

УДК 33.021:005.52:657.15

DOI: 10.18524/2413-9998/2021.3(49).252786

В. І. Захарченко,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародного менеджменту та інновацій
Одеський національний політехнічний університет
проспект Шевченка, 1, м. Одеса, 65044, Україна
e-mail: kafedra@mzeid.in

Т. К. Метіль,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління підприємницькою
та туристичною діяльністю
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
68600, м. Ізмаїл, Одеська область, вул. Репіна, 12, Україна
e-mail: tatanametil@gmail.com

І. А. Максимчук,

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління підприємницькою
та туристичною діяльністю
Ізмаїльський державний гуманітарний університет
68600, м. Ізмаїл, Одеська область, вул. Репіна, 12, Україна
e-mail: tatanametil@gmail.com

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОГО СУБ'ЄКТА НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЗА ДОПОМОГИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті проаналізовано досягнутий практичний досвід у використанні системи збалансованих показників при оцінці ефективності господарської діяльності промислового підприємства в процесі надання йому консультативних послуг. У вітчизняній економіці росте кількість показників оцінки дій господарюючого суб'єкта. І цьому є дві причини: інституційна, пов'язана з розширенням ринкових компетенцій; загальноекономічна, що забезпечує пошуки шляхів підвищення

конкурентоспроможності. У даний час так само відзначаємо поділ управління на два рівня: матеріалізованих та віртуальних розрахунків і рішень. Оцінка аналітичних можливостей інформаційної ємності показників визначається двома аспектами – виявлення економічної сутності самого показника, а так само причини та фактори пояснюють появу нових показників. Виділяємо чотири рівні формально-логічної побудови системи показників для розкриття змісту розвитку підприємства: спочатку побудова простих екзогенних показників для відображення економічної визначеності; далі забезпечення логічної узгодженості якісної і кількісної порівнянності вимірів; третій – перехід окремих показників до складу цілісної системи за певними критеріями; четвертий – визначення розвитку підприємства на засадах оцінки збалансованості похідних показників. Так само при формуванні оціночних показників діяльності підприємства виділено дві групи проблемних аспектів: концептуальні проблеми – відсутність системного обліку нефінансових показників, відсутність адресного задоволення інформаційних потреб широкого кола зацікавлених в діяльності підприємства осіб; технічні проблеми – необхідність трансформації фінансової звітності, методична складність прогнозування грошового потоку, необхідність використання достовірної ринкової інформації. Комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства є важливою складовою вирішення проблеми інформаційної прозорості. Представляється можливим застосування вже накопиченого досвіду в рамках концепції збалансованої системи, яка передбачає розглядати діяльність підприємства комплексно за чотирма критеріями: фінансовий, внутрігосподарський, інновацій та навчання, споживачі.

Ключові слова: система, показник, збалансованість, вартість, звітність, ефективність, бізнес-процес.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Для більшості економічних розрахунків достатній рівень елементарності забезпечується найпростішими показниками, які формувались в бухгалтерському обліку за допомогою первинних документів. Принцип подвійності обумовлює парність первинних показників за прямою причинно-наслідковою залежністю. Первинні показники виникають у результаті господарських операцій, що відображаються в бухгалтерському обліку подвійним записом, що відповідає одному з чотирьох типів балансових змін.

Первинний простий показник має два основні варіанти використання в подальших економічних розрахунках. По-перше, для оцінки величини і динаміки безпосередньо відбивається явища. По-

друге, в співвідношенні з іншими показниками, для утворення похідних показників більш складного рівня, що дають детальні або інтегральні уможлядні характеристики, за допомогою яких формується знання про економічний стан господарюючого суб'єкта.

Також у Росса С., Вестерфілда Р., Джордана Б. всі похідні показники можливо розділити на розподільні та координаційні (умовно). Перші створюються співвідношенням однорідних часткових і загальних величин та показують, яку частку або питому вагу займають окремі показники, наприклад, бухгалтерського балансу [8, с. 74-75]. Інші є результатом співвідношення різнорідних величин [8, с. 77-88].

Досягнення стратегічних цілей розвитку промисловості в Україні за Національною економічною стратегією на період до 2030 р. дозволить забезпечити: створення стійкого внутрішнього попиту на вітчизняну продукцію, забезпечення інтеграції українського промислового сектору до глобальних ланцюгів вартості, створення умов для розширення експорту промислової продукції, посилення конкурентоспроможності виробленої в Україні промислової продукції, впровадження ресурсо- та енергоефективних технологій, створення нових виробничих потужностей через стимулювання інноваційної діяльності підприємств у всіх регіонах країни з використанням конкурентних переваг кожного з них, декарбонізації промисловості [6, с. 20].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У процесі цього дослідження автори спиралися на наукові праці таких фахівців, як Брігхем Є. [1], Воронін А. [2], Замлинський В. [3], Каплан Р. і Нортон Д. [12], Колосов А. [4], Мортіков В. [5], Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. [7], Росс С., Вестерфілд Р., Джордан Б. [8], Темішевська Л. і Гранько К. [9], Філіппова С. і Ковтуненко К. [10], Фомін В. [11].

Так Воронін А. стверджує: «Головне місце в аналізі та обґрунтуванні господарських рішень міг би зайняти інтегральний

показник економічної ефективності виробництва, який відображає підсумок сумісної дії окремих показників, що характеризують різні сторони ефективності» [2, с. 30]. Замлинський В. приходять до висновку: «Ефективне здійснення фінансового інжинирингу вимагає чітко структурованого та адаптованого до сучасних умов механізму, що включатиме не лише етапи розробки і реалізації інноваційних змін, а й подальшого їх супроводу, а саме моніторингу і контролю впровадження нововведень та аналізу, та оцінюванню результатів від них» [3, с. 33].

Темішевська Л. і Гранько К. стверджують: «Головним об'єктом дослідження фінансів підприємства є фінансові ресурси і капітал» [9, с. 130]. Мортіков В. наполягає на розгляді теорії альтернативних витрат й приходять до висновку: «В цілому потенціал теорії альтернативних витрат для аналізу будь-яких різних економічних процесів достатньо вагомий» [5, с. 36].

Філіппова С. і Ковтуненко К. приходять до висновку: «Для забезпечення ефективного виробництва необхідно вживати комплекс заходів щодо виявлення, кількісного вимірювання та реалізації резервів забезпеченості виробничими запасами та раціонального їх використання» [10, с. 132].

Колосов А. підкреслює: «Під стійкістю підприємства розуміють такий хід його функціонування, коли показники його діяльності залишаються незмінними незалежно від змінювання зовнішніх обставин» [4, с. 6].

Росс С. та його колеги стверджують: «Ясно, що однією важливою ціллю бухгалтера є представляти фінансову інформацію користувачу у зручній для прийняття йому формі» [8, с. 69].

Фомін В., досліджуючи використання системи збалансованих показників, наполягає на забезпеченні господарюючого суб'єкта

збалансованістю релевантних факторів його розвитку у часі та просторі» [11, с. 292]. З чим автори повністю погоджуються.

Ольве Н.-Г. та його співавтори на основі системи збалансованих показників, запропонованої Капланом Р. і Нортонем Д. [12], розвивають концепцію стратегічних мап [7]. Стратегічні мапи потрібні для узгодження короткострокових цілей діяльності компаній з її місією та стратегією на довгострокову перспективу за допомоги виділення чотирьох основних аспектів діяльності: фінансової діяльності, відношень зі споживачами, організації внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку [7, с. 23-24].

Авторами цього дослідження інструменти системи збалансованих показників і концепції стратегічних карт було використано у консалтингових проєктах, які вони здійснили на промислових підприємствах півдня України: ТДВ «Первомайськдизельмаш», ПАТ «Одескабель», АП «ІСРЗ».

У статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: ретроспективний та систематичний аналіз, абстрактно-логічний, узагальнення та порівняння при визначенні при визначенні проблеми оцінка ефективності діяльності господарського суб'єкта на основі аналізу його фінансової звітності за допомоги збалансованої системи показників.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення практичного досвіду використання у консалтингових проєктах системи збалансованих показників і концепції стратегічних мап з проведенням якісного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо абстрагуватися від послідовності причинно-наслідкової залежності показників, тобто брати до уваги всі можливі варіанти безпосередніх і опосередкованих зв'язків, то число показників на кожному наступному рівні складності буде визначатися виходячи із максимально

можливого числа парних комбінацій показників попереднього рівня як арифметична прогресія ж цих показників, зменшеного на одиницю:

$$N^{m+1}Y_{ij}=(N^mX_{ij}-1)(AP), \quad (1)$$

де: $N^{m+1}Y_{ij}$ – число ендогенних показників наступного рівня складності:

N^mX_i – число екзогенних показників попереднього рівня складності:

m – рівень складності показників моделі економічного стану господарюючого суб'єкта.

(AP) позначає просту арифметичну прогресію числа « p », яка визначається як суму натурального ряду чисел від одиниці до даного числа включно. У загальному вигляді просту арифметичну прогресію пропонується розраховувати за формулою:

$$p(AP)=0,5 * n*(n+1); \quad (2)$$

n – число натурального ряду чисел, що відповідає кількості екзогенних показників.

Наприклад, модель з третім рівнем складності, що формується на базі десяти первинних екзогенних показників, буде містити в кінцевому підсумку 1540 показників. Другий рівень складності: $p(AP) = 0,5 * 10 * 11 = 55$. Третій рівень складності: $p(AP) = 0,5 * 55 * 56 = 1540$. Навіть, якщо кожен десятий з цих показників буде релевантним, то число характеристик економічного стану господарюючого суб'єкта, що надаються ендогенними показниками, перевищить півтори сотні.

Отже, ступінь опрацьованості та масштаб моделі залежить не тільки від числа алгоритмізованих (ендогенних) змінних, але і від глибини деталізації алгоритму їх розрахунку. Остання вимірюється кількістю екзогенних перемінних (факторів), які використовуються при розрахунку однієї ендогенної змінної. В даному

випадку до уваги повинна прийматися потенційно можлива при наявному рівні знань ступінь опрацьованості алгоритмів розрахунку ендегенних змінних. Дана потенційна можливість, як правило, не реалізується на практиці, так як там в залежності від цільових установок потрібно не максимальна, а цілком певна глибина деталізації окремих характеристик економічного стану складного суб'єкта господарювання.

У вітчизняній економіці кількість показників, контрольованих кожним господарюючим суб'єктом, значно збільшується. Тут можна виділити дві причини: інституційну, характерну для ринкового розширення підприємницьких компетенцій, а також загальноекономічну, що витікає з пошуку можливих переваг в конкурентному середовищі. Вітчизняний бізнес отримав можливість не тільки внутрішніх ініціатив, а й зовнішні завдання вирішувати самостійно (у кого купувати, що виробляти, кому продавати). Ці інституційні зміни збільшують обсяг необхідних в управлінському процесі вихідних показників, пов'язаних із зовнішнім середовищем з матеріального взаємодії і умов (зміни, ризику та подібні). Даний сегмент зовнішніх показників, що характеризує підприємницькі мережі існує як в консолідованих вертикальних управлінських зв'язках, так і при горизонтальних взаєминах господарюючих суб'єктів. Різниця лише в тому, до чиїх компетенцій він відноситься. Для західної ринкової економіки, на відміну від вітчизняної, показники даного сегмента завжди були безпосередньо в компетенції господарюючих суб'єктів.

Друга, загальноекономічна причина розширення кола релевантних показників і уточнення змісту вже існуючих полягає в необхідності більшого обсягу знань про становище господарюючого суб'єкта з метою підвищення керованості і конкурентних переваг. Наприклад, поява показників і різновидів нематеріальних активів,

доповнення значень величин фінансових вкладень і дебіторської заборгованості показниками зовнішнього середовища та ризиків дає глибоке проникнення в суть економіки господарюючого суб'єкта. Це надає можливість більш ефективного його управління, в першу чергу, за прогнозними завданнями.

У даний час все більш помітним стає розшарування управління на два рівня: матеріалізованих та віртуальних розрахунків і рішень. Перший рівень пов'язаний з пошуком можливостей підтримки конкурентоспроможної ефективності поточної діяльності. Необхідність другого рівня віртуальних розрахунків і документів для досягнення бажаного стану в майбутньому обумовлена неминучістю прогресу і зникнення тих господарюючих суб'єктів, які не здатні його реалізувати. Можливість цього рівня управління залежить від глибини пізнання внутрішніх та зовнішніх чинників і закономірностей розвитку господарюючого суб'єкта, що передбачає знаходження відповідних кількісних характеристик, виражених певними показниками, встановлення між ними взаємозв'язків і спрямованості змін. Іншими словами, мова йде про визначення схеми функціонування та розвитку господарюючого суб'єкта за допомогою встановлення формально-логічних взаємозв'язків в системі його показників.

Можна виділити чотири яруси формально-логічного побудови системи показників для розкриття суті і напряму в розвитку господарюючого суб'єкта. Перш за все, слід виходити з того, що сам по собі показник в певному сенсі є своєрідною моделлю, схематично відбиває конкретну просторово-часову сутність. Тому перший ярус побудови системи показників формується з простих первинних екзогенних показників, основним завданням яких є адекватна передача економічного змісту і кількісної визначеності розкритих сутностей. На другому ярусі забезпечується логічна узгодженість,

якісна і кількісна порівнянність вимірювань відібраних для формування системи показників, наприклад, в різних порівняннях, в темпах зміни в утворенні нових показників і інших напрямках. Третій ярус призначений для переходу окремих самостійних показників до їх цілісної системи з внутрішніми і зовнішніми зв'язками, з певними системоутворюючими критеріями. Цей ярус базується на факторному аналізі та розкритті причинно-наслідкового суті зміни показників, поділі їх на приватні і похідні. Велике число різновидів похідних ендогенних показників і встановлених між ними зв'язків дозволяє ідентифікувати стан та напрямки розвитку господарюючого суб'єкта. На четвертому ярусі формально-логічного побудови системи показників розкривається стан і майбутні можливості розвитку господарюючого суб'єкта на основі оцінки збалансованості похідних показників. Одночасно результати формування системи показників на цьому ярусі дають оцінку їх поточної збалансованості та показують шляхи можливості досягнення бажаного в майбутньому стані господарюючого суб'єкта.

Надійна оцінка аналітичних можливостей інформаційної ємності показників, прогнозування появи їх нових видів і систем передбачає, насамперед, два взаємозалежних моменти. Одним з них є виявлення економічної суті самого поняття показника, а другим – причин та факторів обумовлюють появи нових показників. Перший гносеологічний момент пов'язаний з усвідомленням економічних вигод від знань, які формуються за допомогою понять, категорій та їх кількісної інтерпретації в конкретних показниках. Другий момент породжується конкурентним середовищем, що спонукає до пошуку нових можливостей для приросту капіталу, у тому числі, за рахунок нових знань, що матеріалізується за допомогою відповідних показників. З метою деталізації другого моменту конкуренцію можна диференціювати по рушійним економічним

силам: позитивним (творчими) і негативним (паразитує). Останні постійно відчують необхідність оновлення відпрацьованих (викритих) фінансових технологій, суть яких в отриманні спекулятивних вигод шляхом тенденційного маніпулювання вводяться в оборот показників заради бажаного спотворення інформації про дійсний стан справ. Позитивні сили, навпаки, діють в напрямку глибокого розуміння стану справ заради знаходження можливостей збільшення капіталу за рахунок внутрішніх ресурсів, а не за рахунок його вилучення у своїх контрагентів. Виходячи з принципу обачності, в оцінці ситуацій, що складаються слід виходити з випереджаючої активності негативних сил. Складність управління економічними силами багато в чому залежить від того, що їх спрямованість, як правило, не має певного закріплення, а прояв залежить від обставин або передбачуваної різниці між рентабельністю позитивних і негативних сил. У сучасній економічній теорії можна знайти оптимістичні надії на можливість інституційного регулювання спрямованості економічних сил, проте є й інші підходи до вирішення даної проблеми, наприклад, історичний матеріалізм, в якому пріоритет в цьому регулюванні віддається рівню розвитку продуктивних сил.

Поточна потреба у нових знаннях про навколишнє економічної дійсності, як правило, випереджає наявні технології їх отримання. У зв'язку з цим часто критикуються існуючі на кожен момент часу традиційні показники, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності на досягнутому рівні досконалості. Показники, що формуються в середовищі традиційного бухгалтерського обліку, в останні роки в значній мірі втратили цінність для менеджменту і інвесторів. В кінці минулого століття компанія *Price Waterhouse Coopers* проводила широкі обстеження серед сотень інституційних інвесторів і фондових аналітиків у

14 країнах. Менше третини з них визнали фінансові звіти корисним інструментом виявлення справжньої вартості компаній. Укладачі звітів з такою думкою цілком згодні. Тільки сорок відсотків керівників фірм в США вважають корисною для прийняття рішень звітність своїх компаній. Що стосується високотехнологічних галузей Невірній Америки, лише кожен десятий інвестор, аналітик або керівник фірми вважає дані фінансових звітів корисними для визначення справжньої вартості. В цілому бізнес незадоволений якістю сучасної звітності. Через професійні складності, що вимагає постійного моніторингу, дана проблема не може бути вирішена шляхом прямого державного регулювання бухгалтерського обліку. Облікові правила і стандарти звітності, які розробляються саморегулюючими професійними об'єднаннями, більш оперативні і адекватні запитам користувачів. При цьому головною проблемою залишається поліпшення якості самої звітності. Цілі і зміст останньої визначаються різноманітними інформаційними потребами користувачів. Неможливо повністю задовольнити постійно мінливі вимоги за допомогою існуючих у світі правил складання звітності. Тому перехід України на міжнародні стандарти повинен здійснюватися з урахуванням їх критичного аналізу та перспектив розвитку інформаційних потреб. Низька інформаційна ємність фінансової звітності часто впливає з неузгодженості цілей і завдань її складання. Значення одного і того ж показника може змінюватися в залежності від технології його отримання і особливостей запитів користувачів, на яких він орієнтований. Це обумовлює необхідність багатоматричних облікових стандартів.

Контроль діяльності господарюючих суб'єктів повинен здійснюватися інституційно самим ринком при забезпеченні їх інформаційної прозорості. За допомогою таблиць, прозорості (*transparency tables*) можна оцінювати не тільки господарюючі

суб'єкти, а й в цілому країни на предмет соціальної відповідальності та зрозумілості діяльності для суспільства У світі вже існують великі транснаціональні компанії, наприклад, *British Petroleum*, *Microsoft* та інші, що демонструють переваги інформаційної прозорості. Нова ділова культура виходить з визнання того, що довіра суспільства до бізнесу визначає майбутнє економіки в цілому.

Помітним етапом у вирішенні проблеми інформаційної прозорості та керованості господарюючих суб'єктів стало поширення в кінці двадцятого і початку двадцять першого століття концепції управління вартістю (*value based management, VBM*). З усіх можливих цільових функцій концепція VBM виділяє пріоритетну – максимізацію ринкової вартості компанії. В інструменти оцінки цієї вартості поряд з класичною моделлю дисконтування грошових потоків включаються специфічні економічні показники, зміна яких служить мірою успіху Сюди, перш за все, відносяться показники, що виражаються аббревіатурами *EP, SVA, EVA, REVA, CVA, CFROI, MVA, TSR, TBR* та інші.

У формуванні оціночних показників діяльності господарюючого суб'єкта можна виділити дві групи проблемних аспектів:

1. Концептуальні проблеми:

- відсутність системного обліку нефінансових показників;
- відсутність адресного задоволення інформаційних потреб широкого кола зацікавлених в діяльності господарюючого суб'єкта осіб.

2. Технічні проблеми:

- необхідність трансформації фінансової звітності;
- складність методик прогнозування грошового потоку;
- необхідність використання ринкової інформації.

Необхідно враховувати, що ринкова вартість компанії не дорівнює лише сумі активів, що відображаються в бухгалтерському

обліку. Наприклад, обсяги ринкової капіталізації найбільших світових корпорацій в багато разів перевищують їх балансову вартість.

Нефінансові показники, такі як лідируюча роль керівництва в розвитку організації, стабільність і ефективність бізнес-процесів, кваліфікація персоналу, співвідношення працівників і найманих працівників, розвинуті і міцні ділові стосунки з постачальниками та покупцями мають величезне значення в даний час і мають вирішальний вплив на капіталізацію компанії.

Принцип інформаційної прозорості вимагає компромісу інтересів власників бізнесу та інших зацікавлених груп. Теорія «корпоративної соціальної відповідальності» встановлює явну кореляцію між якістю взаємин зацікавлених груп і загальною величиною фінансових результатів, а також між соціальною відповідальністю і прибутковістю капіталу. Аналогічні висновки вважає ресурсна теорія фірми, яка стверджує, що якість відносин із зацікавленими сторонами визначає здатність господарюючого суб'єкта отримати необхідні ресурси.

Пріоритет в розробці технічних прийомів для вирішення завдань інформаційної прозорості належить зарубіжним, в першу чергу американським, авторам. Застосування у вітчизняній практиці накопиченого за кордоном досвіду подібних розробок вимагає зваженого підходу і врахування інституційних особливостей сучасної української дійсності.

Комплексна оцінка ефективності діяльності господарюючого суб'єкта є важливою складовою частиною вирішення проблеми інформаційної прозорості. Звісно ж плідним застосування напрацьованих по даній оцінці в рамках концепції збалансованої системи показників (ЗСП), яка передбачає розглядати діяльність компанії комплексно – за чотирма критеріями:

- 1) як фірму оцінюють клієнти (аспект клієнта);
- 2) які процеси можуть забезпечити фірмі виняткові конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);
- 3) яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану фірми (аспект інновацій та навчання);
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Збалансована система показників дозволяє розширити кількісні характеристики господарюючого суб'єкта, одержувані на основі бухгалтерського обліку. Це дає нову якість інформаційно-аналітичного забезпечення управління господарюючим суб'єктом. Набір взаємопов'язаних збалансованих показників дозволяє оцінити поточний стан господарюючого суб'єкта з позицій стратегії його розвитку.

Збалансована система показників передбачає встановлення взаємозв'язку між ключовими показниками ефективності, що характеризують ступінь досягнення цілей, і критичними факторами успіху, що кількісно характеризують заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей. В цілому збалансована система показників узгоджується з вихідними положеннями традиційного комплексного аналізу. Одним з недоліків даної системи показників є спрощене уявлення зв'язку комплексу заходів та забезпечуваних цілей.

Гнучкість структури і здатність модифікуватися є безперечними перевагами системи збалансованих показників. Однак ця перевага в більшій мірі пов'язана з можливостями горизонтального розширення системи за рахунок нових однорівневих показників. У той же час завершеність системи вимагає ієрархічну впорядкованість та єдиний цільовий орієнтир, тобто базовий показник або алгоритм, за яким вимірюється успішність реалізації стратегії і ефективність функціонування господарюючого суб'єкта.

Також в ЗСП немає чіткої завершеності у питаннях поєднання ключових показників ефективності в цільову функцію. Все

розмаїття цілей господарюючого суб'єкта збалансована система показників зводить до фінансових цілей в кінцевому підсумку, що цілком виправдано. Однак досягається це за допомогою описативних стратегічних мап, що не дають чіткого визначення центру відповідальності за загальний результат, який можна було б отримати в умовах побудови цільової функції.

Недоліки збалансованої системи показників викликають необхідність її подальшого вдосконалення. Видається раціональним включення в цю систему показника економічної доданої вартості (*Economic Value Added, EVA*) як індикатора загальної стратегічної мети. Схема використання цього показника впливає з його адитивного змісту (чистий операційний прибуток після сплати податків і вартості капіталу), що дозволяє побудувати дерево цілей компанії і розподілити відповідальність за їх досягнення. Однак такий підхід обмежується фінансовими показниками, що веде до недооцінки факторів довгострокового успіху нематеріального характеру.

Економічна додана вартість є основним фактором фінансування відтворення. При цьому господарюючий суб'єкт в цілому можна розглядати як сукупність механізмів (бізнес-сегментів) збільшення вкладених в нього коштів.

Для прийняття обґрунтованих рішень, інвесторам потрібна якісна інформація про фінансові сегменти бізнесу, що включає фінансові та нефінансові показники та характеризують ці сегменти за стадіями життєвого циклу. Шляхом зваженого підсумовування всіх показників життєвого циклу бізнес-сегментів можна розрахувати інтегральний або сумарний показник активності господарюючого суб'єкта в цілому.

Збалансованість як складне явище можна структурувати за рівнями та видами. З точки зору прийнятого раніше розуміння елементарності, першим простим рівнем збалансованості з'явиться

правильне обґрунтування калькуляційної одиниці. Цей перший елементарний рівень консолідації дає можливість встановлювати альтернативність витрат. На наступних рівнях формуються витрати, собівартість, фінансові результати і так далі до завершального рівня, де визначається вартість бізнесу господарюючого суб'єкта в цілому. Рівень збалансованості відповідає на питання, наскільки детально розглядається поєднання різного роду елементів вкладень в бізнес господарюючого суб'єкта та отриманих результатів. Поняття видів збалансованості шарується до внутрішніх і зовнішніх проявів поєднань цих елементів. У найбільш загальному вигляді можна виділити три види збалансованості: ресурсну, тимчасову і структурну.

Визначення раціональної сполучуваності для похідних показників четвертого ярусу формування системи збалансованих показників базується на розумінні причинно-наслідкових зв'язків і дозволяє виявити ті моменти, на які можна вплинути, щоб домогтися майбутнього бажаного результату. Тому ЗСП – це не тільки сукупність фінансових і нефінансових показників, які є найбільш важливими з точки зору поточного стану та майбутніх стратегічних цілей розвитку господарюючого суб'єкта, а й все релевантні похідні від цих показників узгоджені один з одним в ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, що призводять заданим цілям. Нефінансові мети господарюючого суб'єкта наприклад, реінжиніринг певних виробничих процесів, завжди можна інтерпретувати у фінансові показники, так як результативне підвищення добробуту має універсальне фінансове вираження. Узгодженість фінансових і нефінансових показників і їх похідних відображає збалансованість стану і розвитку господарюючого суб'єкта. Це означає, що кожен елемент кругообігу капіталу повинен, перш за все, узгоджуватися з суміжним попереднім і наступним елементами в причинно-наслідкового ланцюжку

кругообігу капіталу. Узгодженість маси суміжних елементів зумовлює узгодження їх агрегатів або складних показників. Кожен такий елемент являє форму, в якій відображаються ітерації кругообігу капіталу Звідси збалансованість повинна будуватися на науково обґрунтованих співвідношеннях між ітераціями або агрегованими на їх основі елементами кругообігу капіталу. Можна виділити три види таких співвідносин, іманентно властивих обороту капіталу, що визначають його ефективність. По-перше, співвідношення, пов'язані з різноманітними формами капіталу, що виникають в причино наслідковому ланцюжку наступних один за одним бізнес-процесів. Головними серед цих форм є ті, що визначають унікальність та профільність конкретного бізнесу, тобто виробничі ресурси або фактори конкретного виробництва. Навколо факторів виробництва утворюється безліч величин, що відносяться до майна і джерел його формування. Однак, виходячи з переважаючого значення факторів виробництва для забезпечення приросту капіталу, даний вид співвідношень правомірно назвати ресурсної збалансованістю. Вона, перш за все, висловлює узгодженість структурних складових всередині окремих ресурсів і між їх видами, впродовж всього кругообігу капіталу. Виявляється дана узгодженість в необхідності дотримання певних пропорцій, що не допускають як зайві витрати на придбання ресурсів, так і припинення бізнес-процесів через нестачу будь-якого ресурсу. Безліч чинників ресурсної збалансованості є одночасно чинниками ефективності використання виробничих ресурсів.

По-друге, виділяються співвідношення, пов'язані з моментами з'єднання різних видів ресурсів або перетворення однієї форми існування капіталу в іншу. Економічний зміст тимчасової узгодженості полягає в тому, що початок будь-якого бізнес-процесу або зміни форми існування капіталу є результатом попередніх і причиною подальших подій. Узгоджена синхронність ланцюжка

причинно-наслідкових подій характеризує тимчасову збалансованість. Тут будь-які відхилення означають простой ресурсів або на попередніх, або на наступних стадіях бізнес-процесів.

Третій вид співвідношень охоплює структурну узгодженість між окремими бізнес-сегментами в вертикальних або горизонтальних зв'язках. Дана структурна збалансованість означає узгодженість окремих організаційних структур господарюючого суб'єкта та характеризує ефективність конфігурації його інфраструктури.

Кожен рівень і вид збалансованості впливає на досягнення поточних і стратегічних цілей. Однак найбільшу частку в цьому впливі займає ресурсна збалансованість. Кожна стратегічна мета розпадається на підцілі, в яких з'являються релевантні показники, які контролюють реалізацію стратегії. Наприклад, для матеріальних ресурсів це буде норма питомої витрати, для прибутку – витрати на гривню продукції, для інвестицій – прибуток на одну гривню вкладень і так далі. В умовах обмеженості ресурсів збалансованість проявляється в їх узгодженості і ранжируванні по перевагах. Розрахована на базі причинно-наслідкових залежностей збалансованість по ресурсах покаже пропорції альтернативності їх використання.

Висновки та пропозиції. Вихідним моментом аналізу ресурсної збалансованості господарюючого суб'єкта є розрахункові показники потреби в профільних виробничих ресурсах, що відповідають нормам їх питомих витрат та ринковому попиту на продукцію. З плином часу змінюється співвідношення окремих видів виробничих ресурсів. Зношуються основні засоби, збільшується або зменшується питома витрата різних видів сировини і матеріалів, рівень продуктивності праці. Це зумовлює динаміку показників збалансованості господарюючого суб'єкта. Економічний аналіз траєкторії цих змін обґрунтовує управлінські рішення щодо збереження рівноважного стану і забезпечення майбутнього

збалансованого розвитку, виходячи з визначення потенціалу досягнення стратегічних цілей.

На всіх рівнях збалансованості від калькуляційної одиниці до вартості бізнесу господарюючого суб'єкта раціональне використання ресурсів має враховувати, по принаймні, два моменти. По-перше, забезпечення збалансованості за умовами конкретних виробництв величини залучених ресурсів, виходячи з досягнутого рівня їх питомої витрати на одиницю вироблених споживчих вартостей. По-друге, підвищення ефективності використання цих ресурсів, що виражається в мінімізації такого питомої витрати з урахуванням досягнутих на даний момент часу можливостей реалізації накопиченого людством науково-технологічного потенціалу. Ці міркування повинні враховуватися господарюючими суб'єктами при оцінці своєї ресурсної бази щодо очікуваної частки ринку споживчих вартостей, які вони виробляють. Одночасно вони визначають, по-перше, скільки коштує бізнес у вигляді необхідного обсягу залучених ресурсів, по-друге, ринок може заплатити за надані споживчі вартості. Останнє показує верхню межу витрат на організацію конкретного бізнесу. Нижня межа витрат обумовлена, в першу чергу, техніко-технологічними умовами досягнення бажаного обсягу виробництва конкретних споживчих вартостей.

Для забезпечення розвитку господарюючого суб'єкта в стабільному режимі необхідно забезпечити збалансованість релевантних факторів його розвитку в часі і просторі. Інформаційно-аналітична база прийняття управлінських рішень щодо ефективного з'єднання цих факторів повинна будуватися на таких основних моментах. По-перше, чітке визначення істоти даних факторів, по-друге, системи показників, в яких вони можуть кількісно висловитися, по-третє, взаємозв'язків між показниками, що виражають окремі фактори.

Список використаної літератури

1. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. Київ : Молодь, 1997. 1000 с.
2. Воронин А. Определение показателей экономической эффективности производства на основе модификации ресурсного подхода. *Економіка України*. 2007. № 10. С. 29–37.
3. Замлинський В. А. Фінансовий інжиниринг: механізм здійснення. *Економіка : реалії часу*. 2018. № 6 (40). С. 25–37.
4. Колосов А. М., Колосова К. А., Штапаук Г. П. Управління стійкістю підприємства : монографія. Старобільськ : ЛНУ імені Т. Шевченка, 2016. 336 с.
5. Мортиков В. Альтернативные издержки: теория и проблемы ее применения. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 29–36.
6. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова КМ України від 03.03.2021 р. № 179. *Урядовий кур'єр*. 2021. № 45. С. 8–36.
7. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. Москва : Вильямс, 2004. 304 с.
8. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов / Пер. с англ. Москва : ЛБЗ, 2000. 720 с.
9. Темишевська Л. І., Гранько К. Б. Prerequisites for improving the efficiency of management of financial resources of the enterprise. *Економічний журнал ОПУ*. 2019. № 3 (9). С. 129–135.
10. Філіппова С., Ковтуненко К. В. Формування професіоналізму бухгалтера виробничого підприємства на засадах компетентнісного підходу: монографія. Донецьк : Ноулідж, 2013. 175 с.
11. Фомин В. П. Анализ сбалансированных показателей развития предприятия. *Современные аспекты экономики*. 2008. № 4(129). С. 279–292.
12. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71–79.

Стаття надійшла 20.09.2021 року

V. I. Zakharchenko,

Doctor of economic sciences, professor,
professor of Department of International Management and Innovation
Odessa National Polytechnic University
Shevchenko ave.,1, Odesa, 65044, Ukraine
e-mail: kafedra@mzeid.in

T. K. Metil,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Business and Tourism Management
Izmail State University for the Humanities
68600, Izmail, Odessa region, Repin str., 12, Ukraine
e-mail: tatanametil@gmail.com

I. A. Maksymchuk,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Department of Business and Tourism Management
Izmail State University for the Humanities
68600, Izmail, Odessa region, Repin str., 12, Ukraine
e-mail: tatanametil@gmail.com

**COMPREHENSIVE ASSESSMENT
OF THE EFFICIENCY OF THE BUSINESS ENTITY
ON THE BASIS OF ANALYSIS OF ITS FINANCIAL
STATEMENTS WITH THE HELP
OF BALANCED BALANCE**

The article analyzes the achieved practical experience in using a system of balanced scores in assessing the effectiveness of economic activity of an industrial enterprise in the process of providing it with consulting services. In the domestic economy, the number of indicators for assessing the actions of an economic entity is growing. And there are two reasons for this: institutional, related to the expansion of market competencies; general economic, which provides a search for ways to increase competitiveness. Currently, we also note the division of management into two levels: materialized and virtual calculations and solutions. Assessment of analytical capabilities of the information capacity of indicators is determined by two aspects – identifying the economic essence of the indicator, as well as the reasons and factors explain the emergence of new indicators. We distinguish four levels of formal-logical construction of a system of indicators to reveal the content of enterprise development: first, the construction of simple

exogenous indicators to reflect economic certainty; further ensuring the logical consistency of qualitative and quantitative comparability of measurements; third – the transition of individual indicators to the integral system according to certain criteria; fourth – determining the development of the enterprise on the basis of assessing the balance of derivatives. Similarly, in the formation of evaluation indicators of the enterprise there are two groups of problematic aspects: conceptual problems – the lack of systematic accounting of non-financial indicators, the lack of targeted information needs of a wide range of stakeholders; technical problems – the need to transform financial statements, the methodological complexity of cash flow forecasting, the need to use reliable market information. A comprehensive assessment of the effectiveness of the enterprise is an important component of solving the problem of information transparency. It is possible to apply the experience already gained within the concept of a balanced system, which provides for the enterprise to consider a comprehensive approach to four criteria: financial, domestic, innovation and learning, consumers.

Key words: system, indicator, balance, cost, reporting, efficiency, business process.

References

1. Brihkhem, Ye. F. (1997). *Osnovy finansovoho menedzhmentu* [Fundamentals of financial management]. Kyiv: Molod. [in Ukrianian].
2. Voronyn, A. (2007). *Opreделение pokazatelei i ekonomicheskoi effektivnosti proizvodstva na osnove modifikatsii resursnogo podhoda* [Determination of indicators of economic efficiency of production based on a modification of the resource approach]. *Ekonomika Ukrainy. – Economy of Ukraine*, Vol. 10. Pp. 29–37. [in Russian].
3. Zamlynskyi, V. A. (2018). *Finansovyi inzhynir: mekhanizm zdiisnennia* [Financial engineering: a mechanism for implementation]. *Ekonomika: realii chasu. – Ekonomika : realii chasu*, Vol. 6 (40). Pp. 25–37. [in Ukrianian].
4. Kolosov, A. M., Kolosova, K. A. & Shtapauk, H. P. (2016). *Upravlinnia stiikistiu pidpriemstva: monohrafiia* [Enterprise sustainability management: monograph]. Starobilsk : LNU imeni T. Shevchenka. [in Ukrianian].
5. Mortikov, V. (2010). *Alternativnye izderzhki: teoriya i problemy ee primeneniia* [Alternative costs: theory and problems of its application]. *Ekonomika Ukrainy. – Economy of Ukraine*, Vol. 1. Pp. 29–36. [in Russian].
6. *Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku*. Postanova KM Ukrainy vid 03.03.2021r. № 179 [National economic strategy for the period up to 2030. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 03.03.2021 № 179]. *Uriadovyi kurier. – Government Courier*, Vol. 45. Pp. 8–36. [in Ukrainian].
7. Olve, N.-G., Roi, Zh. & Vetter, M. (2004). *Otsenka effektivnosti deiatel'nosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispolzovaniiu sbalansirovannoi sistemy*

- pokazatelei [Evaluation of the company's efficiency. A practical guide to using a balanced scorecard]. Moskva: Viliams. [in Russian].
8. Ross, S., Vesterfild, R. & Dzhordan, B. (2000). Osnovy korporativnyh finansov [Fundamentals of corporate finance]. Moskva: LBZ. [in Russian].
 9. Temyshevska, L. I., Hranko, K. B. (2019). Prerequisites for improving the efficiency of management of financial resources of the enterprise. *Ekonomichnyi zhurnal OPU. – OPU Economic Journal*, Vol. 3(9). Pp. 129–135.
 10. Filippova, S. & Kovtunenکو, K. V. (2013). Formuvannia profesionalizmu bukhhaltera vyrobnychoho pidpriemstva na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu: monohrafiia [Formation of professionalism of the accountant of the industrial enterprise on the basis of the competence approach: monograph]. Donetsk: Noulidzh. [in Ukrainian].
 11. Fomyn, V. P. (2008). Analiz sbalansirovannyh pokazatelej razvitiya predpriyatiia [Analysis of balanced indicators of enterprise development]. *Sovremennye aspekty ekonomiki. – Modern aspects of economics*, Vol. 4(129). Pp. 279–292. [in Russian].
 12. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, 1. Pp. 71–79.