

Н.Л. Овандер, к.е.н., доц.

А.В. Оверчук, ст. викладач

Житомирський державний технологічний університет

Оцінка системи фінансового планування підприємства на основі збалансованої системи показників

У роботі розглянуто особливості побудови збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінки здійснення фінансового планування на підприємстві. В ході проведення даного дослідження нами було виділено та сформовано три групи показників, а саме показники, які відображають: актив та пасив підприємства з урахуванням оцінки його фінансового стану; результативність планування доходів, витрат та чистого фінансового результату підприємства; якість формування та використання фінансового плану підприємства щодо руху грошових коштів. Водночас, для здійснення повноцінної оцінки формування системи фінансового планування підприємства, потрібно комплексно оцінювати значення усіх представлених нами груп показників, зокрема потрібно приймати такі управлінські рішення, які сприятимуть збереженню балансу системи. Перспективами подальшого розвитку з даної проблематики буде розробка системи збалансованих коефіцієнтів щодо розробки, реалізації та аналізу виконання фінансового плану на підприємстві.

Ключові слова: збалансована система показників; фінансове планування; фінансовий план; планування; групи показників.

Актуальність теми. Вітчизняними дослідниками та спеціалістами у сфері економіки та фінансів зроблені спроби побудови ЗСП підприємств різних галузей економіки. Однак належної уваги заслуговує і побудова збалансованої системи показників для оцінки здійснення системи фінансового планування суб'єктів господарювання.

Щодо оцінки ефективності господарської діяльності підприємств і організацій дуже часто використовують збалансовану систему показників (ЗСП) [1]. Елементами даної системи, як правило, є групи показників, що характеризують визначенні цілі, досягнення яких контролюється керівником [2]. В теорії збалансованої системи показників досліджується необхідність охоплення показниками усіх сфер діяльності підприємства: економічної, господарської, політичної тощо. За рахунок цього і досягається збалансування моніторингу та контролю управлінської діяльності підприємства [3].

Водночас, фінансове планування – це управлінський процес, який визначений кількісними та якісними параметрами механізму реалізації взаємопов'язаних та взаємоузгоджених планових показників, які відображені в балансі доходів та витрат підприємства, тобто у фінансовому плані [4].

Як бачимо, фінансове планування – це також певна система показників. Тому, на нашу думку, доцільніше буде об'єднати ці показники в збалансовану систему планових показників, що і визначило актуальність обраного дослідження.

Аналіз останніх досліджень. На сьогоднішній день опубліковано ряд теоретичних та методичних розробок щодо формування показників для оцінки ефективності системи планування.

Класичну модель збалансованої системи показників у 90-х роках минулого століття представили світу два американські менеджери (Девід Нортон і Роберт Каплан), яку вони назвали «Balanced Scorecard», що в перекладі означає: «Збалансована система показників» (ЗСП) [5].

З появою цієї моделі компанії дістали можливість відстежувати не лише фінансові результати, але й створення умов для майбутнього зростання [6].

Ця модель використовується багатьма зарубіжними фірмами та компаніями як інструмент управління та виявлення нових способів підвищення ефективності діяльності та досягнення поставлених цілей бізнесу підприємства, а також на заміну бюджетів, як поєднання ЗСП і оперативних фінансових плануваль.

Зокрема, у дослідницьких колах, також заслуговують на увагу праці таких зарубіжних дослідників, як: Рон Персон, Пол Р. Нівен, Д. Парменгер, К. Рамперсад, Гері Кокінз, Петер Хорварт, Горскій Мікаел, а також вітчизняних науковців, у працях яких розкрито дане питання: А.М. Гершун, Л.В. Пан, О.Г. Ваганян, Г.М. Тарасюк, В.А. Курбатов, І.В. Богдан, О.О. Дмитрієва, Є.Ю. Герасімов, І.Б. Олексів, О.І. Пестрецова, Л.А. Мачкур. Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників як ефективної моделі оцінки здійснення фінансового планування на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Мета статті: визначення можливості застосування збалансованої системи показників для оцінки ефективності здійснення фінансового планування на підприємстві.

Викладення основного матеріалу. Як відомо, використання готових програмних продуктів значно прискорює і полегшує процес фінансового планування, однак суть показників збалансованої системи, а також методи їх розрахунку залишаються у цьому випадку осторонь. Використовуючи переваги збалансованої системи показників, ми пропонуємо застосовувати систему показників оцінки та контролю залежно від встановленого критерію це буде відображати результативність планування та якість розподілення грошових коштів суб'єкта господарювання, а також фінансовий стан, як у внутрішніх підрозділах, так і в цілому на підприємстві, забезпечуючи максимально-можливе співвідношення фінансового плану до реальної дійсності.

Проведення оцінки здійснення системи фінансового планування із застосуванням збалансованої системи показників спробуємо розглянути у розрізі трьох груп:

а) першу групу складають показники, що відображають актив та пасив підприємства з урахуванням оцінки його фінансового стану;

б) другу – результативність планування доходів, витрат та чистого фінансового результату підприємства;

в) третю – показники, що визначають якість формування та використання фінансового плану підприємства щодо руху грошових коштів.

Детально розглянемо кожну із груп показників (табл. 1–3).

Таблиця 1

Характеристика показників першої групи [4; 7]

Показник	Коротка характеристика показника
1	2
Активна частина	
<i>1. Обігові активи</i>	
Грошові кошти	Відображається плановий розмір коштів у касі підприємства, на поточних та інших рахунках в банках, які можуть бути вільно використані для поточних операцій, грошові кошти в дорозі, електронні гроші, а також еквіваленти грошових коштів (як у національній, так і в іноземній валюті).
Дебіторська заборгованість	Плановий обсяг якої визначається на основі кредитної політики підприємства з урахуванням: терміну надання відстрочки платежу та ціновим дисконтом за дострокову оплату, обсягом реалізації в кредит. Якісне планування обсягу коштів, що інвестується підприємством у дебіторську заборгованість, має здійснюватися у комплексі з обґрунтуванням основних параметрів його кредитної політики.
Запаси	Плановий обсяг яких розраховують, виходячи з нормативу виробничих запасів запланованого одноденного витрачання виробничих запасів підприємством.
Інші оборотні активи	Потреба визначається шляхом їх нормування, що передбачає встановлення оптимальної величини інших оборотних активів, необхідних для організації і здійснення нормальної господарської діяльності підприємства
<i>2. Постійні активи</i>	
Основні засоби	Відображається плановий розмір основних засобів, що визначається шляхом вивчення узагальненої інформації про їх рух.
Нематеріальні активи	Розраховується плановий розмір на підставі плану його інноваційної діяльності та кошторисів їх фінансування на поточний період.
Незавершені капітальні інвестиції	Відображається плановий розмір, виходячи з плану інвестиційної діяльності підприємства на ринку реальних (економічних) інвестицій.
Фінансові вкладення	Плановий розмір яких визначається інвестиційною політикою підприємства на ринку фінансових інвестицій довгострокового характеру.
<i>3. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</i>	
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Відображається вартість необоротних активів та груп вибуття, утримуваних для продажу.
Пасивна частина	
<i>1. Джерела власних коштів</i>	
Зареєстрований (пайовий) капітал	Визначається, виходячи з прогнозованої зміни в результаті реорганізації підприємства, здійснення додаткових внесків засновниками підприємства, додаткової емісії акцій або шляхом спрямування частини чистого прибутку підприємства на збільшення його розміру.

1	2
Нерозподілений прибуток (непокритий, збиток)	Відображається частина чистого прибутку, цільове призначення якого не визначено. Сума непокритого збитку наводиться в дужках та вираховується при визначенні підсумку власного капіталу.
<i>2. Довгострокові активи</i>	
Довгострокові активи	Відображається вся сума активів, які мають строк служби більше одного року; придбані для використання в господарській діяльності (в бізнесі); не призначені для реалізації. До них належать: основні засоби, земля, нематеріальні активи, природні ресурси тощо.
<i>3. Розрахунки та інші пасиви</i>	
Короткострокові кредити банків	Відображається сума поточних зобов'язань підприємства перед банками за отриманими від них кредитами.
Кредиторська заборгованість	Виникає у зв'язку з проведенням операцій закупівлі сировини та інших матеріальних ресурсів з відстроченням плати, а також з авансами, отриманими розрахунками щодо оплати праці, з виплатами до бюджету та позабюджетні фонди.

Аналізуючи дані таблиці 1, помічаємо, що перша група показників призначена для оцінки організації системи фінансового планування щодо планування фінансового стану підприємства, тобто його активів та пасивів. Показники даного рівня необхідні для оцінки використання консолідованого фінансового плану в розрізі одиниць фінансової структури керівниками (директором, замісником директора) господарюючого суб'єкта.

Таким чином, перша група показників щодо оцінки формування системи фінансового планування представляє блок оцінки результативності формування балансу підприємства.

Водночас, дана група показників не дозволяє оцінити обрану структуру доходів і витрат, прибутку та збитку, а також податок на прибуток, витрати і збитки, собівартість та інші вирахування з доходу. Тому доцільно розглянути другу групу показників (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика показників другої групи [4; 7]

Показник	Коротка характеристика показника
1	2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Відображається плановий розмір виручки від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг, зменшений на суму наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, непрямих податків (ПДВ, акцизного податку), інших податків та зборів, що сплачуються з обороту, доходів, які за договорами належать комітентам.
Витрати на виробництво продукції (товарів, робіт, послуг)	Відображається обсяг усіх витрат, пов'язаних з виробництвом продукції.
Валовий прибуток (збиток)	Фінансовий результат від реалізації продукції (додатний (від'ємний) результат).
Джерела формування інших операційних доходів	Відображаються суми інших доходів від операційної діяльності підприємства, крім доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).
Витрати на управління та збут	Відображаються загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства на утримання підрозділів, що займаються збутом продукції (товарів, робіт, послуг), рекламою, доставкою продукції споживачам тощо.
Інші операційні витрати	Відображається собівартість реалізованих виробничих запасів, необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття, відрахування на створення резерву сумнівних боргів, суми списаної безнадійної дебіторської заборгованості, втрати від операційних курсових різниць, втрати від знецінення запасів, визнані економічні (фінансові) санкції, відрахування на забезпечення майбутніх операційних витрат, а також усі інші витрати, що виникають у процесі операційної діяльності підприємства (окрім витрат, що включаються до собівартості продукції, товарів, робіт, послуг).
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	Показує фінансовий результат від здійснення фінансової діяльності.
Дохід від участі в капіталі	Відображається дохід, отриманий від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться за методом участі в капіталі.

1	2
Інші фінансові доходи	Відображаються дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (окрім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі).
Інші доходи	Відображається дохід від реалізації фінансових інвестицій, дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, що виникають у процесі господарської діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.
Витрати фінансової діяльності	Відображаються витрати на відсотки та інші витрати підприємства, пов'язані з позиками (окрім фінансових витрат, що включаються до собівартості кваліфікаційних активів).
Втрати від участі в капіталі	Відображається збиток, понесений у зв'язку з інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться за методом участі в капіталі.
Інші витрати	Відображається собівартість реалізації фінансових інвестицій, втрати від неопераційних курсових різниць, втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів, інші витрати, що виникають у процесі господарської діяльності (окрім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	Визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків) з урахуванням сум, які наведені у додаткових статтях. Додатний (від'ємний) результат.
Витрати (дохід) з податку на прибуток	Відображається сума витрат (доходу) з податку на прибуток.
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	Відображається прибуток або збиток від припиненої діяльності після оподаткування та/або прибуток або збиток від переоцінки необоротних активів і груп вибуття, що утворюють припинену діяльність й оцінюються за чистою вартістю реалізації.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	Розраховується як алгебраїчна сума планового прибутку (збитку) до оподаткування, планового податку на прибуток та планового прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування. Додатний (від'ємний) результат.

Також, за необхідності розглянути показники можуть доповнюватися показниками рентабельності грошових вкладень в активи підприємства. Наприклад, розраховується коефіцієнт рентабельності середнього залишку грошових вкладень у короткострокові фінансові активи, а також коефіцієнт рентабельності середнього залишку накопичених інвестиційних ресурсів або довгострокових фінансових вкладень тощо.

Як видно з таблиці 2 друга група показників являє собою групу показників для оцінки системи фінансового планування в частині планування чистих доходів, а також розбіжність грошових коштів, в цілому по підприємству та його структурним підрозділам, відділам, видам господарської діяльності. У порівнянні з показниками першої групи, представлених в табл. 1, друга група показників дозволяє більш детально провести оцінку ефективності формування фінансового плану, акцентуючи увагу на структуру доходів і витрат підприємства.

Таким чином, якщо перша група розглядає оцінку формування системи фінансового планування підприємства, з позиції балансу доходів, то друга – з позиції доходів і витрат суб'єкта господарювання. Водночас, при об'єднанні даних планів в консолідований план фінансовий стан структурних підрозділів, відділів та видів господарської діяльності підприємства неможливо повноцінно представити з допомогою показників першої та другої груп. Особливо, це стосується оцінки формування системи фінансового планування з позиції фінансової самостійності підприємства та його структурних підрозділів.

При вірній організації системи фінансового планування розподілення грошових коштів підприємства, в тому числі і по бюджетним статтям, повинно бути таким, щоб виконувалися умови фінансової автономії підрозділів підприємства та були присутніми резерви щодо використання грошових коштів на протязі планового періоду. Під фінансовою автономією розуміють незалежність одиниць фінансової структури підприємства, що дозволить здійснювати структурним підрозділам самостійну діяльність без залучення грошових коштів фонду підприємства. Вказана відносна незалежність проявляється в тому, що незважаючи на фінансову самостійність, структурні підрозділи здійснюють функціонування на базі підприємства, використовуючи його приміщення, обладнання та інші ресурси. Як виключення ті підрозділи підприємства, які мають статус центрів фінансових витрат. Тому, з урахуванням викладеного, розглянемо третю групу показників (табл. 3).

Характеристика показників третьої групи [4; 7]

Показник	Коротка характеристика показника
Залишок коштів на початок періоду	Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок року, наведений у трансформованому балансі
Чистий рух коштів від операційної діяльності	Відображається алгебраїчна сума чистого руху коштів до надзвичайних подій та руху коштів від надзвичайних подій.
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	Для визначення грошового потоку від інвестиційної діяльності використовуються дані про кожне надходження або використання грошових коштів, що мали місце в результаті придбання чи продажу необоротних активів, у тому числі віднесених до довгострокових фінансових інвестицій; активів, віднесених до поточних фінансових інвестицій, та інших вкладень, що не розглядаються як грошові еквіваленти.
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	Для визначення грошового потоку від фінансової діяльності використовуються дані про кожне надходження або використання грошових коштів, що мали місце в результаті емісії цінних паперів, викупу власних акцій, виплати дивідендів, погашення зобов'язань за борговими цінними паперами.
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	Відображають суми збільшення або зменшення (наводиться в дужках) залишку грошових коштів у результаті перерахунку іноземної валюти під час зміни валютних курсів протягом звітного періоду. Установлений Національним банком України курс грошової одиниці України до грошової одиниці іншої країни.
Залишок коштів на кінець періоду	Визначається як різниця між сумою грошових надходжень та видатків, відображених у статтях «Залишок коштів на початок року», «Чистий рух коштів за звітний період» та «Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів». Розрахований таким чином показник повинен дорівнювати залишку грошових коштів та грошових еквівалентів на кінець звітного періоду, наведеному в трансформованому балансі

Допомагає оцінити перспективи діяльності підприємства, з'являється можливість об'єктивніше оцінити ліквідність підприємства в умовах інфляції на основі аналізу руху грошових коштів. А також дає змогу побачити канали надходження та витрати грошових коштів

Аналізуючи данні таблиці 1, таблиці 2 і таблиці 3, приходимо до висновку, що третя група показників являє собою доповнюючу і узагальнюючу групу показників, призначену для оцінки сформованого консолідованого плану доходів і витрат підприємства на протязі планового періоду. Наведені в таблиці 3 показники пов'язують між собою показники результативності та кінцеві показники першої та другої груп. Третя група показників відображає формування та виконання фінансового плану господарюючого суб'єкта з урахуванням фінансового стану структурних підрозділів підприємства, оскільки крім планових даних використовує фактичні данні щодо доходів та витрат одиниць фінансової структури. Тому, для повноцінної оцінки формування системи фінансового планування підприємства, потрібно комплексно оцінювати значення усіх представлених вище показників та виробляти такі управлінські рішення, які сприятимуть збереженню балансу системи.

Висновки та перспективи подальшого дослідження.

Отже, підводячи підсумок викладеному вище, можна стверджувати, що:

1). Збалансована система показників є дієвим інструментом фінансового планування, що дозволяє провести оцінку ефективності здійснення фінансового планування на підприємстві.

2). Для повноцінної оцінки формування системи фінансового планування підприємства, потрібно комплексно оцінювати значення усіх представлених вище показників та виробляти такі управлінські рішення, які сприятимуть збереженню балансу системи.

Перспективами подальшого розвитку з даної проблематики виступає розробка системи збалансованих коефіцієнтів щодо розробки, реалізації та аналізу виконання фінансового плану на підприємстві.

Список використаної літератури:

1. *Золотогоров В.Г.* Экономика : энциклопедический словарь / В.Г. Золотогоров. – 2-е изд. Стереотип. – Минск 6 Книжный дом, 2004. – 720 с.
2. *Эккерсон У.У.* Панели индикаторов как инструмент управления : ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов : пер. с англ. / У.У. Эккессон. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.
3. *Каплан Р.С.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 392 с.

4. Оверчук А.В. Фінансовий план підприємства : навч. посібник / А.В. Оверчук ; за ред. Ю.С. Цаль-Цалка. – Житомир : ЖДТУ, 2014. –186 с.
5. Каплан Р. Збалансована система показників / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олімп Бізнес, 2003. – 446 с.
6. Бізнес-видання «Management e-update». – Львів, 2006. – С. 7.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України : станом на 07.02.2013 р. : № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/print> 1370326239541384.

References:

1. Zolotogorov, V.G. (2004), *Jekonomika, jenciklopedicheskij slovar'*, 2nd, Stereotyp, Minsk 6 Knizhnyj dom, 720 p.
2. Jekkerson, U.U. (2007), *Paneli indikatorov kak instrument upravljenja, ključevye pokazateli jeffektivnosti, monitoring dejatel'nosti, ocenka rezul'tatov*, Translate by English, Al'pina Biznes Buks, M., 396 p.
3. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2005), *Organizacija, orientirovannoja na strategiju. Kak v novej biznes-srede preuspevajut organizacii, primenjajushhie sbalansirovannuju sistemu pokazatelej*, Translate by English, Olimp-Biznes, M., 392 p.
4. Overchuk, A.V. (2014), *Finansovyj plan pidpryjemstva, navch. posibnyk*, in Cal'-Calka, Ju.S. (ed.), ZhDTU, Zhytomyr, 186 p.
5. Kaplan, R. and Norton, D. (2003), *Zbalansovana systema pokaznykiv*, Olimp Biznes, M., 446 p.
6. Biznes-vydannja «Management e-update» (2006), L'viv, 19 travnja, P. 7.
7. Nacional'ne polozhennja (standart) buhgalters'kogo obliku 1 (2013), «Zagal'ni vymogy do finansovoi' zvitnosti», zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrai'ny, vid 07 ljutogo, No. 73, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/print> 1370326239541384

Овандер Наталя Львівна – кандидат економічних наук, доцент Житомирського державного технологічного університету.

Оверчук Алла Василівна – старший викладач Житомирського державного технологічного університету.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2018.