткострокових кредитів з метою поповнення оборотних коштів підприємства, а також залучення довгострокового кредитування з метою розвитку виробництва. В кожній країні підприємства для отримання кредитів повинні відповідати встановленим вимогам. Відзначимо, що в Україні останніми роками можливості щодо отримання кредитів та їх обсяги зросли (рис.2). Наголосимо, що потреба в кредитах для розвитку підприємства робить оцінку фінансової діяльності підприємства з точки зору банку особливо важливою. Такий погляд дає змогу підготувати підприємство до залучення кредитів;
- врахування погляду інвесторів дає змогу подивитись на підприємство як з точки зору його власників (стратегічних інвесторів), так і суб'єктів, які інвестують кошти в діяльність підприємства з метою отримання швидкого прибутку (фінансові інвестори). Кошти як перших, так і других йдуть, як правило, на розвиток виробництва. Зростання ВВП (рис. 3) та обсягів капіталовкладень (рис. 4) останніми роками, свідчить про покращання передумов щодо розвитку української економіки. Такий погляд на фінансовий стан підприємства дає змогу впливати на його інвестиційну привабливість;

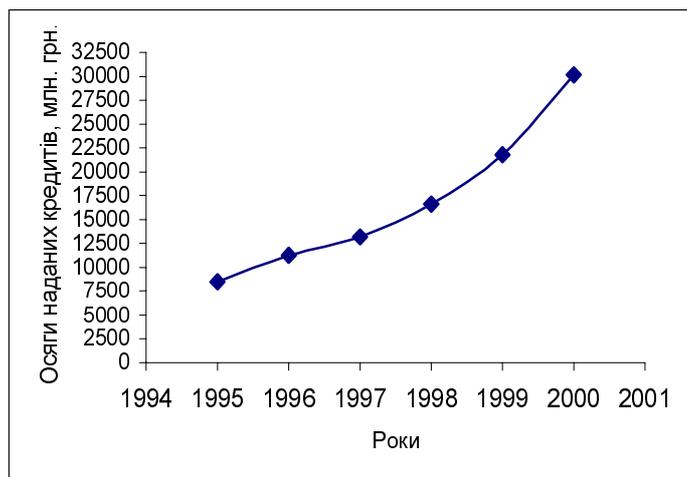


Рис. 2. Динаміка кредитів, наданих банками України

Джерело: Статистичний щорічник України за 2000 рік/ Дежкомстат України; За ред. О.Г. Осауленка; Відп. за вип. В.А.Головко. – К.:Техніка, 2001. – 576с.- табл. 3.22.

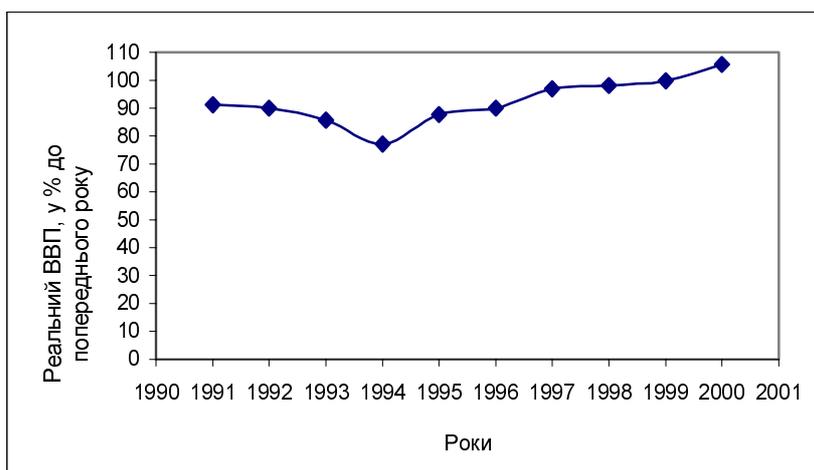


Рис. 3. Динаміка реального ВВП України

Джерело: [HTTP://www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

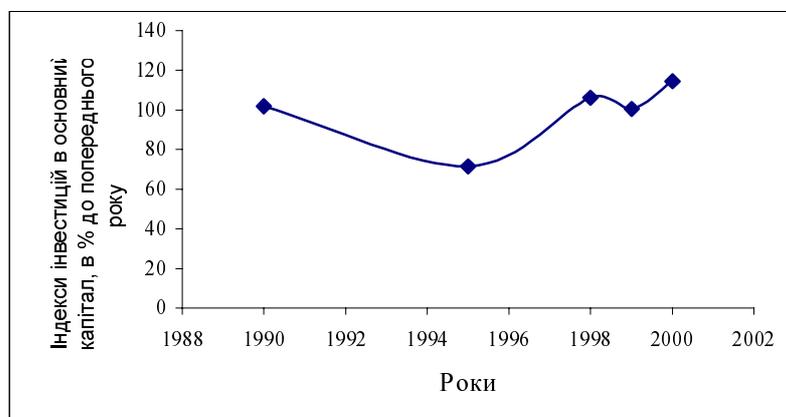


Рис. 4. Динаміка індексів інвестицій в основний капітал, % до попереднього року

Джерело: Україна у цифрах у 2000 році: Корот. стат. довід./Держкомстат України; За ред. О.Г. Осауленка; Відп. за вип. В.А. Головко. – К.: Техніка, 2001. – 256 с. – табл. 6.1.

Погляд на фінансову діяльність підприємства з точки зору таких суб'єктів зовнішнього середовища, як контрагенти, консалтингові організації тощо не здійснюється. Інформація, яка накопичується в таких організаціях, враховується при оцінюванні підприємства з точки зору банків або інвесторів через неформальні канали інформації.

Розпочнемо дослідження запропонованої збалансованої системи оцінки та управління фінансовим станом підприємства з погляду його керівного персоналу. Проаналізуємо цілі та показники, які є найважливішими при оцінці фінансового стану керівним персоналом підприємства. Цілі, якими керується керівний персонал підприємства при здійсненні фінансового аналізу, полягають в дослідженні можливостей його розвитку. До таких цілей можуть належить досягнення швидкої прибутковості, довгострокової окупності, збільшення ринкової вартості підприємства тощо (табл. 1). Зазначимо, що підприємство може концентруватись як на забезпеченні виконання декількох поставлених цілей, так і тільки на одній з них.

Таблиця 1

**Цілі, показники та методи оцінки фінансового стану підприємства  
з точки зору можливостей його розвитку**

<b>Цілі</b>	<b>Показники</b>	<b>Методи</b>
<b>1. Забезпечення максимальної вартості підприємства</b>	Показники вартості підприємства	Методи оцінювання вартості підприємства
<b>2. Забезпечення максимальної частки ринку</b>	Частка ринку підприємства	Маркетингові методи дослідження ринку
<b>3. Забезпечення максимальної прибутковості підприємства</b>	Показники рентабельності підприємства	Метод фінансових коефіцієнтів
<b>4. Забезпечення максимального продажу</b>	Показники обсягів продажу продукції	Статистичні методи
<b>5. Забезпечення довготривалого існування підприємства</b>	Показники фінансової стійкості підприємства, Показники заборгованості підприємства	Метод фінансових коефіцієнтів

У випадку необхідності отримання моментної оцінки керівний персонал підприємства може скористатись стандартною системою фінансових показників, яка складається з чотирьох груп – показники ліквідності та платоспроможності, показники фінансової стійкості та заборгованості, показники оборотності, показники прибутковості підприємства. [4, с. 100 – 101] Можна також розрахувати показники ринкової вартості акцій. Зазначимо, що останні є актуальними тільки для акціонерних товариств та при високому рівні розвитку фондового ринку. Відзначимо також, що важливими при такому дослідженні є показники рентабельності та заборгованості, які дають інформацію про прибутковість підприємства, його самоокупність (можливість довгострокового розвитку) та потребу в додаткових коштах (в оборотному капіталі або в довгострокових капітальних вкладеннях). Схема управління фінансовою діяльністю підприємства з урахуванням внутрішньої оцінки фінансового стану подана на рис. 5.

У випадку, наведеному на рис. 5, керівний персонал підприємства здійснює оцінку його можливостей щодо ефективного функціонування за рахунок власних коштів та розробляє плани щодо ефективного управління його фінансовим станом. Після проведення такого аналізу може виявитись, що об'єкт дослідження потребує додаткових фінансових вкладень. При цьому потреба може бути як в оборотних коштах, так і в довгострокових кредитах та інвестиціях, для залучення яких необхідна зовнішня оцінка фінансового стану підприємства.

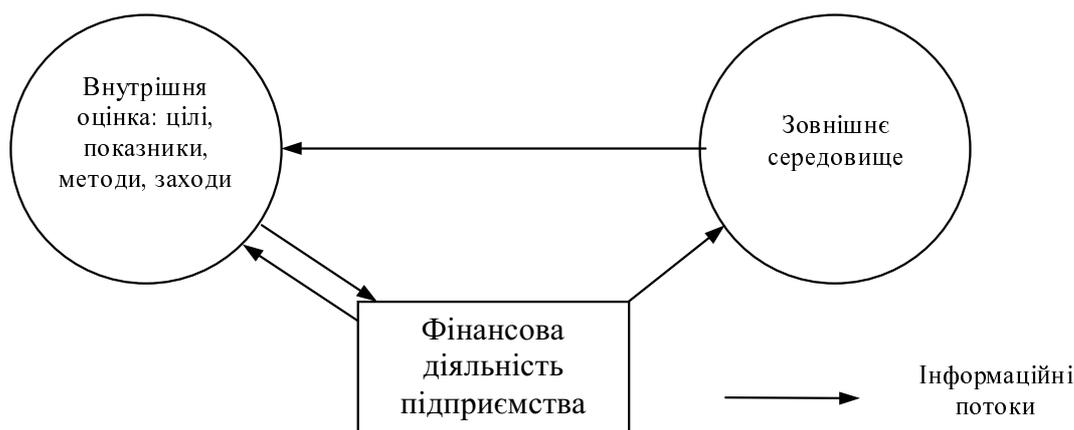


Рис. 5. Схема управління фінансовою діяльністю підприємства з урахуванням внутрішньої оцінки фінансового стану

Розглянемо цілі, які ставляться банком при дослідженні фінансового стану підприємства, і які треба враховувати керівному персоналу позичальника. Метою банків при розгляді фінансового стану підприємства є оцінка рівня ризику, перед яким постають банки при видачі кредиту. Зазначимо, що рівень ризиковості об'єкта позики впливає на рівень процентної ставки кредиту. В такій ситуації підприємство постає перед необхідністю підвищення власного класу позичальника через реалізацію ряду цілей, які наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Цілі, показники та методи оцінки фінансового стану підприємства з точки зору банків**

Цілі	Показники	Методи
<b>1. Забезпечення достатнього рівня платоспроможності підприємства:</b>		
• підвищення рівня ліквідності підприємства;	Показники ліквідності підприємства	Метод фінансових коефіцієнтів
• зниження рівня заборгованості підприємства;	Показники заборгованості підприємства	Метод фінансових коефіцієнтів
• підвищення оборотності обігових коштів підприємства;	Показники оборотності обігових коштів підприємства	Метод фінансових коефіцієнтів
• забезпечення поточної платоспроможності підприємства на відповідному рівні (порівняння і класифікація клієнта).	Клас позичальника	Кластерний аналіз
<b>2. Забезпечення прийнятної ймовірності повернення позики підприємством</b>	Ймовірність повернення позики підприємством	Статистичні методи з використанням леми Маркова та теореми Чебишова
<b>3. Забезпечення належного рівня якості показників управління підприємством</b>	Рівень менеджменту, рівень довіри до підприємства, частка ринку, кредитна історія, особиста відповідальність	Експертний метод

Джерело: розроблено за [5].

В світовій практиці існують різні підходи до оцінки фінансового стану позичальника, але в більшості випадків для отримання кредитів необхідне виконання на належному рівні показників, наведених в табл. 2 в тій чи іншій комбінації та з тими чи іншими доповненнями. Зазначимо, що при погляді на підприємство з такої точки зору особливо важливими стають значення показників ліквідності, при цьому знижується важливість значень показників рентабельності. Крім того, можлива класифікація позичальника одним з методів багатовимірного аналізу – кластерним аналізом.

Потреба в оцінюванні фінансового стану підприємства з точки зору інвесторів виникає у випадку необхідності довгострокового залучення коштів. При такому підході важливим є таке співвідношення ризиковості та прибутковості можливої інвестиції, яке є прийнятним для інвестора. Воно може розглядатись як інтегральна оцінка інвестиційної привабливості підприємства [4, с. 260 – 261, 283]. Прибутковість підприємства може вимірюватись через показники рентабельності, а ризиковість інвестиції – через такі ж показники, що і ризиковість видачі позики (табл. 2). Крім цього, можливим є порівняння фінансового стану підприємства з альтернативними інвестиційними проектами за методом багатовимірного шкалювання [6] та співвідношенням рівня ризику і прибутку (табл. 3). В такому разі важливість показників змінюється залежно від того, яким є інвестор – фінансовим чи стратегічним (тобто якими є його цілі: отримання швидкого прибутку чи захоплення контролю над підприємством).

Таблиця 3

**Цілі, показники та методи оцінки фінансового стану підприємства  
з точки зору його інвестиційної привабливості**

Цілі	Показники	Методи
<b>1. Підвищення прибутковості підприємства</b>	Показники прибутковості інвестицій, показники рентабельності підприємства	Статистичні методи, методи розрахунку теперішньої та майбутньої вартості грошей, метод фінансових коефіцієнтів
<b>2. Зниження ризиковості інвестиції</b>	Показники ризиковості інвестицій	Статистичні методи, метод фінансових коефіцієнтів
<b>3. Забезпечення вищої інвестиційної привабливості підприємства порівняно з іншими проектами</b>	Розміщення в створеному просторі порівняно з іншими проектами	Багатовимірне шкалювання

В цілому управління фінансовою діяльністю за збалансованою системою поглядів на фінансовий стан підприємства має вигляд, наведений на рис. 6.

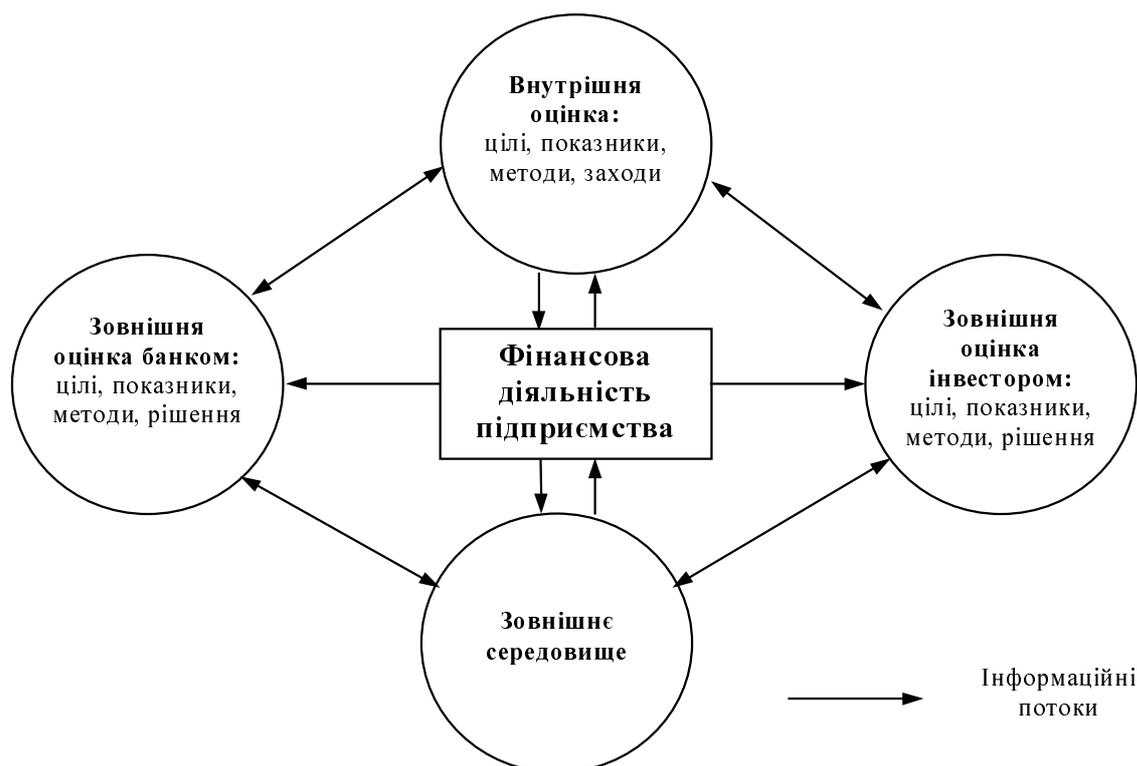


Рис. 6. Схема управління фінансовою діяльністю підприємства на підставі її багатосторонньої оцінки

Розглянемо механізм функціонування системи, наведеної на рис. 6, а також формальні та неформальні потоки інформації, які необхідно враховувати керівному персоналу підприємства при оцінюванні його фінансового стану. При внутрішній оцінці фінансового стану підприємства керівний персонал може використовувати будь-яку доступну йому інформацію як формальну, що надходить до нього на основі даних управлінського обліку, так і неформальну. Керівний персонал може впливати на фінансову діяльність підприємства через систему показників, за допомогою яких конкретизуються цілі. При зовнішній оцінці фінансової діяльності підприємства необхідно враховувати, що банки та інвестори, окрім офіційної інформації, використовують неформальну, отриману з різних джерел зовнішнього середовища підприємства (контрагентів, консалтингових організацій тощо). Сукупність інформації, отриманої банками та інвесторами з формальних та неформальних джерел, дає можливість встановити узагальнюючу суб'єктивну зовнішню оцінку фінансового стану підприємства. Таким чином на основі тристоронньої оцінки фінансового стану підприємства керівний персонал може сформулювати концепцію управління фінансовою діяльністю підприємства та здійснювати на цій підставі оперативне управління нею.

Баланс системи оцінювання та управління фінансовим станом проявляється в урівноваженні цілей та можливостей розвитку підприємства з його потребами та можливостями щодо отримання кредитів та залучення інвестицій. При розробці концепції управління фінансовою діяльністю підприємства необхідним є забезпечення балансу цілей розвитку підприємства з його політикою залучення кредитів та інвестицій з урахуванням фінансового стану підприємства. Крім цього, система є збалансованою з точки зору якісних та кількісних показників, що проявляється у врахуванні як одних, так і інших.

Наступним кроком в управлінні фінансовою діяльністю підприємства на підставі її багатосторонньої оцінки є розробка заходів щодо покращання фінансового стану з урахування вимог кожного із зазначених суб'єктів впливу.

1. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance* // *Harvard Business Review*. – 1992. – Vol.70. – N 1. – P. 71 – 79. 2. Петер Хорват *Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием*// *Проблемы теории и практики управления*. – 2000. – № 4. –С.25 – 32. 3. Юрген Вебер, Утц Шэффэр. *На пути к активному управлению с помощью показателей*// *Проблемы теории и практики управления*. – 2000. – № 5. –С.25 – 32. 4. Ковалев В.В. *Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор Инвестиций. Анализ отчетности*. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:Финансы и Статистика, 1999. –512с. 5. *Методика проведения оценки финансового положения заемщика* // *Програма мікрокредитування в Україні*. – К., 1999. – 9 с. 6. Олексів І.Б., Фецуур Р.В. *Метод багатовимірного аналізу фінансового стану підприємств*// *Міжнародна науково-прикладна конференція “Менеджмент і міжнародне підприємництво”*: Зб. Матеріалів / Відп. ред. О.Є. Кузьмін. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська Політехніка”, 2001. – 132 с. 7. Kaplan R. S., Norton D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* // *Harvard Business Review*. – 1996. – Vol. 74. – N 1. – P.75 –85.

УДК 336.2

О.С. Червінська

Національний університет “Львівська політехніка”

## **ОБЛІК НАДХОДЖЕННЯ ДО БЮДЖЕТУ ПОДАТКІВ І ЗБОРІВ (ОБОВ’ЯЗКОВИХ ПЛАТЕЖІВ)**

© Червінська О.С., 2002

**Розглядається суть та важливість оперативного обліку платежів, який забезпечує повне та своєчасне надходження коштів до державного бюджету.**

**The essence that significance of the operating account of payments is considered which ensures full and duly receipt of money resources in a public finance.**

Облік надходження податків і зборів (обов’язкових платежів) – накопичення органами державної податкової служби інформації щодо платежів до бюджету в розрізі окремих платників та видів податків. Оперативний облік платежів до бюджету ведеться податковими інспекторами відділу обліку та звітності. Відповідно до інструкції "Про порядок ведення органами державної податкової служби оперативного обліку податків і зборів (обов’язкових платежів) до бюджетів та до державних цільових фондів", затвердженої наказом Державної податкової адміністрації України від 3.09.2001 року № 342. Виконання операцій обліку з платежів до бюджету інспектором відділу обліку здійснюється в автоматичному режимі у хронологічній послідовності за датами операцій на підставі відповідних документів та своєчасності цих операцій.

Для забезпечення повноти надходжень до бюджету згідно з бюджетною класифікацією України органи податкової служби відповідно до порядку, встановленого