

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет фінансів**

**Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА**

**Галузь знань**

**Спеціальність**

Фінансовий менеджмент і контролінг

07 «Управління та адміністрування»

072 «Фінанси, банківська справа  
та страхування»

Форма навчання: Заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему *«Управління результативністю бізнесу в системі контролінгу»*

здобувачки      Бережної Аліни Вікторівни

Науковий керівник: к.е.н., проф. Бабяк Н.Д.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:  
д.е.н., проф. Терещенко О.О.

**Київ 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                             | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНКИ                                                                                             |    |
| РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ.....                                                                                              | 7  |
| 1.1 Сутність концепції результативності бізнесу.....                                                                                   | 7  |
| 1.2. Моделі оцінки результативності діяльності компанії в системі<br>фінансового контролінгу .....                                     | 18 |
| 1.3. Розробка та впровадження систем вимірювання результативності .....                                                                | 24 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ                                                                                  |    |
| ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ТЕВА УКРАЇНА" .....                                                                                                    | 34 |
| 2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ “Тева<br>Україна”.....                                             | 34 |
| 2.2. Експрес-діагностика фінансового стану ТОВ “Тева Україна” .....                                                                    | 45 |
| 2.3. Оцінка показників результативності діяльності ТОВ "Тева Україна".....                                                             | 54 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ                                                                                   |    |
| РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ                                                                                     |    |
| СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ.....                                                                                                         | 65 |
| 3.1. Шляхи підвищення результативності бізнесу за допомогою<br>удосконалення системи фінансового контролінгу в ТОВ “Тева Україна”..... | 65 |
| 3.2. Розробка збалансованої системи показників для ТОВ “Тева Україна” ....                                                             | 71 |
| 3.3. Ефект від впровадження системи вимірювання результативності<br>ТОВ “Тева Україна”.....                                            | 84 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                          | 93 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                        | 97 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** З інтеграцією української економіки в світове економічне співтовариство зростає потреба у принципових змінах системи управління компаніями.

Тепер вихідними завданням в управлінні стає визначення стратегії її створення та розвиток компанії в залежності від способу формування капіталу, характеру виробничо-комерційної діяльності, видів продукції та послуг. Від спрямованості розвитку підприємства залежать його організаційна структура, методи управління, цілі, які воно прагне досягти, і шляхи їх досягнення.

Щоб вижити і успішно розвиватися в сучасному динамічно мінливому світі, підприємство повинне не стільки сприймати той чи інший обсяг специфічної інформації, скільки брати активну участь в керованому процесі взаємодії із зовнішнім оточенням.

Розглядаючи систему управління підприємством як динамічну систему, необхідно відповісти, як мінімум, на наступні питання: як внутрішні можливості і потреби підприємства співвідносяться з зовнішньої ринковою ситуацією, чи збігаються його прагнення з прагненнями його контрагентів.

Істотними, в даному контексті, є проблеми підтримки прагнень підприємства до повного і ефективного використання його потенціалу, трансформація системи управління адекватно змін зовнішнього середовища, розробка системи показників, нормативів і критеріїв, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності.

Результативність (*performance*) у найзагальнішому вигляді означає виконання планів, цілей, перетворення їх на конкретні результати, які порівнюються з певними стандартами, нормами та/або заздалегідь визначеними значеннями тих чи інших показників результату. До недавнього часу для позитивної оцінки бізнесу достатньою умовою було досягнення необхідних фінансових результатів, які відображають результати минулої діяльності фірми. У новій економіці відбувається прискорення ринкових змін і всіх бізнес-процесів фірми, тому потрібний комплексний облік всіх напрямів її діяльності, особливо

тих, які впливають на майбутнє становище фірми на ринку і на зростання її вартості. Необхідно враховувати не тільки фінансові показники діяльності фірми, але й показники роботи з клієнтами, показники внутрішніх процесів, що забезпечують стійкі конкурентні переваги, а також показники ефективного управління персоналом і зростанням організації. З кінця XX ст. активно розвиваються концепції і методи управління корпоративною результативністю (Business Performance Management, BPM), тісно пов'язані з методами цільового управління фірмою. Їх використання дозволяє бізнесу ставити стратегічні цілі, а потім, вимірюючи показники, що характеризують виконання поставлених цілей, сприяти досягненню цих цілей. Основу управління корпоративною результативністю складають планування, моделювання і прогнозування, моніторинг та аналіз ключових показників діяльності в контексті загальної стратегії підприємства.

У системі *performance management* найважливішу роль відіграє оцінка результативності діяльності компанії (*performance measurement*), що визначається як формулювання стратегії у вигляді системи вимірних стратегічних цілей, ініціатив та ключових показників результативності, і за допомогою регулярного вимірювання досягнутих у процесі тактичного та оперативного управління значень цих показників і значень індикаторів зовнішнього середовища, а також коригувати цілі у відповідності з динамікою зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Будучи складовою частиною управління корпоративною результативністю, даний напрямок є новим, актуальним і затребуваним на практиці.

Необхідно відзначити, що великий внесок у розробку даного напрямку зробили Каплан Р., Нортон Д., Кокінз Г., Друкер П., Ніллі А., Гомес К., Хейне П. та ін.

Дослідження сутності вимірювання результативності діяльності також знайшов своє відображення в наукових працях вітчизняних вчених Олексюк О.І., Тищенко А.Н., Л.В. Догадайло Л. В., Дерев'янка Т. Г., Макаренко М. В., Малова І. І та ін.

Все вищевикладене й обумовило вибір об'єкта, теми роботи, теоретичну та практичну спрямованість дослідження.

**Метою дослідження** є розробка комплексних теоретичних аспектів та практичних рекомендацій по створенню ефективної системи управління результативністю діяльності компанії з використання сучасних інструментів контролінгу.

**Виходячи з мети дослідження, в роботі поставлені наступні конкретні завдання:**

- аналіз та уточнення категорій “результативність” та “вимірювання результативності”;
- уточнення місця та ролі вимірювання результативності в системі управління;
- аналіз інструментів вимірювання результативності в системі контролінгу;
- дослідження процесу практичного впровадження системи управління результативністю в компанії;
- комплексний аналіз об'єкта дослідження з точки зору ринкової ситуації, особливостей діяльності компанії її фінансового стану, та критична оцінка існуючої системи вимірювання результативності підприємства;
- розробка методичних рекомендацій по впровадженню інструментів контролінгу для підвищення ефективності вимірювання результативності компанії;
- розробка моделі оцінки ефекту впровадження і функціонування системи вимірювання результативності.

**Об'єктом дослідження** фінансово-господарська діяльність ТОВ “Тева Україна”.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади управління результативністю діяльності компанії в системі контролінгу.

**Теоретичною та методологічною основою дослідження** являються праці зарубіжних та вітчизняних науковців в області теорії та практики фінансового менеджменту, управління результативності та контролінгу.

В процесі виконання дипломного дослідження використовувались загальнонаукові методи, а також методи логічного моделювання, експертних оцінок, порівняльного аналізу.

***Обґрунтованість та достовірність результатів дослідження***, висновків та рекомендацій базуються на системному підході та супроводжується змістовною інтерпретацією висновків.

В якості інформаційної бази використовувались статистичні дані фармацевтичного ринку України, а також внутрішні дані об'єкта дослідження.

***Структура роботи.*** Ціль та логіка дослідження визначають структуру дипломної роботи, яка складається з вступу, трьох розділів висновків та списку використаної літератури.

У першому розділі досліджено теоретичні засади вимірювання результативності діяльності та ключових показників результативності. Охарактеризовано основні концепції вимірювання результативності діяльності та визначено місце вимірювання результативності діяльності підприємства в системі контролінгу поведінки.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тева Україна». Проаналізовано діючу систему вимірювання результативності діяльності для підприємства в цілому та в розрізі окремих структурних одиниць.

У третьому розділі розроблено шляхи підвищення ефективності системи вимірювання результативності діяльності за рахунок удосконалення стратегічного та оперативного планування та раціоналізації моніторингу ключових показників результативності. За результатами дослідження розроблені пропозиції щодо можливості впровадження в компанії вартісно-орієнтованого підходу до вимірювання результативності діяльності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

#### 1.1 Сутність концепції результативності бізнесу

Середовище, в якому здійснюють свою господарську діяльність компанії, за останні роки зазнала значних змін. Глобалізація, швидкий розвиток інформаційних технологій, конкурентний тиск, споживацтво, ставлення до праці, і як наслідок розвиток економічної думки призвели до змін в бізнес – середовищі. Тому традиційна практика фінансового обліку стала недостатньою та навіть небезпечною для сучасних організацій, які потребують іншого підходу до оцінки їх діяльності.

Загально прийнятий набір фінансових індикаторів виявився обмеженим для об'єктивного відображення досягнень компаній. Нематеріальні чинники такі, як інновації, частка ринку, задоволеність споживачів, якість продукції, людські ресурси, потіснили матеріальні показники.

На сьогоднішньому етапі система оцінки результативності повинна стати засобом реалізації стратегії і моніторингу бізнес – результатів.

Сучасні моделі визначення результативності підприємства отримали назву *Performance measurement*. Цьому напрямку в менеджменті відводиться дуже важливе місце, адже неможливо управляти тим, що не можна визначити та виміряти.

Багато науковців приділили увагу визначенню поняття “результативність” та на сьогоднішній день не існує єдиного підходу щодо його трактування. Інколи у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників термін “ефективність” ототожнюється з терміном “результативність”.

Згідно з традиціями зарубіжних наукових шкіл, вважається, що моделі оцінки та управління організаційною ефективністю справляють визначальний вплив на формування теоретичних підходів до дослідження результативності. На цій основі стверджується, що оцінка ефективності репрезентує результати економічної діяльності, тоді як вимірювання результативності виступає як аналітичний інструментарій оцінки ефективності. Така теза зазвичай пояснюється тим, що проблематика визначення ефективності і результативності не відрізняється, а отже, й оцінка, аналіз та управління є ідентичними.

Провідні світові видання у сфері менеджменту та економіки до 70-80-х років минулого століття акцентували увагу на відсутності відмінностей між категоріями “ефективність” і “результативність”. Але, починаючи з 80-90-х років ХХ ст., ситуація змінюється кардинальним чином, і в спеціалізованих наукових публікаціях багато вчених віддають перевагу використанню терміна “результативність” [1]. Така зміна відбулась через перехід від ринкового способу мислення до вартісного, використання поряд з матеріальними нематеріальних показників оцінки.

Розглянемо деякі тлумачення понять “ефективність” і “результативність”, які зустрічаються серед зарубіжних і вітчизняних науковців.

Хейне П [2] відзначає, що “ефективність” неминуче є оціночною категорією. Ефективність завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат. В ефективності завжди присутній й об'єктивний компонент. Однак самі по собі фізичні параметри ніколи не можуть визначити ефективність. З цього випливає, що ефективність будь-якого процесу може мінятися із зміною оцінок, а оскільки все залежить від усього, зміна в будь-якій суб'єктивній перевазі може змінити ефективність будь-якого процесу. У даному випадку поняття “ефективність” ототожнюється з поняттям “результативність”.

Друкер П [3]. розмежовує поняття “ефективність” та “результативність”. Результативність є наслідком певних процесів, виконання функцій, завдань, досягнення цілей, а ефективність – наслідком правильності таких дій, проте як перше поняття, так і друге є однаково важливими.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф [4]. вважають, що ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами. Результативність вони визначають не лише як співвідношення між обсягом та затратами, але й як таку, що передбачає врахування додаткових параметрів – виконання обов'язків, адаптивність та розвиток, вимірює досягнення цілей підприємства, економічність, що відбиває характеристики взаємин із зовнішнім середовищем.

На думку вчених А.Н. Тищенко, Н.А. Кизима, Л.В. Догадайло [5] під результативністю розуміють загальне якісне явище, яке характеризує підсумок за всіма показниками функціонування підприємства і визначає потенціал подальшого розвитку. Ефективність розглядається як найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів на підприємстві. Ці дві категорії вони пропонують об'єднати в одну. Таким чином, ця сукупність відображатиме спроможність підприємства встановлювати точні, конкретні, реальні цілі та досягати їх з мінімальними витратами.

На думку вітчизняних дослідників таких, як Федулова Л [21]. результативність — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Олексюк О. [1] вказує на те, що результативність є прикладним виразом досягнень розвитку теорії економічної ефективності і наступним етапом її розвитку. Оцінка ефективності демонструє результати економічної діяльності, вимірювання результативності виступає як аналітичний інструментарій оцінки ефективності.

Отже, як бачимо більшість науковців розділяють поняття “результативність” та “ефективність”.

Ще одним наріжним каменем виступає неоднозначність трактування слову *performance*, адже не існує його адекватного перекладу на українську мову, що дає неоднозначне його трактування у вітчизняній літературі.

Стандарт ISO 9000:2008, розподіляє поняття *performance* на два терміни [6]:

- результативність — це ступінь досягнення запланованих цілей;
- ефективність — співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами за для їх досягнення.

Таким чином *performance* об'єднує в собі і результативність, і ефективність одночасно.

Враховуючи вище вказане, можна охарактеризувати результативність, як міру досягнення поставлених цілей та їх економічну ефективність.

Отже, управління результативністю (*performance management*), як один з важливих елементів сучасного стратегічного менеджменту, є процесом управління за допомогою повністю інтегрованої системи методологій поліпшення бізнесу [7]. Система, що дозволяє організації ефективно відслідковувати, контролювати і управляти реалізацією стратегічних ініціатив. Це вплив на організацію на досягнення виконання цілей, визначення та розподілу пріоритетних ресурсів, інформування менеджерів що до перегляду або збереження поточної політики [8].

Не має також однозначного підходу щодо значення поняття *performance measurement*. Одним з найвідоміших представників дослідження вимірювання результативності є Нілі [9], який визначає *performance measurement* як процес кількісної оцінки ефективності і результативності дій. Маршал [10] визначає більш широкі меші оцінки результативності, як такої, що забезпечує розробку показників і збору даних для визначення та аналізу результативності. Lönnqvist [10] стверджує, що вимірювання результативності може бути невід'ємною частиною процесу управління, або може бути використаною й для визначення результатів окремих факторів без прив'язки до деяких конкретних управлінських процесів.

Розглянувши рисунок 1.1 та 1.2, запропонований Дерев'яненко Т. [11] та Гомесом К. [12], можна зробити висновок, що кожна з систем оцінки результативності відбивала потреби менеджменту залежно від особливостей ведення бізнесу та пріоритетів, які були притаманними тому чи іншому етапу розвитку бізнес-середовища.

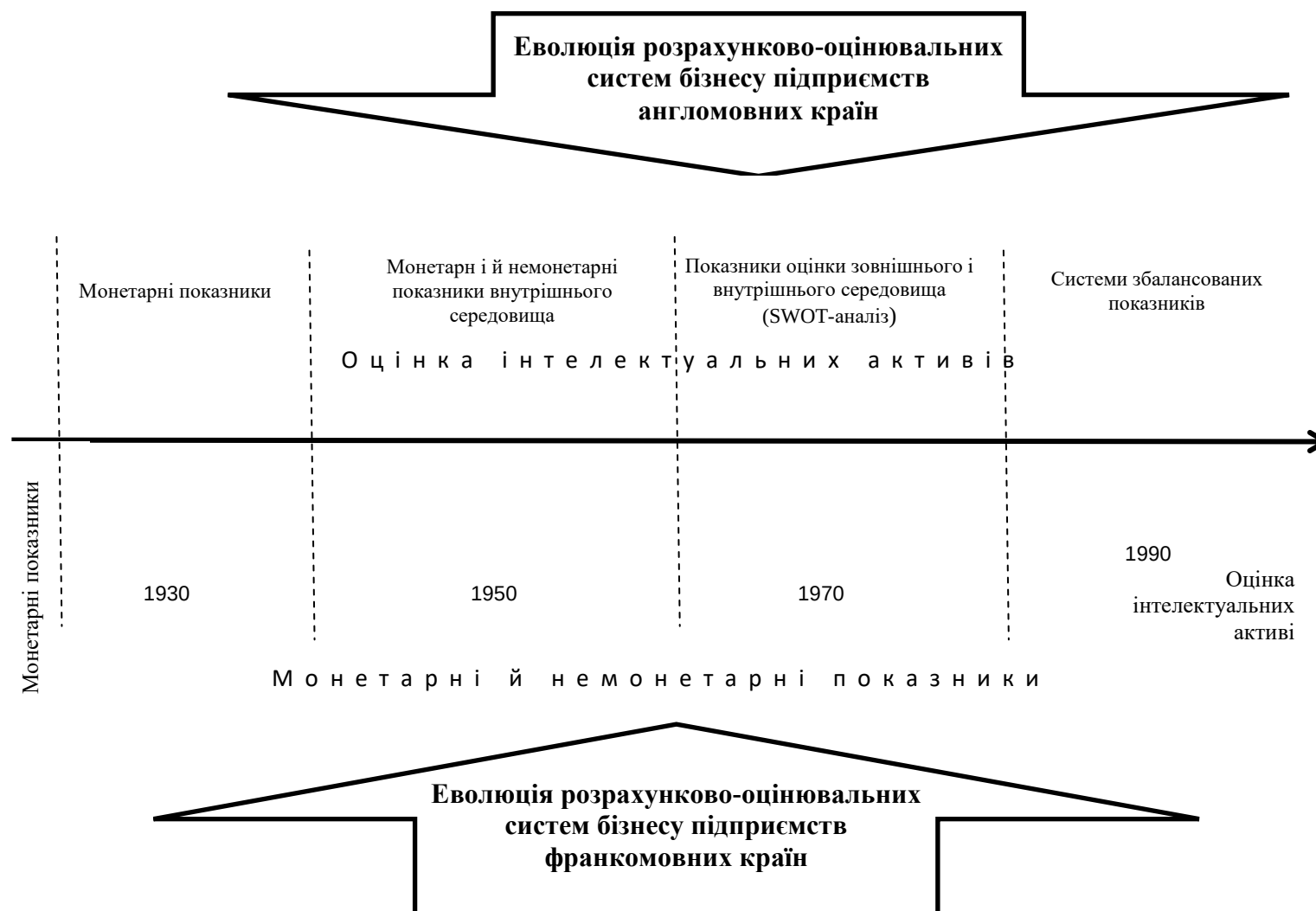


Рисунок 1.1 – Еволюція розрахунково-оцінювальних систем діяльності підприємств [11]

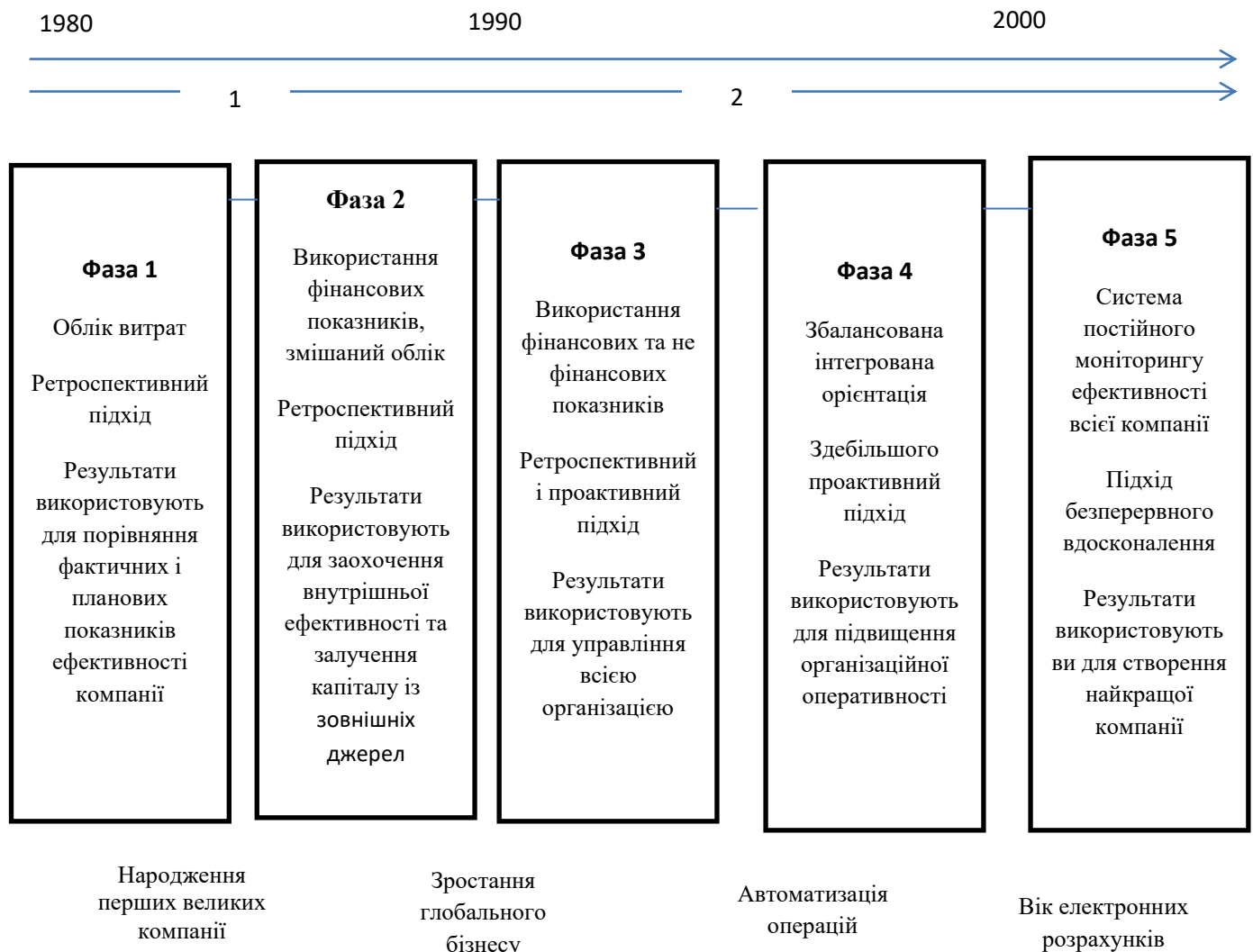


Рисунок 1.2 – Еволюційні фази performance measurement [12]

Звідси випливає, що на сучасному етапі оцінка результативності (*performance measurement*) є процесом збору, аналізу, подання інформації у зв'язку з вивченням процесів, параметрів, явищ реалізації стратегії організації, яка дозволяє визначити чи були досягнуті поставлені цілі компанії.

Performance measurement відіграє важливу роль в сучасній концепції стратегічної управління. Багатовимірні характеристики результативності є складними операційними системами менеджменту. Такими характеристиками, наприклад є:

- динамічний зв'язок між зовнішніми та внутрішніми факторами, що впливають на визначення стратегії;
- зв'язок між короткостроковими та довгостроковими перспективами систем стратегічного планування;
- зв'язки між організаційними компетенціями підрозділів та ресурсами підприємства.

Для того щоб система була, якісно вона має відповідати необхідним принципам. Олексюк О. [1] вказує, що основними принципами визначення результативності господарської діяльності є:

1) якість у кількісних оцінках – аналітичні конструкції, які відображають сутність економічної категорії "результативність", повинні володіти кількісною та якісною визначеністю на сучасному етапі розвитку економічної науки; крім того, даний принцип можливо трактувати і як вимогу повноти відтворення проблеми визначення результативності у системі аналітичних показників та індикаторів;

2) достовірність (вірогідність) – здатність системи визначення результативності гарантувати достовірність отриманих аналітичних результатів чи їх адекватність реальним економічним процесам; додатковою вимогою для реалізації вказаного принципу виступає необхідність забезпечення самоперевірки в наукових дослідженнях;

3) цільова орієнтованість – дослідження результативності господарської діяльності, виходячи з сутності категорії "результат", мають цільову й інформаційну складову, яку слід формалізувати до початку наукових досліджень;

4) прозорість – аналітичні системи визначення результативності економічної діяльності мають володіти відкритістю для користувачів на усіх етапах, що дозволяє забезпечити зрозумілість користувачами отриманих результатів та можливість здійснення зовнішнього контролю;

5) комплексність – визначення результативності економічних процесів слід будувати на системному підході до розуміння функціонування соціально-економічних утворень, а також на врахуванні послідовності зв'язків між їхніми складовими чи процесами;

6) часова орієнтованість – дослідження проблематики результативності повинні бути зорієнтовані у часі і прив'язуватися до визначених часових горизонтів, що створює передумови для реалізації принципу інтегрованості у традиційну систему економічного аналізу;

7) формалізованість – метрика визначення, всі складові, вихідні елементи визначення результативності повинні бути представлені у вигляді однорідних аналітичних елементів (конструкцій), з використанням зрозумілої користувачам мови (алгоритму) формалізації;

8) інтегрованість (інформаційна забезпеченість) – дослідження результативності економічних процесів мають будуватися на використанні економічної інформації, яка збирається сучасними системами обліку чи аналізу.

Система запровадження performance measurement в практиці управління компанією вітається серед менеджерів, та запуск цього процесу не гарантує бажаного успіху. Основна проблема полягає в реалізації та управлінні стратегією компанії. Тому, для підвищення результативності, система стратегічного менеджменту, яка включає й підсистему вимірювання результативності, повинна виконувати наступне:

- узгодити систему стратегічного менеджменту з системою оцінки результативності;
- розробка динамічної, а не статичної системи стратегічного управління;
- гнучкість системи вимірювання результативності, поліпшення його здатності впоратись з організаційними змінами.

Та якщо взяти до уваги порівняльний аналіз традиційних систем показників та систем вимірювання результативності діяльності (табл. 1.1) [13], можна зрозуміти, що сучасна система, якою б вона не була складною в впровадженні, є набагато якіснішою.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика традиційних систем показників та систем показників вимірювання результативності

| <b>Характеристика</b>             | <b>Традиційні показники</b>                                                                                        | <b>Системи вимірювання результативності діяльності</b>                                                                                                                             |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Характер показників               | Монетарна орієнтація                                                                                               | Орієнтація на споживача (направленість в майбутнє)                                                                                                                                 |
| Гнучкість показників              | Обмежена гнучкість                                                                                                 | Висока гнучкість                                                                                                                                                                   |
| Напрямок використання             | Використання для перевірки досягнень фінансових цілей                                                              | Використання для перевірки реалізації стратегії та оптимізації процесів                                                                                                            |
| Мета використання                 | Скорочення витрат                                                                                                  | Підвищення результативності                                                                                                                                                        |
| Структура управління              | Вертикальна                                                                                                        | Горизонтальна                                                                                                                                                                      |
| Комплексність системи             | Фрагментарність                                                                                                    | Інтегрованість                                                                                                                                                                     |
| Взаємозв'язок в оцінці показників | Оцінка показників здійснюється окремо                                                                              | Оцінка показників здійснюється паралельно                                                                                                                                          |
| Аналіз відхилень показників       | Недостатньо ефективний аналіз відхилень                                                                            | Відхилення реєструються за відповідальними                                                                                                                                         |
| Тип мотивація                     | Індивідуальна                                                                                                      | Групова                                                                                                                                                                            |
| Тип навчання                      | Індивідуальне                                                                                                      | Всього персоналу                                                                                                                                                                   |
| Зв'язок зі стратегією             | Система показників слабо пов'язана зі стратегією                                                                   | Система показників пов'язана зі стратегією та спрямовані на її реалізацію                                                                                                          |
| Розподіл ресурсів                 | Розподіл ресурсів не пов'язаний зі стратегією                                                                      | Розподіл ресурсів направлений на виконання стратегії                                                                                                                               |
| Зворотній зв'язок                 | Зворотній зв'язок має тактичний характер, системи оцінки орієнтовані на контроль досягнення короткострокових цілей | Зворотній зв'язок, зберігаючи тактичний характер спрямована на досягнення довгострокової стратегії через орієнтованість системи оцінки на контроль досягнення довгострокових цілей |

Джерело: складено автором на підставі [13]

Розуміння ролі системи оцінки результативності має важливе значення для розуміння всієї системи стратегічного управління. Система оцінки результативності виступає в якості середовища реалізації стратегії або рушійною силою для стратегічної модернізації системи управління. Тому, зазначимо наступні *функції, які виконує performance measurement* [8]:

- продукує позитивні зміни, в організаційній культурі, системах та процесах, для того щоб впливати на реалізацію стратегії;
- забезпечує функціональність стратегічного менеджменту в системі операційного менеджменту, що надає цим системам підвищену ефективність і спільність бізнес процесів;
- розробка безперервного вдосконалення можливостей компанії, за допомогою реалізації та управління комплексних операцій системи стратегічного менеджменту;
- охоплює довгострокові, середньострокові та короткострокові перспективи;
- має гарантувати вимірювання результатів враховуючи, як фінансові так і нефінансові аспекти бізнес процесів.

Отже, вимірювання результативності діяльності компанії є невід’ємною складовою сучасних концепцій управління бізнесом. Система оціни результативності, використовуючи набір показників, дозволяє побачити, наскільки успішно компанія рухається до поставлених цілей. Складно оцінити ефективність діяльності компанії тільки за допомогою численних звітів. Основна перевага вимірювання результативності полягає в тому, що вона змушує зосередитися на певному наборі головних показників. А це може мати істотне значення для прийняття управлінських рішень і визначення ефективності роботи компанії.

## **1.2. Моделі оцінки результативності діяльності компанії в системі фінансового контролінгу**

Сучасна система фінансового менеджменту вимагає нових підходів щодо реалізації управлінських рішень, які забезпечать компанію високою результативністю та конкурентоспроможністю у довгостроковій перспективі. Тому зацікавленість у використанні служб контролінгу на підприємствах, набирає все більшої популярності не тільки в зарубіжних країнах, а й на вітчизняних теренах. Адже контролінг забезпечує координацію управлінської діяльності, дозволяє виявляти не тільки відхилення від намічених цілей, а й приймати коригуючі дії щодо їх виправлення, ефективніше використовувати наявні ресурси, швидко реагувати на зміни навколишнього середовища.

Для кращого розуміння значення та ролі фінансового контролінгу в системі діяльності підприємства потрібно з'ясувати його сутність та функції, які він виконує.

Існує неоднозначний підхід щодо трактування сутності контролінгу, це пояснюється тим, що контролінг пройшов кілька етапів розвитку, кожен з яких був пов'язаний зі змінами бізнес-середовища і новим баченням ролі та завдань контролінгу в управлінському процесі. Виділяють такі стадії розвитку контролінгу [14]:

1. З кінця XIX століття і до 30-х рр.. XX століття контролінг тільки починає використовуватися на підприємствах і розглядатися як засіб інформаційного забезпечення керівництва. Головне завдання контролінгу визначається як забезпечення керівництва інформацією, що надається в міру необхідності.

2. З 30-х і до 60-х років. Контролінг стає не просто засобом реєстрації та забезпеченням в інформації, а й системою управління витратами та результатами діяльності. Основним завданням контролінгу цього періоду є забезпечення прибутковістю.

3. З 60-х і до 90-х років період гострої конкуренції, розвитку міжнародного бізнесу, нових організаційних форм, впровадження систематизованих систем управління. Контролінг виходить за рамки управлінського обліку і розглядається, в першу чергу, як засіб, що дозволяє скоординувати дії управлінців і направити їх на досягнення цілей компанії — виживання та забезпечення конкурентоспроможності.

4. З 90-х років по теперішній час найбільш важливими особливостями є глобалізація економіки, формування нового управлінського світогляду. Основними цілями функціонування підприємства є балансування інтересів компанії з інтересами зацікавлених осіб та інституцій, сталий розвиток і соціальна відповідальність бізнесу. Контролінг розглядається як засіб розробки управлінських технологій, вимірювання та оцінки управлінських намірів для мінімізації нерациональних та помилкових дій.

Отже, якими б не були різними підходи щодо визначення сутності контролінгу, всі вони є вірними, адже кожен з них розкриває бачення ролі контролінгу в системі управління підприємством на відповідному етапі його розвитку. Тому сучасне поняття фінансового контролінгу зводиться до систему методів планування, аналізу, обліку та контролю, що забезпечує підтримку фінансового менеджменту підприємства для досягнення поставлених цілей.

Серед науковців немає єдиного підходу щодо визначення кола функцій, що виконує контролінг. *Проте найчастіше до функцій контролінгу відносять такі* [15]:

1) функція контролю — реалізується через систему показників, що підлягають контролю, оцінку впливу різних факторів на кінцевий результат; встановлення допустимих меж відхилень від запланованих показників, оцінку ступеня досягнення мети, інтерпретацію причин відхилень від запланованих показників, розробку пропозицій щодо їх усунення або мінімізації негативних відхилень.

2) функція координації — координація різних функціональних систем, що діють на підприємстві, зокрема всіх ланок системи управління. Ідеться про

необхідність: узгодити дерево цілей із наявними в підприємства ресурсами, узгодити довгострокові плани з визначеними цілями та стратегією розвитку підприємства, привести у відповідність оперативне планування із довгостроковими планами, скоординувати окремі плани підприємства і звести їх у єдиний план. Координація забезпечує організацію якомога ефективнішого використання всіх видів ресурсів, що їх має підприємство.

3) інформаційна функція — забезпечує керівництво підприємства інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів фінансового менеджменту. Формування каналів надходження інформації на підприємство та її обробка.

Відповідно до вказаних функцій, *коло компетенцій, які повинен виконувати відділ фінансового контролінгу на сучасному етапі*, є дуже широким [16]:

- координація та методичне забезпечення процесів розробки і реалізації фінансової стратегії підприємства;
- застосування методів стратегічного управління витратами;
- здійснення організаційної та методичної підтримки бюджетування та бюджетного контролю на підприємстві;
- управління вартістю підприємства, використовуючи сучасні інструменти формування та оцінювання доданої вартості, інтеграції інструментарію стратегічного управління витратами у вартісно-орієнтований фінансовий менеджмент;
- координація та інтеграція процесів управління в сфері розробок, закупівель, логістики, виробництва, продажу, фінансування;
- забезпечення ефективної інформаційно-комунікаційної політики підприємства на ринку капіталів;
- організаційне та методичне забезпечення управлінського обліку, трансфертного ціноутворення, реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві;
- постановка системи регулярного контролю і оцінки ризиків.

Так як одним із завдань фінансового контролінгу на сучасному етапі є забезпечення досягнення поставлених цілей компанії, необхідним стає

використання даних, отриманих у процесі порівняння планових значень з фактичними, що стає можливим при створенні контрольно-аналітичної системи. Дана задача вирішується саме за рахунок використання методик *performance measurement*.

Розвиток, впровадження та застосування систем вимірювання результативності відноситься до числа найбільш важливих завдань в контролінгу. Крім того, воно відіграє важливу роль у складанні стратегічних планів, в оцінці діяльності підрозділів організації та підвищення мотивації співробітників на виконання планів. Вимірювання результативності переслідує своєю метою об'єднання більшості існуючих зараз систем показників у різних сферах діяльності підприємства для оцінки та аналізу ефективності дій на кожному організаційному рівні. В світовій практиці найпопулярнішими моделями вимірювання результативності є наступні.

*Data Envelopment Analysis* (комплексний аналіз даних) [17] модель спрямована на вимірювання відносної ефективності підрозділів підприємств. При комплексному аналізі використовується лінійне програмування, порівняння вхідних і вихідних факторів по кожному, окремо взятому підрозділі підприємства.

Концепція *Tableau de Bord* (“Бортове табло”) [18] була розроблена наприкінці 1960-х років у Франції, але набула популярності серед керівників компаній на початку 1990-х років. Мета концепції — надання керівнику короткої інформації про кожному підрозділу або підприємстві. Структуру “Бортового табло: для кожного підрозділу/підприємства виставляється генеральна мета, яка в свою чергу розкладається на цілі підпорядкованих підрозділів. Підпорядковані підрозділи характеризують виставлену ним мету з критичними факторами успіху. Критичні фактори успіху оцінюються за допомогою набору показників.

Запропонована система показників дала можливість отримувати інформацію щодо діяльності як підприємства загалом, так і за окремими його підрозділами. Ця система дає уявлення про декомпонування цілей компанії на нижчі рівні ієрархії, визнає логіку розкладання цільових настанов функціонування підрозділів та окремих співробітників.

*Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)* (система вдосконалення та вимірювання продуктивності) [18] формується на принципах оцінювання дій, спрямованих на досягнення цілей, об'єднання інформаційних потоків минулих періодів. Такий механізм формування сприяє об'єктивнішому оцінюванню ролі й результативності окремих структурних одиниць і робітників.

*Performance Measurement Model* (модель вимірювання досягнень) [18] — це методика формування оцінної системи, метою якої є визначення ефективності діяльності компанії на основі ідентифікації основних напрямів діяльності та цільових установок та індикаторів вимірювання досягнення їх. Відмінністю моделі вимірювання досягнень є формування переліку чинників впливу на кожен індикатор та необхідність планування, контролю виконання й аналізу цільових значень обчислених системою показників. Метою розроблення цієї оцінної моделі є вибір правильних показників, що забезпечують процес постійного поліпшення діяльності підрозділів та підприємства загалом.

*Performance Pyramid* (піраміда досягнень) [18] запропонована модель ґрунтована на поєднанні стратегічних, маркетингових і фінансових цілей підприємства та показників вимірювання їх, на зовнішній та внутрішній ефективності, взаємозв'язку показників лідирування в бізнес-середовищі, індикаторів операційної системи і департаментів.

*Quantum Performance Measurement* (концепція квантового вимірювання досягнень) [18], базується на узагальненні інформації про підприємство, зокрема про організаційну структуру, процеси, працівників. На базі оцінювання якості, витрат і часу автори концепції сформували модель системи показників, спрямованих на оптимізацію продуктивності підприємства.

*Business Management Window* (ділове вікно управління) [17], яке об'єднує широке коло показників: від стратегічних показників просування продукції на ринок до фінансових індикаторів структури капіталу компанії; застосовує аналіз наслідків оперативних рішень у фінансових показниках; використовує бенчмаркінг процесів і результатів.

Вище вказані моделі діяльності подолали проблему оцінки діяльності компанії з ринкового до вартісно-орієнтованого та надало можливість якісного інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень як на стратегічному так і на операційному рівні. Але на початку дев'яностих років минулого століття з'явилися нові концепції, які намагались подолати вже іншу проблему — взаємозв'язку між стратегічними завданнями та поточною діяльністю компанії.

Однією з таких моделей є управління результативністю на основі *системи збалансованих показників (Balanced ScoreCard, BSC)* [19], яку запропонували Р. Каплан і Д. Нортон. Основне призначення даної концепції — втілити бачення менеджменту в реальність, а також зв'язати стратегію з оперативною діяльністю та вартісними факторами.

Головна особливість системи BSC полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, і в які залучені всі співробітники компанії. BSC-модель є елементом добре розробленої системи і орієнтує керівництво банку на стратегічний розвиток, на відміну від традиційного управління, яке, як правило, занадто зосереджена на фінансових показниках. BSC-модель відображає розширення інформаційних можливостей системи управління шляхом додавання нефінансових показників в систему оцінки результатів діяльності компанії для досягнення цілей управління. Як правило, нефінансові критерії тісно пов'язані з ключовими факторами успіху, тобто зі стратегією.

У BSC-системі ключові показники діяльності банку групуються за різними напрямками. Вони дають можливість керівництву визначити стратегічно значимі заходи та орієнтуватися на досягнення певних цілей, використовуючи отримане знання ефективності бізнес-процесів.

BSC-модель Нортон-Каплана заснована на ув'язці чотирьох перспектив:

- взаємовідносини з клієнтами;
- внутрішньої діяльності;
- фінансового забезпечення;
- інновацій, розвитку та навчання.

*Модель стратегічних карт Л. Мейселя.* [19] Він також визначає чотири перспективи, на основі яких має бути оцінена бізнес-діяльність. Але замість перспективи навчання та зростання, як в моделі Нортон-Каплана, Л. Мейсель в своїй моделі використовує перспективу людських ресурсів. У ній оцінюють інновації, а також такі чинники, як освіта та навчання, розвиток продукції і послуг, компетентність і корпоративна культура.

Таким чином, різниця між двома моделями не дуже велика. Причина використання Л. Мейселя окремої перспективи людських ресурсів полягає в тому, що керівництво підприємства має бути більш уважним до свого персоналу і оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, але і його співробітників.

*Піраміда діяльності К. МакНейра* [19]. Як і в інших моделях, основною концепцією є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими кількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Традиційна управлінська інформація повинна виходити тільки від верхнього рівня. Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, заснованого на "діях". Під діями розуміється те, що виконується людьми або машинами (обладнанням, механізмами, комп'ютерними системами) для задоволення споживача.

Піраміда діяльності на чотирьох різних щаблях показує структуру підприємства, що забезпечує двосторонні комунікації і необхідну для прийняття рішень на різних рівнях управління. Цілі і показники пов'язують стратегію підприємства з його оперативною діяльністю. Іншими словами, цілі передаються вниз по організації, в той час як показники — збираються знизу вгору. На верхньому рівні керівництво підприємства формулює корпоративне бачення. На другому рівні — цілі підрозділів і дивізіонів конкретизуються стосовно до певного ринку і фінансовими показниками. Клієнти та акціонери визначають те, що слід оцінювати. Третій рівень — фактично не організаційний. Швидше він складається з ряду напрямків у межах підприємства. Ці напрямки міжфункціональні і пронизують кілька структурних підрозділів. Тут цілі та функції орієнтовані на задоволення клієнта і гнучкість виробництва і є

сполучними ланками між верхніми і нижніми рівнями піраміди. Три цілі цього рівня показують драйвери ефективності щодо двох ринкових цілей і однієї фінансової. Крім того, на цьому рівні визначаються такі оперативні цілі, як якість, час постачання, тривалість виробничого циклу і втрати від браку. На думку авторів моделі, система показників повинна бути інтегрована таким чином, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були пов'язані з фінансовими на верхніх. Таким чином, ця модель корпоративного управління здатна показати, що лежить в основі фінансових оцінок і що ними керує.

*Оцінювання ефективності діяльності і зростання Л. Адамса і П. Робертса (Effective Progress and Performance Measurement) [19].* Згідно концепції увага зосереджується на таких факторах: обслуговування клієнтів і ринків; вдосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності і рентабельності); управління змінами і стратегією; власність і свобода дій.

У відповідності з теорією, стратегічний менеджмент включає дві послідовні фази: формулювання стратегії та її впровадження. Формулювання - це аналітичний процес, який дозволяє визначити, що потрібно зробити. Впровадження — з одного боку організаційний процес, який допомагає відповісти на питання: "Як робити?" і "Хто буде робити?", з другою боку — це процес, що сприяє розвитку управлінських здібностей та управління змінами. Мета системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії компанії, але і в тому, щоб формувати культуру, в якій постійні зміни — нормальні явища. Показники ефективності повинні забезпечити співробітників, які приймають рішення і відповідають за реалізацію стратегії, швидкої зворотним зв'язком.

Всі ці нові підходи дійсно вирішують деякі з обмежень традиційних способів вимірювання результативності. Вони є прекрасними прикладами стратегічно направлених систем оцінки результативності. Крім того, ці сучасні інструменти намагаються обмежити число виконання вимірювальних заходів, щоб уникнути інформаційного перевантаження. Однак запровадження системи оцінки результативності є непростю справою, адже не існує їх загальних

оптимальних варіантів, тому кожна компанія стикається з проблемою розробки індивідуальної унікальної системи, та переведення її в базу практичних заходів.

### 1.3. Розробка та впровадження системи вимірювання результативності

Система управління результативністю полягає в правильно побудованих і впроваджених етапах циклу:

- 1) Постановка співробітникам цілей діяльності та розвитку;
- 2) Досягнення цілей;
- 3) Оцінка результатів діяльності компанії.

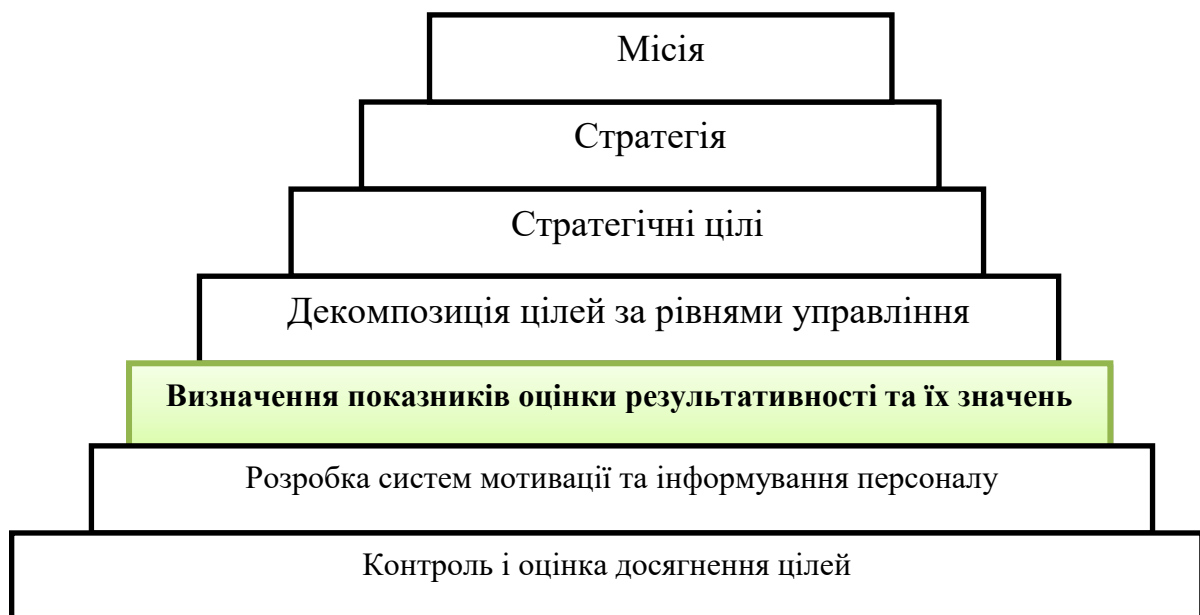


Рисунок 1.3 - Загальні принципи формування системи управління результативністю

*Джерело: власна розробка автора*

З рисунка 1.3 видно, що вимірювання результативності є невід’ємною частиною процесу впровадження та реалізації концепції *performance management*, дозволяють швидко домагатися реалізації стратегії шляхом її перекладу в набір

оперативних цілей і показників. Оцінка результативності є важливою як на етапі розробки так і на етапі реалізації системи управління результативністю (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Роль системи оцінки результативності

| <b>Впровадження системи управління результативністю</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Реалізація системи управління результативністю</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• встановлення стратегічних цілей і показників, взаємозв'язків у їх досягненні;</li> <li>• декомпозиція цілей і показників до рівня підрозділів та співробітників;</li> <li>• цілі і показники як засіб комунікацій та винагороди за результат;</li> <li>• закріплення відповідальності і мотивації робітників за досягнення цілей.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• виявлення та відстеження прогресу в досягненні цілей компанії;</li> <li>• виявлення можливостей для покращення;</li> <li>• порівняння результативності у відношенні як до внутрішніх, так і зовнішніх стандартів, забезпечення стандартів для встановлення порівняння;</li> <li>• виділення проблемних областей, які потребують першочергової уваги</li> <li>• підтримка поточної діяльності і скорочення будь-якого можливого зниження продуктивності.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором на підставі [11]*

Кожна компанія, яка впроваджує систему оцінки результативності, замислюється над тим як зробити її якісною та придатною для використання не на один рік. Тому якісна система оцінки результативності має мати такі характеристики [20]:

- бути простою і легкою у використанні;
- мати чітку мету;
- забезпечити швидкий зворотний зв'язок;
- включати всі відповідні елементи (внутрішні, зовнішні, фінансові та нефінансові);
- бути технологією для підвищення продуктивності, а не лише моніторингу;

- зміцнювати стратегію фірми;
- стосуються як довгострокових так короткострокових цілей організації;
- здійснювати вплив на організаційну культуру фірми;
- бути інтегрованою горизонтально і вертикально в корпоративній структурі;
- бути у відповідності з існуючою системою винагород;
- виявляти та усувати можливі відхилення від запланованих цілей.
- бути доступною для постійного огляду та використання;
- однозначність, зрозумілість, значущість;
- ґрунтуватись на високому рівні цілісності даних;
- впливати на досягнення цілей підприємства;
- досяжність в установлений час;
- вплив і відповідальність конкретних працівників за виконання показників;
- відображення у звітності підприємства.

Система оцінки результативності складається з певного набору показників. Кожна компанія, має створювати персональну систему показників, виходячи зі своїх індивідуальних особливостей. Дане завдання є досить складним, адже не просто визначити, які саме показники найоб'єктивніше покажуть досягнення встановлених цілей. Тому для створення якісної системи показників, потрібно розробляти їх у трьох напрямках [5]: прибутковість, положення на ринку, економічність і дієвість. Наведені критерії дають можливість оцінити діяльність підприємства з трьох сторін: результатів, ресурсів і витрат, що забезпечує всебічний аналіз фінансово-господарської діяльності.

1. **Економічність** визначає здатність раціонально використовувати обмежені ресурси в часі. Вона визначається шляхом співвідношення величини використаних ресурсів у звітному періоді до спожитих в попередньому.

2. **Прибутковість** характеризує здатність в часі отримувати доходи понад витрати, необхідних для їх створення. Визначається шляхом співня кінцевих

результатів з необхідними для їх отримання витратами і спожитими ресурсами в процесі виробництва.

3. **Продуктивність** характеризує здатність підприємства витратити в процесі виробництва менше ресурсів при виконанні певного обсягу робіт в динаміці. Вона визначається співвідношенням кількості виготовленої продукції або обсягу виконаних робіт із необхідними ресурсами.

4. **Положення на ринку** характеризує здатність підприємства займати певне місце серед конкурентів.

Одним з найбільш поширених методів формування системи оцінки результативності є концентрація на вивчення внутрішніх і зовнішніх показників результативності. При вимірюванні результативності компанії повинна враховуватись багатовимірність навколишнього середовища, та формуватись матриця вимірювання результативності, класифікуючи матеріальні чи нематеріальні показники на внутрішні та зовнішні. Наприклад, до внутрішніх показників можна віднести розподіл витрат; виробничі фактори; ефективність діяльності; властивості продуктів, до зовнішніх — конкурентоспроможність, частка ринку, задоволеність споживачів.

*Наступним етапом в формуванні системи показників є розробка процесу збору даних, звітності за допомогою наступних кроків:*

- створення системи збору та подання даних;
- формування чітких визначень;
- узгодження методу встановлення поточної результативності (якщо така не визначена)
- узгодження форматів даних та класифікацій для агрегування і консолідації;
- визначити можливі джерела вихідних даних;
- встановлення календаря звітності;
- визначення відповідальних за результати;
- перевірка процесу.

Загальний вигляд схеми оцінки результативності представлений на рис. 1.4.

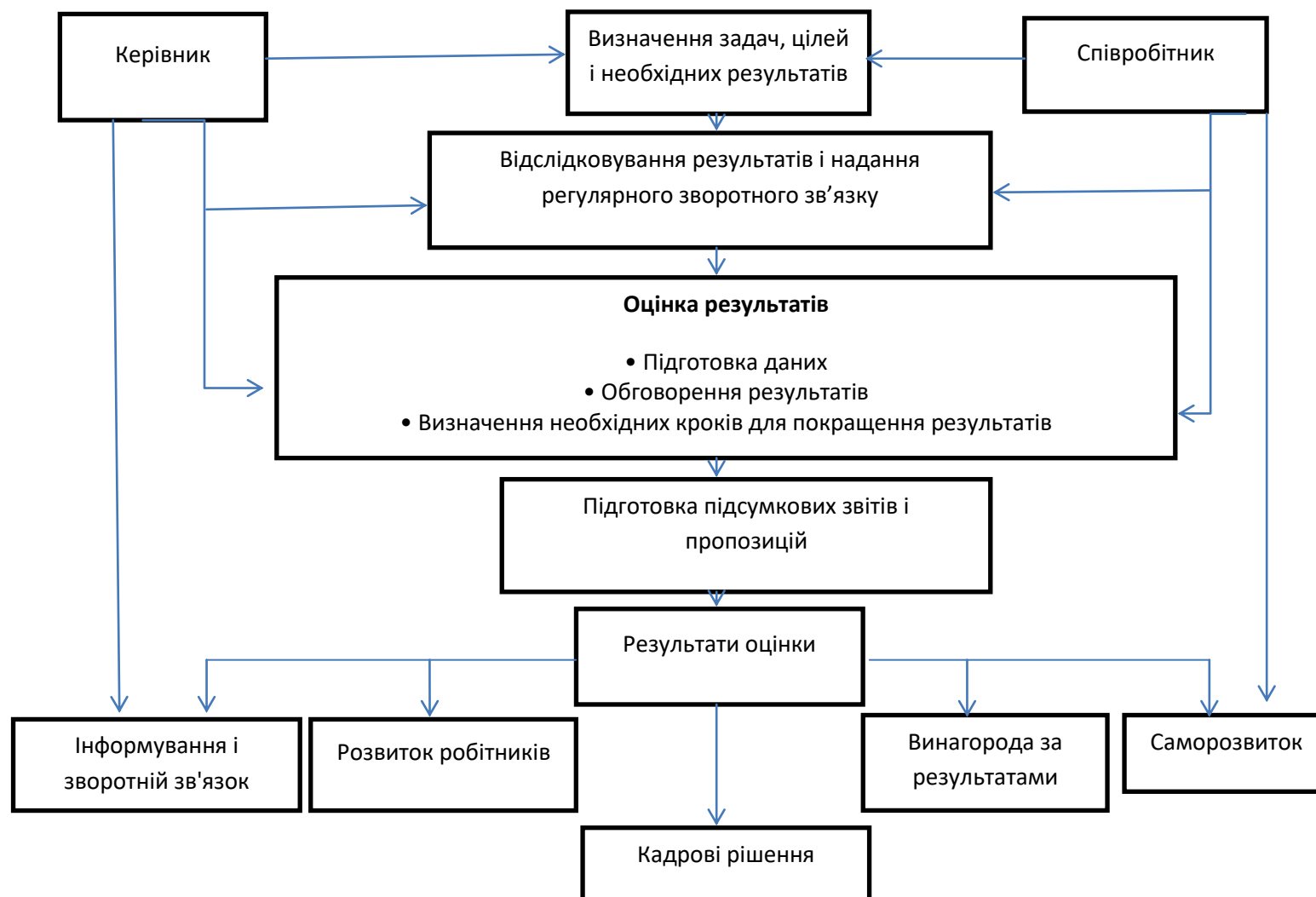


Рисунок 1.4 – Схема вимірювання результативності [5]

Така система забезпечує надання результатів для порівняння фактичних та бажаних показників результативності. Після проведення збору даних для визначення поточної результативності, потрібно встановити цільовий рівень результативності на середньо та довгострокові періоди. Ці рівні повинні бути досяжними, і розбитими на цілі на короткострокових інтервалах, з обов'язковою прив'язкою термінів виконання з відповідальними за результати.

Після реалізації плану оцінки результативності, можливим є перегляд та встановлення нових базових показників, порівнянь, стандартів і цілей. Та вдосконалення системи вимірювання результативності повинна провадитись каскадно, з верхівки до низу організації, за спільною участю всіх працівників в розробці даної системи. Поліпшення системи може бути ініційована наявністю пробілів між поточною і цільовою результативністю, тому необхідним стає перегляд планів, призначених обов'язків та відповідальних за реалізацію системи.

Звичайно, використання системи оцінки результативності, як ми вже зазначили, надає багато переваг, але в процесі її реалізації компанія може стикнутись з *рядом перешкод, які потрібно врахувати на етапі розробки системи:*

1. Показники системи, засновані на стратегічних цілях компанії, орієнтованих під зовнішнє середовище, можуть вступати у протиріччя зі станом внутрішніх процесів.

2. Конфлікт між контролем (регламентацією, показниками, формалізацією) та інновацією (відповідь на виклик ринку).

3. Показники минулих періодів впливають на результати майбутніх

4. Протиріччя між тим що можна охопити показниками, і тим що потрібно.

5. Комунікаційні бар'єри в організації.

6. Бажання швидко отримати результат від впровадження системи (уриwachтий і нерегулярний характер робіт із впровадження системи).

Отже, на сучасному етапі концепція оцінки результативності перетворилась з простого засобу формування фінансової звітності для керівників, в справжнє мистецтво, яке реалізує поширення стратегічної інформації та є джерелом

мотивації. Вони виступають основним стратегічним ресурсом інформаційної системи в компанії. Тому правильний підхід до її композиціонування має важливе значення.

### *Висновки до розділу I*

Вимірювання результативності має важливе значення для ефективного управління. Будь-яка компанія потребує надійної основи для оцінки вимірювання продуктивності своєї діяльності для того, щоб знати чи веде вона свій бізнес в правильному напрямку.

Традиційно вимір результативності ґрунтувався на фінансовій інформації. Однак, починаючи з 80-х років минулого століття увага була зосереджена здебільшого на нефінансових результатах. Основними причинами цього прогресу є: орієнтація на вартісно орієнтований бізнес, посилення конкуренції, зміна організаційних ролей, зміна вимог до інформації.

В даний час вимірювання результативності використовується як для стратегічних так і для оперативних цілей. Причинами цього є: реалізація та перевірка досягнення стратегічних цілей, що впливає на поведінку працівників та в цілому на якість корпоративного управління.

Існують різні інструменти, за допомогою яких вимірюється результативність діяльності компанії, однак можна визначити спільні для них риси:

- комплексність оцінки діяльності підприємства як складної комунікативних системи;
- використання фінансових і нефінансових вимірників;
- контроль відповідності за трьома напрямками: стратегії, тактиці, операційному результату;
- наявність вбудованих інструментів мотивації персоналу та менеджерів.

Інтеграція концепцій *performance measurement*, на наш погляд, необхідна по двом причинам: по-перше, забезпечується рівновага фінансових і нефінансових інструментів в управлінні, по-друге, створюється комплексна система, що

дозволяє одночасно задіяти всі елементи циклу управлінської комунікації. При цьому можливі різні рольові рівні використання показників вартості:

- стратегічний — як цільовий орієнтир компанії, на основі яких визначаються тактичні завдання та ключові вимірювачі на різних рівнях організаційної структури і сфер діяльності;

- тактичний — використання системи показників як вимірювання ефективності конкретних сегментів (підрозділів або сфер);

- операційний — показники вартості задіюються при оцінці поточної фактичної ефективності.

Поява *performance measurement* вимагає від організації управлінського обліку за центрами вартості, в рамках якого необхідна розробка концепції обліку та оцінки таких об'єктів, як конкурентні переваги, якісні параметри створюваної вартості, нормативні завдання та ефективність мотиваційного впливу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ТЕВА УКРАЇНА"

#### **2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ “Тева Україна”**

Товариство з обмеженою відповідальністю “Тева Україна” є господарським, підприємницьким товариством, заснованим юридичними особами відповідно до норм діючого законодавства.

Компанія “Тева Україна” є частиною корпорації “Teva Pharmaceutical Industries”, провідної міжнародної фармацевтичної компанії, що спеціалізується на розробці, виробництві та маркетингу генеричних і оригінальних лікарських засобів, а також активних фармацевтичних інгредієнтів.

Підґрунтям, на основі якого діє товариство є загальноприйняті для всіх підприємств законодавчі акти, кодекси, а також нормативно-правові акти Міністерства охорони здоров'я України та ін.

Товариство знаходиться у м. Києві та діє відповідно до Статуту, затвердженого загальними зборами учасників ТОВ “Тева Україна”.

Згідно із Статутом товариство є самостійним господарюючим суб'єктом, із правами юридичної особи, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням.

Товариство створене з метою одержання його учасниками прибутку від здійснення підприємницької діяльності по реалізації лікарських засобів.

Історія “Теви” в Україні почалася в 1997 році з відкриття представництва та виведення на фармацевтичний ринок доступних генеричних онкологічних препаратів. ТОВ “Тева Україна” входить в 20-ку найбільших фармацевтичних

компаній на українському ринку (таблиця 2.1) та охоплює 2,6 % її фармацевтичного ринку [22].

Таблиця 2.1 – Топ-лист компаній по об’єму аптечних продажів

| Назва компанії  | Роки      |           |           |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
|                 | 2020      | 2021      | 2022      |
| Farmak          | 3         | 1         | 1         |
| Sanofi          | 1         | 2         | 2         |
| Menarini        | 3         | 2         | 3         |
| Novartis        | 4         | 4         | 4         |
| Nicomed         | 6         | 5         | 5         |
| Servier         | 5         | 6         | 6         |
| Darnitsa        | 8         | 7         | 7         |
| Glaxosmithkline | 7         | 8         | 8         |
| Arterium        | 9         | 9         | 9         |
| Bayer           | 10        | 10        | 10        |
| Teva            | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> |
| KRKA            | 13        | 12        | 12        |
| Zdorovge        | 12        | 13        | 13        |
| Gedeon          | 14        | 14        | 14        |
| Heel            | 15        | 15        | 15        |
| Interchem       | 18        | 16        | 16        |
| Actavis         | 17        | 17        | 17        |

*Джерело: складено автором за даними [22]*

Як видно з таблиці 2.1 ТОВ “Тева Україна” займає непогану нішу на фармацевтичному ринку України, але є й залишаються подальші перспективи розширення сфер свого впливу, при цьому потрібно не втрачати вже сформовані позиції.

Продуктовий портфель включає більше 100 лікарських засобів. З моменту відкриття представництва в Україні ТОВ “Тева Україна” стало одним з міжнародних підрозділів компанії, які найбільш динамічно розвиваються. В Українську групу “Teva” входять компанії “IVAX”, “Barr (Pliva)”, “Ratiopharm” та “Merphar”.

В грудні 2021 року компанія Teva Pharmaceutical та Procter & Gamble уклали угоду про виготовлення безрецептурних лікарських засобів.

Важливим аспектом діяльності компанії є те, що ТОВ “Тева Україна” здійснює поставку лікарських засобів не лише на Україну, а й в республіку Молдова, Грузію, Азербайджан і Вірменію.

Виробничі потужності, які займаються випуском препаратів для України, в основному зосереджені в Європі (Польщі, Чехії, Угорщині, Німеччині, Ірландії, Нідерландах, Хорватії) а також Ізраїлі.

Як вже зазначалось вище компанія “Тева Україна” спеціалізується на реалізації лікарських засобів.

**Лікарські засоби** — будь-яка речовина або комбінація речовин, що має властивості та призначена для лікування або профілактики захворювань у людей, чи будь-яка речовина або комбінація речовин, яка може бути призначена для запобігання вагітності, відновлення, корекції чи зміни фізіологічних функцій у людини шляхом здійснення фармакологічної, імунологічної або метаболічної дії або для встановлення медичного діагнозу. [23]

ЛЗ мають велику соціальну значимість. Кожна людина є споживачем ЛЗ, за рахунок цього фармацевтичний ринок є стійким і має високий потенціал для зростання.

Загальний обсяг реалізації в натуральному та грошовому вимірах представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Обсяг реалізації продукції ТОВ “Тева Україна”, 2020-2022 рр.

| Рік                               | Упаковки (тис.) | Гривні (тис.) |
|-----------------------------------|-----------------|---------------|
| 2020                              | 15122           | 269164        |
| 2021                              | 14540           | 308257        |
| 2022                              | 17239           | 410278        |
| Прогноз 2023                      | 20437           | 546060        |
| <b>Темпи приросту в 2022 році</b> |                 |               |
| 2022/2021                         | 1,19            | 1,33          |

ТОВ “Тева Україна” займається реалізацією як генетичної так і брендової продукції компанії. При чому основна частка доходів отримується за рахунок продажу генеричних лікарських засобів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Обсяг реалізації продукції ТОВ “Тева Україна” у розрізі продуктових ліній ЛЗ, 2020-2022 рр.

| Продукція | Обсяг реалізації, тис.грн |        |        |
|-----------|---------------------------|--------|--------|
|           | 2020                      | 2021   | 2022   |
| OTC       | 9233                      | 10021  | 17982  |
| Generic   | 170998                    | 200151 | 239670 |
| Brand     | 88933                     | 98085  | 152626 |

*Генеричний препарат* — це непатентований лікарський засіб, який є відтворення оригінального препарату на діючу речовину якого закінчився термін патентного захисту. Може відрізнятися від оригінального препарату за складом допоміжних речовин [24].

*Брендовий препарат* — це такий лікарський засіб, яку придумала і випустила компанія–виробник. Це завжди інноваційний продукт, що перевіряється різними клінічними дослідженнями [25].

*OTC препарати* — безрецептурні лікарські засоби, відпуск яких передбачає можливість їх придбання без узгодження з лікарем [26].

Як видно з рисунка 2.1, обсяги реалізації ТОВ “Тева Україна” протягом останніх трьох років зростали за всіма продуктовими лініями, що свідчить про позитивну динаміку. При чому структура реалізації не зазнала істотних змін.

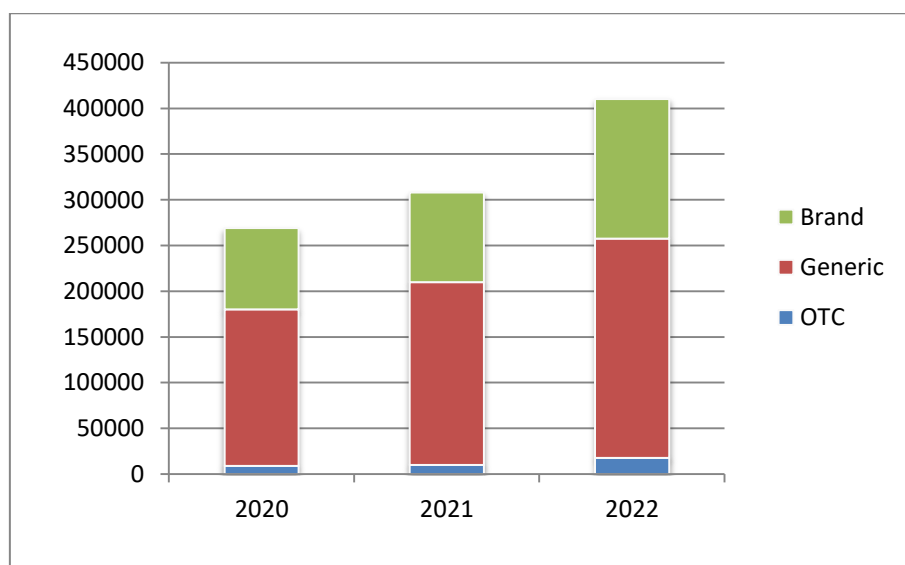


Рисунок 2.1 – Обсяг реалізації ТОВ “Тева Україна” 2020-2022 рр., тис. грн.

Найбільша кількість обсягу реалізації брендів препаратів компанії перепадає на лікарські засоби центральної нервової системи 67 % (рис. 2.2).

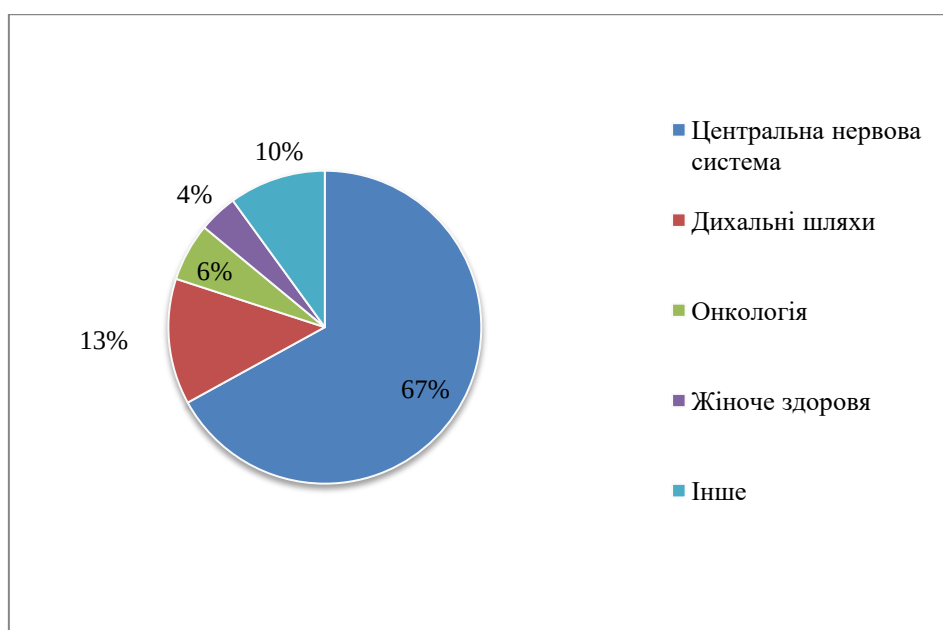


Рисунок 2.2 – Структура реалізації брендів препаратів ТОВ “Тева Україна” за 2022 рік, %

Фармацевтичний бізнес має ряд особливостей, що накладають вплив на діяльність компанії “Тева Україна”. Це пов'язано з тим, що лікарські препарати є особливим товаром, оскільки вони впливають на найцінніше, що є у людини: його здоров'я. Тому фармацевтична галузь — одна з найбільш залежних галузей від законодавчих обмежень. Фармацевтична та медична допомога населенню має багато специфічних особливостей, які об'єктивно обмежують дію ринкових законів [26]. Дані фактори накладають на компанію високі вимоги до атестації та кваліфікації персоналу. Важливою особливістю є висока соціальна значимість цієї сфери діяльності, і як наслідок цього велика кількість регулюючих законодавчих актів, державних організацій, що контролюють діяльність фірм на цьому ринку. Виробництво, оптова та роздрібна реалізація лікарських засобів можлива лише при отриманні відповідних ліцензій. Умови їх отримання накладають багато обмежень для фірми, що хоче займається цим бізнесом [27].

Затримка бюджетних виплат установам, які знаходяться на державному фінансуванні (швидкій допомозі, державним лікарням), обмеження щодо надання платних медичних послуг, відсутність механізму медичного страхування призводить до низької платоспроможності медичних закладів [28]. Наслідком цього є низький рівень закупок медикаментів, використання лише життєво необхідних медикаментів, а в деяких випадках заміна на менш ефективні, але більш дешеві аналоги. Реалізація високотехнологічної продукції, в даних умовах, стає низькорентабельною або зовсім неприбутковою. В свою чергу це призводить до погіршення рівня медичного обслуговування в частині забезпечення ліками.

Високі вимоги до якості медичних товарів в світі привели до створення стандартів виробництва та контролю таких як GMP, GLP та ін. До складу великої кількості препаратів входять речовини, які входять до переліку психотропних, наркотичних речовин та прекурсорів, що також впливає на складність їх реєстрації та реалізації.

Найбільшою групою ризиків для компанії “Тева Україна” є *ризики в системі товарообігу*, до яких належать:

- ризик помилкового вибору цільового сегмента ринку споживачів; ризик недостатньої сегментації ринків збуту;
- ризик помилкового вибору стратегії продажу;
- зміна прогнозованого рівня захворюваності населення;
- ризик невдалої організації мережі збуту й системи просування товару до споживача;
- ризик неправильної організації й одержання неадекватних результатів маркетингових досліджень;
- ризик неефективної реклами;
- ризик укладання договорів з недієздатними партнерами;
- ризик затримки партнерами поточних договірних зобов’язань;
- ризик помилкового ціноутворення;
- ризик, викликаний непередбаченою або несумлінною конкуренцією;
- відсутність необхідної інформації у лікарів та населення про лікарські засоби та їх застосування;
- ризик, пов’язаний з невідповідністю якості лікарських препаратів, що надійшли в оптово-роздрібну мережу.

Підприємство є залежним від рівня граничних торгівельних націнок, що встановлюються державою, на групу лікарських засобів, що віднесені до категорії життєвоважливих. Підприємство залежне від інфляційних процесів. У зв’язку з недосконалістю законодавчої бази з процедури тендерних закупівель підприємство не мало можливості приймати участь у тендерах.

#### ***Логістичні ризики:***

- транспортні ризики;
- псування чи зміна властивостей лікарських засобів внаслідок недотримання умов збереження;
- неефективне управління складськими процесами;
- закінчення терміну придатності лікарських засобів.

До *міжнародних ризиків*, які особливо загрозливі для ТОВ “Тева Україна”, відносять:

- оформлювальні ризики при імпорті лікарських засобів;
- невідповідність вимог міжнародного та внутрішнього ринків до якості лікарських засобів.

Отже, враховуючи вище зазначені особливості фармацевтичного бізнесу, представимо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства у вигляді SWOT – таблиці.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз компанії “Тева Україна”

| <b>Потенційні внутрішні сильні сторони (S):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Потенційні внутрішні слабкості (W):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Компанія зі світовим ім'ям і багаторічним досвідом виробництва лікарських препаратів.<br>2. Широкий, диверсифікований вибір продукції.<br>3. Лідер по виготовленню генеричних препаратів<br>4. Значна кількість медичних представників<br>5. Висока якість продукції.<br>6. В компанії працюють висококваліфіковані спеціалісти.<br>7. Ефективні маркетингові заходи. | 1. Недостатньо сталий імідж.<br>2. Високий рівень плинності кадрів.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Потенційні зовнішні загрози (T):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1. Розширення діапазону можливих товарів.<br>2. Сприятливі зрушення в курсах валют<br>3. Велика доступність ресурсів<br>4. Послаблення нестабільності бізнесу                                                                                                                                                                                                            | 1. Послаблення росту ринка<br>2. Загроза появи товарів замінників на рику<br>3. Загострення конкуренції<br>4. Несприятливі зрушення в курсах валют<br>5. Законодавче регулювання цін<br>6. Чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу<br>7. Нестабільність законодавства стосовно реєстрації фармацевтичних препаратів |

Організаційна структура ТОВ “Тева Україна” представлена системою відповідно до додатка А.

Оптимальна організаційна структура підприємства представляє собою основу ефективного функціонування підприємства. Оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, що є адекватною умовам внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства, що постійно змінюються. Вдосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства направлено на рішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності. [29]

Управління організаційним розвитком відображається у внутрішніх документах підприємства, а саме проектах організаційної структури, положеннях про організаційну структуру, підрозділи і служби, штатних розкладах, які в цілому відображають організаційну модель підприємства.

Такі структурні одиниці в компанії як *відділ госпітальних ЛЗ, рецептурних ЛЗ, безрецептурних ЛЗ* називають бізнес–юнітами, а *фінансовий, адміністративний, ІТ, комерційний, реєстраційний відділи* — департаментами.

В рамках кожного відділу формується локальний баланс зі своїми доходами і витратами — прямими і накладними.

Система бізнес–юнітів надає можливість керівникам організації отримувати об'єктивну інформацію про рентабельності кожного підрозділу, продукту і клієнта в режимі реального часу і природним чином підказує управлінські рішення.

Департаменти виконують роль обслуговуючих структур, що супроводжують та здійснюють підтримку роботи бізнес–юнітів.

### ***Основні функції структурних одиниць***

1. Admin — забезпечує нормальне функціонування та підтримку діяльності офісу.

2. HR:

- підбір співробітників;
- адаптація персоналу;
- професійний розвиток персоналу;
- оцінка діяльності персоналу.

3. Logistic:

- побудова системи логістики на підприємстві, періодичний перегляд існуючої системи і реорганізація її в міру зміни зовнішніх і внутрішніх умов;
- розвиток стратегії логістики відповідно до ринкової політики компанії;
- розробка системи обліку та аналізу логістичних витрат;
- прогнозування обсягів поставок.
- проектування та оптимізація структури автоматизованих складських комплексів.

4. Commercial:

- управління асортиментом продукції;
- організація закупівлі продукції;
- аналіз ринкових тенденцій, моніторинг ринку;
- управління платежами постачальникам.

5. Finance:

- організація фінансової діяльності компанії з цілю ефективного використання фінансових ресурсів;
- розробка прогнозів економічного розвитку компанії і участь в формуванні ключових показників діяльності;
- участь у розробці бізнес-планів, складання перспективних і поточних фінансових планів і бюджетів компанії та оперативний контроль за їх виконанням;

- надання необхідної фінансової оперативної, регулярної та аналітичної інформації внутрішнім і зовнішнім користувачам;

- комплексний економічний і фінансовий аналіз діяльності компанії, розробка заходів щодо підвищення ефективності управління фінансами, зниження фінансових ризиків і збільшення прибутковості компанії;

#### 6. IT:

- дослідження і відстеження новітніх інформаційних технологій;
- забезпечення безперебійної роботи устаткування і користувачів;
- проектування, розробка, впровадження та супровід програмних продуктів;

- підтримання високого рівня освіченості співробітників в сфері інформаційних технологій.

#### 7. Regulatory:

- державна реєстрація препаратів;
- сертифікація препаратів;
- отримання листів і висновків;
- розробка та переклад документації.

#### 8. Marketing:

- дослідження ринку;
- проведення маркетингових досліджень, пов'язаних з вивченням сегментації ринку, аналізом ціноутворення і переваг споживача, прогнозом продажів і каналів реалізації;

- аналіз потреби клієнтів;
- розробка програм по формуванню попиту;
- планування рекламної політики та реалізація рекламної діяльності.

Отже, галузевою належністю “Тева Україна” є оптова торгівля фармацевтичними препаратами. Основними завданнями компанії є реалізація товарів та доставка продукції споживачам. Отже, основним увага в компанії приділяється саме збутовим та логістичним процесам, які й забезпечують продажі, прибуток та приток грошових засобів, тому робота всіх інших

підрозділів націлена на підтримку саме даного сегменту компанії. Генеральний директор компанії, як топ-менеджер, відповідає за прибуток усієї компанії, яка повинна вчасно реалізовувати продукцію з урахуванням всіх часових та економічних умов.

## 2.2. Експрес-діагностика фінансового стану ТОВ “Тева Україна”

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства [30].

При аналізі фінансового стану підприємства рекомендується використовувати горизонтальний і вертикальний аналіз балансу.

Вертикальний аналіз балансу дозволяє зробити висновок про структуру балансу в поточному стані, а також проаналізувати динаміку цієї структури. Технологія вертикального аналізу полягає у тому, що загальну суму балансу приймають за 100% і кожен статтю фінансової звітності представляють у вигляді процентної частки від прийнятого базового значення. Вертикальний аналіз ТОВ “Тева Україна” за 2020 та 2022 роки наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз активу балансу ТОВ “Тева Україна”  
2020-2022 роки, тис. грн.

| АКТИВ                       | 2020             |                 | 2021             |                 | 2022             |                 |
|-----------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                             | Сума,<br>тис.грн | Структура,<br>% | Сума,<br>тис.грн | Структура,<br>% | Сума,<br>тис.грн | Структура,<br>% |
| <b>I. Необоротні активи</b> |                  |                 |                  |                 |                  |                 |
| Нематеріальні активи:       | 8565             | 8%              | 12370            | 9%              | 14820            | 11%             |
| Основні засоби:             | 3486             | 3%              | 8757             | 7%              | 9188             | 7%              |
| <b>Усього за розділом I</b> | 12051            | 11%             | 21127            | 16%             | 24008            | 18%             |

Продовження таблиці 2.5

| АКТИВ                                 | 2020             |                 | 2021             |                 | 2022             |                 |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                                       | Сума,<br>тис.грн | Структура,<br>% | Сума,<br>тис.грн | Структура,<br>% | Сума,<br>тис.грн | Структура,<br>% |
| <b>II. Оборотні активи</b>            |                  |                 |                  |                 |                  |                 |
| Запаси                                | 12710            | 12%             | 15619            | 12%             | 17638            | 13%             |
| Дебіторська заборгованість за товари: | 12773            | 12%             | 26854            | 20%             | 27986            | 21%             |
| Грошові кошти:                        | 69 025           | 65%             | 70 798           | 53%             | 62 825           | 47%             |
| <b>Усього за розділом II</b>          | 94 508           | 89%             | 113 271          | 84%             | 108 449          | 82%             |
| <b>БАЛАНС</b>                         | 106 559          | 100%            | 134 398          | 100%            | 132 457          | 100%            |

Таким чином, у структурі активів найбільшу частку складають оборотні активи, вона коливається на рівні 80%, що звичайно зумовлено особливостями діяльності компанії, основною якої є збутовий процес.

Вкладати кошти в нерухомість, не є політикою компанії. Адже заклавши свою нерухомість для отримання кредитів, все одно можна отримати не більше 70% її ринкової вартості, оскільки банк заставну вартість нерухомості оцінює з дисконтом. Виходячи з особливостей діяльності компанії, вигідніше брати приміщення та деякі основні засоби на умовах оренди та оперативного лізингу, оскільки утримання їх у власності обходиться досить дорого. Компанію влаштовує така модель, оскільки операційна діяльність задовольняє необхідну рентабельність, що дозволяє працювати в умовах оренди. Проте в договорах оренди компанія намагалась максимально обмежити права на зміну орендної плати або розірвання договору.

Так як компанія “Тева Україна” спеціалізується на торгівлі, то їй не потрібно придбання фондів у власність, що зазвичай характерно для виробничої сфери. Рішення компанії залежить від співвідношення орендних та лізингових платежів в довгостроковій перспективі і витрат на придбання та утримання

власності. У будь-якому випадку при подібних рішеннях фінансова служба розробляє максимально точні і обґрунтовані розрахунки.

У 2022 році частка оборотних активів дещо зменшилась, за рахунок збільшення товарних запасів та дебіторської заборгованості, що звичайно впливає на ліквідність підприємства. Серед необоротних активів переважають нематеріальні активи, що пов'язано з необхідністю підприємства мати певні програмні продукти для роботи відділів логістики та реєстрації.

Таблиця 2.6 – Вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ “Тева Україна”

2020-2022 роки, тис. грн.

| ПАСИВ                                      | 2020             |                 | 2021             |                 | 2022             |                 |
|--------------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                                            | Сума,<br>тис.грн | Структура,<br>% | Сума,<br>тис.грн | Структура,<br>% | Сума,<br>тис.грн | Структура,<br>% |
| <b>I. Власний капітал</b>                  |                  |                 |                  |                 |                  |                 |
| Зареєстрований капітал                     | 9560             | 9%              | 9560             | 7%              | 9560             | 7%              |
| Резервний капітал                          | 58506            | 55%             | 59780            | 44%             | 59200            | 45%             |
| Нерозподіл.прибуток<br>(непокритий збиток) | 8 569            | 8%              | 10 318           | 8%              | 11 669           | 9%              |
| <b>Усього за розділом I</b>                | <b>76 635</b>    | <b>72%</b>      | <b>79 658</b>    | <b>59%</b>      | <b>80 429</b>    | <b>61%</b>      |
| <b>III. Довгострокові зобов'язання</b>     | <b>0</b>         | <b>0%</b>       | <b>0</b>         | <b>0%</b>       | <b>0</b>         | <b>0%</b>       |
| <b>IV. Поточні зобов'язання</b>            |                  |                 |                  |                 |                  |                 |
| Кредиторська заборгованість за товари      | 29787            | 28%             | 54563            | 41%             | 51818            | 39%             |
| Поточні зобов'язання за розрахунками:      | 137              | 0,1%            | 177              | 0,1%            | 210              | 0,2%            |
| <b>Усього за розділом IV</b>               | <b>29924</b>     | <b>28%</b>      | <b>54740</b>     | <b>41%</b>      | <b>52028</b>     | <b>39%</b>      |
| <b>БАЛАНС</b>                              | <b>106 559</b>   | <b>100%</b>     | <b>134 398</b>   | <b>100%</b>     | <b>132 457</b>   | <b>100%</b>     |

ТОВ “Тева Україна” фінансується за рахунок власного капіталу, підтвердженням чого є переважна частка власного капіталу в структурі пасивів балансу, і яка складає 60-70%. Довгострокові зобов'язання відсутні. Короткострокові зобов'язання є кредиторською заборгованістю компанії за продукцію.

*Отже, на основі даних розрахунків зробимо наступні висновки:*

— структура статей балансу демонструє тенденцію до зростання частки необоротних активів і незначного зменшення частки оборотних активів;

— у той же час, закріпилася негативна тенденція до збільшення частки дебіторської заборгованості і зменшення грошових коштів.

Горизонтальний аналіз полягає у співставленні фінансових даних підприємства за 3 періоди у відносному та абсолютному вираженні. Горизонтальний аналіз балансу ТОВ “Тева Україна” за 2020-2022 роки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ “Тева Україна”  
за 2020-2022 роки, тис. грн.

| АКТИВ                                 | 2020-2021                     |                        | 2021-2022                     |                        |
|---------------------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|
|                                       | Абсолютне відхилення, тис.грн | Відносне відхилення, % | Абсолютне відхилення, тис.грн | Відносне відхилення, % |
| <b>I. Необоротні активи</b>           |                               |                        |                               |                        |
| Нематеріальні активи:                 | 3805                          | 44%                    | 2450                          | 20%                    |
| Основні засоби:                       | 5271                          | 151%                   | 431                           | 5%                     |
| <b>Усього за розділом I</b>           | 9076                          | 75%                    | 2881                          | 14%                    |
| <b>II. Оборотні активи</b>            |                               |                        |                               |                        |
| Запаси                                | 2909                          | 23%                    | 2018,5                        | 13%                    |
| Дебіторська заборгованість за товари: | 14081                         | 110%                   | 1132                          | 4%                     |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:      | 1773                          | 3%                     | -7973                         | -11%                   |
| <b>Усього за розділом II</b>          | 18763                         | 20%                    | -4822,5                       | -4%                    |
| <b>БАЛАНС</b>                         | 27839                         | 26%                    | -1941,5                       | -1%                    |

## Продовження таблиці 2.7

| ПАСИВ                                   | 2020-2021                     |                        | 2021-2022                     |                        |
|-----------------------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|
|                                         | Абсолютне відхилення, тис.грн | Відносне відхилення, % | Абсолютне відхилення, тис.грн | Відносне відхилення, % |
| <b>I. Власний капітал</b>               |                               |                        |                               |                        |
| Статутний капітал                       | 0                             | 0%                     | 0                             | 0%                     |
| Резервний капітал                       | 1274                          | 2%                     | -580                          | -1%                    |
| Нерозподіл.прибуток (непокритий збиток) | 1749                          | 20%                    | 1351                          | 13%                    |
| <b>Усього за розділом I</b>             | 3023                          | 4%                     | 771                           | 1%                     |
| <b>III. Довгострокові зобов'язання</b>  | 0                             | 0%                     | 0                             | 0%                     |
| <b>IV. Поточні зобов'язання</b>         |                               |                        |                               |                        |
| Кредиторська заборгованість за товари   | 24776                         | 83%                    | -2745                         | -5%                    |
| Поточні зобов'язання за розрахунками:   | 40                            | 29%                    | 33                            | 19%                    |
| <b>Усього за розділом IV</b>            | 24816                         | 83%                    | -2712                         | -5%                    |
| <b>БАЛАНС</b>                           | 27839                         | 26%                    | -1941                         | -1%                    |

Отже, загальна сума активів зменшилась на 1941,5 тис. грн., але це всього на 1%. Це зменшення відбулось переважно за рахунок зниження оборотних активів. Абсолютна величина зменшення у оборотних активах склала 4822,5 тис. грн. або 4% їх річної величини. Це відбулось в основному за рахунок зменшення грошових коштів. Хоча й відбулось збільшення дебіторської заборгованості та запасів товарів.

Горизонтальний аналіз баланс свідчить, що підприємству слід покращити показники фінансової стійкості та ліквідності, а саме:

- поліпшити взаємовідносини із постачальниками і споживачами продукції, вдатися до поліпшення ситуації із дебіторською заборгованістю підприємству;
- поліпшити структуру оборотних коштів.

Для комплексного аналізу фінансового стану підприємства необхідно оцінити тенденції найбільш загальних показників, які з різних сторін характеризують фінансовий стан підприємства.[31]

Розглянувши середовище в якому здійснює свою господарську діяльність компанія “Тева Україна”, проаналізуємо її фінансовий стан, використовуючи основні фінансово-економічні показники.

Таблиця 2.8 – Аналіз ліквідності ТОВ “Тева Україна”, 2020-2022 рр.

| Назва показника                                  | Розрахунок                                  | Оптимальне значення | Роки  |        |        |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|-------|--------|--------|
|                                                  |                                             |                     | 2020  | 2021   | 2022   |
| <i>Коефіцієнт покриття</i>                       | Оборотні активи/Поточні зобов'язання        | >1                  | 4,01  | 3,44   | 3,97   |
| <i>Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності</i> | Оборотні активи-Запаси/Поточні зобов'язання | 0,6-0,8             | 3,6   | 3,2    | 3,4    |
| <i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i>         | Грошові кошти/Поточні зобов'язання          | 0,2-0,25            | 0,9   | 0,8    | 0,8    |
| <i>Чистий оборотний капітал</i>                  | Оборотні активи-Поточні зобов'язання        | >0 збільшення       | 90924 | 133672 | 154878 |

Ліквідність означає здатність окремих елементів активів трансформуватися в грошові кошти. Управління ліквідністю дозволяє уникнути тривалої, а нерідко й тимчасової неплатоспроможності і полягає в гнучкому, оперативному плануванні та координуванні виплат за борговими зобов'язаннями з огляду на грошові надходження на рахунок підприємства. [32]

Показники ліквідності компанії знаходяться в межах допустимих значень це означає, що підприємство має в своєму розпорядженні достатню кількість ресурсів для розрахунків за поточними зобов'язаннями, хоча за останній рік він дещо і знизився. Звичайно це зовсім не свідчить про негативну тенденцію, хоча й прикро, що дана ситуація зумовлена збільшенням питомої ваги у структурі оборотних активів дебіторської заборгованості, що може свідчити про зростання

випадків невчасних розрахунків з контрагентами, що в свою чергу відволікає капітал, та товарної продукції, що може характеризувати зниження попиту на продукцію компанії, хоча ці зміни є досить значними.

Таблиця 2.9 – Аналіз платоспроможності ТОВ “Тева Україна”, 2020-2022 рр.

| Назва показника                                            | Розрахунок                                           | Оптимальне значення | Роки |      |      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|------|------|------|
|                                                            |                                                      |                     | 2020 | 2021 | 2022 |
| <i>Коефіцієнт платоспроможності</i>                        | Власний капітал/Пасиви                               | >0,5                | 0,81 | 0,72 | 0,76 |
| <i>Коефіцієнт фінансування</i>                             | Залучені кошти/Власний капітал                       | <1 зменшення        | 0,2  | 0,37 | 0,29 |
| <i>Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами</i> | Оборотні активи-Поточні зобов'язання/Оборотні активи | >0,1                | 0,75 | 0,71 | 0,75 |

Показники платоспроможності, “Тева України” задовольняють допустимі значення, це свідчить про наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань. Основними ознаками, які вказують на достатність платоспроможності є: наявність у достатньому обсязі коштів на розрахунковому рахунку, відсутність простроченої кредиторської заборгованості.

Аналізуючи стан платоспроможності підприємства Тева, варто зазначити, що такі показники є результатом низької кредиторської заборгованості, а також, що в основному діяльність компанії забезпечується за рахунок власного капіталу.

Компанія “Тева Україна” не використовує такі зовнішні джерела фінансування як кредити та позики банків, випуск векселів та інших боргових інструментів. Компанія підтримує певний рівень фінансових резервів, що дозволяє оперативно реагувати на виникаючі можливості розвитку бізнесу або інші непередбачені обставини. Такі резерви вона зберігає у вигляді грошових коштів на банківських рахунках. Також використовуємо кредитні лінії, відкриті банками.

Низький рівень кредиторської заборгованості компанії “Тева Україна” можна пояснити широким використанням постачальниками системи знижок за дострокове виконання грошових зобов’язань за поставлені товари. Цей інструмент є дуже ефективним для стимулювання зниження рівня дебіторської та кредиторської заборгованості.

Але в цілому такий результати є свідченням вчасного виконання планів реалізації продукції, правильного підходу до використання фінансових ресурсів.

Таблиця 2.10 – Аналіз ділової активності ТОВ “Тева Україна”, 2020-2022 рр.

| Назва показника                                            | Розрахунок                                                         | Оптимальне значення | Роки  |      |      |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|------|------|
|                                                            |                                                                    |                     | 2020  | 2021 | 2022 |
| <i>Коефіцієнт оборотності активів</i>                      | Виручка/Середні активи                                             | збільшення          | 1,86  | 1,94 | 2,01 |
| <i>Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості</i> | Виручка/Середні поточні зобов’язання                               | збільшення          | 10,23 | 7,44 | 9,22 |
| <i>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості</i>  | Виручка/Середня дебіторська заборгованість                         | збільшення          | 9,21  | 8,60 | 9,18 |
| <i>Строк погашення дебіторської заборгованості</i>         | Тривалість періоду/ Коеф. оборотності дебіторської заборгованості  | зменшення           | 39    | 42   | 40   |
| <i>Строк погашення кредиторської заборгованості</i>        | Тривалість періоду/ Коеф. оборотності кредиторської заборгованості | зменшення           | 35    | 49   | 40   |
| <i>Коефіцієнт оборотності власного капіталу</i>            | Виручка/Середній власний капітал                                   | збільшення          | 2,29  | 2,67 | 2,84 |

Показники ділової активності “Тева Україна” є також достатньо задовільними, що вказує на високу результативність управління і ефективність прийнятих рішень.

Позитивна динаміка цих показників вказує на зміцнення фінансового стану підприємства, успішність маркетингового і комерційного просування підприємства за умов залучення максимально можливого ресурсного потенціалу

із спрямуванням усього спектру зусиль; пошуків ринків збуту продукції, забезпечення репутація підприємства, рівень ефективності використання ресурсів, стійкість економічного росту.

Таблиця 2.11 – Аналіз рентабельності ТОВ “Тева Україна”, 2020-2022 рр.

| Назва показника                             | Розрахунок                                                                                                                 | Оптимальне значення | Роки |       |       |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|-------|-------|
|                                             |                                                                                                                            |                     | 2020 | 2021  | 2022  |
| Коефіцієнт рентабельності активів           | Чистий прибуток/Середні активи                                                                                             | >0 збільшення       | 0,24 | 0,44  | 0,49  |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | Чистий прибуток/Середній власний капітал                                                                                   | >0 збільшення       | 0,30 | 0,610 | 0,626 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | Чистий прибуток/Виручка                                                                                                    | >0 збільшення       | 0,13 | 0,22  | 0,23  |
| Коефіцієнт рентабельності продукції         | Прибуток від опер. діяльності + операційні витрати-інші операційні доходи / Собівартість + адмін.витрати + витрати на збут | >0 збільшення       | 1,02 | 1,12  | 1,18  |

Показники даної групи дають уявлення про те, що компанія “Тева Україна” ефективно здійснює свою діяльність. Але для забезпечення таких показників необхідно приймати міри за контролем витрат реалізації продукції, стимулюванні бізнес процесів.

Таким чином за даними групами показників можна стверджувати, що діяльність компанія “Тева Україна” є цілком благополучною, і в найближчій перспективі їй не загрожує кризовий стан. Та все, таки не дивлячись на високу рентабельність компанії, та її можливість забезпечувати власну діяльність за рахунок майже власного капіталу, доречним було б диверсифікувати свої активи за допомогою використання інших фінансових інструментів. Це дозволить розширити горизонти діяльності, знайти нові можливості реалізації її потенціалу, зробити бізнес більш гнучким та стійкішим до змін навколишнього середовища.

### **2.3. Оцінка показників результативності діяльності ТОВ "Тева Україна"**

Як і в багатьох глобальних компаніях, створення системи управління "Тева Україна" проходило в кілька етапів. Початковим етапом було впровадження інструментів корпоративного управління, які дозволяли здійснювати права акціонера в дочірній компанії. З розвитком і посиленням позицій на ринку "Тева Україна", з'явилася необхідність у збільшенні ступеня контролю і координації дочірньої організації з боку материнської компанії, було прийнято рішення про впровадження системи управління, яка б дозволила координувати компанію за основними бізнес- і функціональними напрямками. Третій етап характеризувався необхідністю максимізації синергій між напрямками діяльності дочірньої та материнської компанії. У підсумку було вирішено побудувати глобальні бізнес-лінії. Кожна модель управління, яка використовувалася компанією "Тева Україна" в будь-який період, визначалася на основі стратегічних цілей групи на певному етапі часу, а також загального рівня розвитку групи та її підрозділів.

Управління фінансами створюється для дочірньої компанії і вибудовується на базі корпоративної стратегії. Управління фінансами — вельми істотний елемент управління бізнесом, що забезпечує визначення напрямків фінансових потоків, контроль за майном, центри формування фінансового результату.

Сукупність фінансових відносин, як внутрішніх — між учасниками групи, так і зовнішніх — з іншими (зовнішніми по відношенню до учасників групи) суб'єктами господарського процесу, стає головним об'єктом управління фінансами в об'єднаннях. У зв'язку з цим фінансове управління Teva Pharmaceutical Ind. націлене:

- на побудову цілісної системи управління фінансовими відносинами, що складаються в процесі фінансово-господарської діяльності групи компаній;
- створення ефективної системи внутрішнього нормативного регулювання процесу управління фінансовими відносинами;

— оптимізацію інтересів власників, менеджерів та інших учасників фінансових відносин підприємницького об'єднання;

— формування окремих елементів системи управління фінансами групи (фінансового механізму, інструментів, фінансових підрозділів та ін) з урахуванням особливостей внутрішньогрупових фінансових відносин.

Модель стратегічного фінансового управління в Teva Pharmaceutical Ind. припускає створення головною компанією трирівневої системи цілей і стратегій управління фінансами:

*1 рівень* — установка спільної мети управління фінансами об'єднання і формування корпоративної стратегії управління консолідованими фінансами;

*2 рівень* — формулювання цілей і стратегій управління фінансами за бізнес-напрямами та сферами діяльності групи виходячи із загальної мети і корпоративної стратегії;

*3 рівень* — формування цільових установок і стратегій фінансового менеджменту на оперативному рівні — для кожного учасника групи, відокремленого підрозділу або проекту.

На дочірню компанію “Тева Україна” в даній моделі управління покладаються функції, що відносяться до оперативного рівня управління. Менеджмент “Тева Україна” самостійно приймає рішення в рамках ведення поточної діяльності в межах затвердженого бюджету, планові показники якого розробляються відповідно до узгодженої стратегії розвитку глобальної компанії.

З боку головної компанії проводиться контроль за результатами стратегічного розвитку та поточної діяльності компаній.

В управлінні дочірньою компанією “Тева Україна” материнська компанія:

- встановлює загальнокорпоративної стратегії;
- управляє централізовано основними фінансовими функціями;
- створює загальну політику управління ризиками;
- управляє централізовано основними ІТ-проектами;
- контролює основні бізнес-показники дочірньої компанії.

В ТОВ “Тева Україна” глава компанії (Генеральний директор) несе відповідальність по всіх підрозділах/напрямкам бізнесу за фінансовий результат.

Галузевою належністю “Тева Україна” є оптова торгівля фармацевтичними препаратами. Основними завданнями компанії є реалізація товарів та доставка продукції споживачам. Отже, основним увага в компанії приділяється саме збутовим та логістичним процесам, які й забезпечують продажі, прибуток та приток грошових засобів, тому робота всіх інших підрозділів націлена на підтримку саме даного сегменту компанії. Генеральний директор компанії, як топ-менеджер, відповідає за прибуток усієї компанії, яка повинна вчасно реалізовувати продукцію з урахуванням всіх часових та економічних умов.

Вимірювання результативності діяльності в компанії “Тева Україна” відбувається за рахунок використання системи ключових показників ефективності. В основу даної системи був покладений підхід, сутність якого полягає у формуванні моделі показників для кожної бізнес-одиниці компанії та управління цими одиницями для досягнення її стабільної та ефективної діяльності.

Центри фінансової відповідальності компанії ТОВ “Тева Україна” наведено на рис. 2.3

| Центр витрат            | Центр прибутку     | Центр інвестицій   |
|-------------------------|--------------------|--------------------|
| Адміністративний відділ | Комерційний відділ | ТОВ “Тева Україна” |
| Фінансовий відділ       |                    |                    |
| Відділ логістики        |                    |                    |
| Відділи маркетингу      |                    |                    |
| Реєстрація ЛЗ           |                    |                    |

Рисунок 2.3 – Центри фінансової відповідальності ТОВ “Тева Україна”

Як видно з рисунку 2.3, виокремлення центрів відповідальності на ТОВ “Тева Україна” здійснено відповідно до основних структурних підрозділів підприємства.

Фінансова структура компанії “Тева Україна” являє собою сукупність функціональних центрів, виокремлених на підставі виконуваних на підприємстві функцій, а також підконтрольності витрат і доходів.

Отже, основними функціями ТОВ “Тева Україна”, які сприяють створенню цінності для споживачів, в якості якої виступають висока якість продукції, оптимальні ринкові ціни, є: закупівля продукції, управління маркетингом, реалізація продукції.

Розглянемо більш докладно ключові показники ефективності за основними підрозділами бізнесу компанії.

#### *Показники продажів:*

Показники повинні відображати ключову функцію цільової області, яку ми відстежуємо. Наприклад, область продажів складається з послідовності процесів:

- взаємодія з клієнтами,
- отримання замовлень,
- відвантаження,
- отримання оплати за відвантажений товар.

#### *Ключові показники, які можна отримати, виходячи з цих процесів:*

- виручка в натуральних показниках,
- виручка по асортиментних групах,
- заборгованість клієнтів,
- обсяг отриманої виручки,
- обсяг здійснених відвантажень,
- фактичне виконання плану продажів (факт / план продажів),
- обсяг простроченої дебіторської заборгованості (порівняння фактичної простроченої дебіторської заборгованості з встановленим нормативом).

Підрозділ збуту здійснює продажі, а логістика та маркетинг виконують по відношенню до них сервісні функції, тобто забезпечують запланований рівень продажів. Тому сервісні підрозділи зобов'язані працювати так, щоб клієнт компанії був задоволений якістю наданих йому послуг. Отже, в першу чергу сервісні підрозділи повинні оцінюватися за допомогою якісних показників:

- своєчасність поставок;
- відсутність простоїв;
- виконання планів;
- виконання нормативів;
- задоволеність клієнтів.

Таблиця 2.12 – Методика розрахунку загальних показників результативності бізнес-одиниці “Комерційний” та “Логістика” ТОВ “Тева Україна”, 2020-2022 рр.

| Показник                                           | Форма розрахунку                                                                           | Одиниці виміру | Фактичні дані |       |        |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------|--------|
|                                                    |                                                                                            |                | 2020          | 2021  | 2022   |
| “Збут”                                             |                                                                                            |                |               |       |        |
| Маржинальний прибуток                              | Обсяг маржинального прибутку за період                                                     | тис.грн        | 75376         | 89509 | 143214 |
| Коефіцієнт маржинальної рентабельності             | Чистий прибуток / Маржинальний прибуток                                                    | %              | 5%            | 10%   | 7%     |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | Виручка / Середня дебіторська заборгованість                                               |                | 9,2           | 8,6   | 9,1    |
| Процент середньої знижки                           | Сума знижок / Об'єм продажів                                                               | %              | 3%            | 5%    | 4%     |
| Комерційний цикл                                   | Середній строк погашення дебіторської заборгованості / Середній строк зберігання продукції | дні            | 26            | 30    | 28     |
| Кількість замовлень                                | Кількість замовлень за період                                                              | шт.            | 325           | 259   | 368    |
| Середня вартість замовлення                        | Вартість відвантаженої продукції за період / Кількість відвантажень за період              | тис.грн        | 828           | 1190  | 1115   |

Продовження таблиці 2.12

| Показник                                                             | Форма розрахунку                                                                               | Одиниці виміру | Фактичні дані |        |        |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|--------|--------|
|                                                                      |                                                                                                |                | 2020          | 2021   | 2022   |
| “Логістика”                                                          |                                                                                                |                |               |        |        |
| Вартість логістичних витрат                                          | Середня вартість доставки замовлення за період                                                 | тис. грн.      | 40 375        | 52 404 | 57 009 |
| Частка логістичних затрат в структурі витрат на реалізацію продукції | Вартість логістичних затрат / Загальний обсяг витрат реалізації продукції                      | %              | 15%           | 17%    | 14%    |
| Своєчасність виконання замовлення                                    | К-ть своєчасно виконаних замовлень за період / Загальна к-ть замовлень за період               | %              | 71%           | 82%    | 79%    |
| Частка псування товару під час доставки                              | Вартість зіпсованого товару під час доставки за період / Загальна вартість доставленого товару | %              | 2%            | 1%     | 2%     |
| Штрафні санкції через логістичні помилки                             | Сума штрафних санкцій за період                                                                | тис. грн.      | 20            | 29     | 16     |
| Оборотність складу                                                   | Період розрахунку * Середні залишки на складі / Відпуск продукції зі складу                    | дні            | 27            | 31     | 27     |

Служба маркетингу займає важливе місце в діяльності ТОВ “Тева Україна”, що проводить роботу з просування продукції на ринок. Особливістю маркетингу фармацевтичної компанії є те, що її діяльність направлена не лише на кінцевого споживача, а і на лікарів та провізорів, які рекомендують фармацевтичні препарати.

Таким чином, завдання фармацевтичного маркетингу набагато складніше, оскільки потрібно враховувати побажання не тільки споживача-пацієнта, але і професіоналів, що впливають і визначають цей вибір. Саме тому основна ставка в

просуванні препаратів робиться на медичних представників. Це представники компанії, які мають вищу медичну освіту, що не просто пропонують професіоналам призначати або рекомендувати нові препарати, але говорять з ними на одній мові, розуміючи і поважаючи менталітет лікаря і фармацевта. Крім того, саме представники, які мають вищу медичну освіту, можуть грамотно донести до лікаря чи провізора результати клінічних та постмаркетингових досліджень. І в цьому ще одна особливість фармацевтичного ринку та маркетингу, необхідність проведення ємних за часом і матеріальним вкладенням досліджень. На фармацевтичному ринку наукова інформація, мабуть, переважає над звичайною споживчої рекламою. Це обумовлено і тим, що реклама рецептурних препаратів заборонена законом. Останнім часом все активніше використовуються можливості Інтернету (інформаційно-рекламні сайти для лікарів, провізорів, пацієнтів).

Основними задачами служби фармацевтичного маркетингу є збір інформації про ринок, підвищення конкурентоспроможності товарів, формування попиту та стимулювання збуту продукції.

Основні показники результативності діяльності відділів маркетингу ТОВ “Тева Україна” представлені в таблиці 2.3.2

Таблиця 2.13 – Методика розрахунку загальних показників результативності бізнес–одиниці “Маркетинг” ТОВ “Тева Україна”

| Показник                            | Форма розрахунку                                                                                        | Одиниці виміру | Фактичні дані |      |      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|------|------|
|                                     |                                                                                                         |                | 2020          | 2021 | 2022 |
| Частка ринку                        | <i>Обсяг реалізації компанії / Обсяг реалізації ринку</i>                                               | %              | 1,35          | 1,4  | 2,6  |
| Виконання бюджету затрат підрозділу | <i>Фактичні витрати відділу / Цільові показники витрат відділу</i>                                      | %              | 100           | 100  | 117  |
| Індекс впізнаваності бренду         | <i>Кількість обізнаних про бренд потенційних споживачів / Загальна кількість потенційних споживачів</i> |                | 0,6           | 0,7  | 0,7  |

Продовження таблиці 2.13

| Показник                                                 | Форма розрахунку                                                                                                                       | Одиниці виміру | Фактичні дані |      |      |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|------|------|
|                                                          |                                                                                                                                        |                | 2020          | 2021 | 2022 |
| Відсоток співпадіння іміджевих характеристик з цільовими | <i>Фактичні іміджеві характеристики / Цільові іміджеві характеристики</i>                                                              | %              | 60            | 92   | 107  |
| Ефективність маркетингових заходів                       | <i>Виручка / Витрати на маркетингові заходи</i>                                                                                        | %              | 8             | 15   | 17   |
| Доля голосу реклами                                      | <i>К-ть рекламних повідомлень продуктів торгової марки “Тева” / Загальної кількості рекламних повідомлень по аналогічним продуктам</i> | %              | 2             | 4    | 5    |

Ефект від проведення маркетингових заходів визначити досить важко, так як не можна однозначно сказати, що саме викликало зростання продажів товару.

Тому, зростання продажів за рекламованої продукції понад певного рівня (більше 5% від плану) — заслуга відділу маркетингу. У цьому випадку показник ефективності роботи відділів маркетингу розраховується як співвідношення витрат цього підрозділу до приросту фактичної виручки компанії над плановою величиною (понад 5%) — по товарах, щодо яких у звітному періоді проводилися маркетингові заходи. Приклад наведений в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Визначення результативності проведення маркетингових заходів ТОВ “Тева Україна”

|                                        | <i>Препарат<br/>Сумамед</i> | <i>Препарат<br/>Альфа Д-З</i> |
|----------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <b>Витрати на маркетингові заходи:</b> | 34000 грн.                  | 19000 грн.                    |
| – реклама у ЗМІ                        | 15000 грн.                  | 15000 грн.                    |
| – конференції та презентації           | 4000 грн.                   | 4000 грн.                     |
| – аптечні проекти                      | 15000 грн.                  | —                             |
| <b>Обсяг продажів</b>                  | 780000 грн.                 | 560000 грн.                   |

Продовження таблиці 2.14

|                                               | <i>Препарат<br/>Сумамед</i>              | <i>Препарат<br/>Альфа Д-3</i>            |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <i>Зростання продажів</i>                     | 12%                                      | 8%                                       |
| <i>Приріст виручки</i>                        | $(780000 * (12\% - 5\%)) / 100 = 54600$  | $(560000 * (8\% - 5\%)) / 100 = 16800$   |
| <i>Ефективність<br/>маркетингових заходів</i> | $100\% - ((34000 / 54600) * 100) = 38\%$ | $100\% - ((19000 / 16800) * 100) = 13\%$ |

Виходить, що маркетингові заходи по продукту Сумамед сприяла збільшенню продажів більш ніж на третину, в той час як ефективність маркетингових заходів продукту Альфа Д-3 з урахуванням витрачених грошей виявилася негативною, тобто заходи не окупились.

Така оцінка ефективності проведення рекламних заходів дає більш чітке уявлення про результати діяльності відділів маркетингу в компанії, стосовно просування кожного окремого виду продукту.

Фінансовий відділ виконує допоміжну функцію, по відношенню до ланцюга отримання прибутку, але має вирішальне значення в багатьох аспектах діяльності компанії. Так фінансовий відділ приймає участь у рішеннях щодо діапазону цін, розміру знижок, планує грошові потоки компанії, забезпечує достатній обсяг оборотних коштів для нормальної діяльності, приймає стратегічні рішення щодо загального плану розвитку діяльності компанії

Бухгалтері, яка входить у структуру фінансового відділу, є також допоміжним, але виконує незамінні функції на підприємстві: забезпечує відповідальність перед контролюючими органами, веде операційне управління грошовими потоками компанії. Особливістю відділу є те що в нього є незмінний об'єм роботи (податкові, статистичні органи, ведення обліку), а також змінні операції (управління грошовими потоками на підприємстві, участь в контрактних відносинах з контрагентами). Показники результативності фінансового відділу компанії "Тева Україна" наведені в таблиці 2.3.4

Таблиця 2.15 – Методика розрахунку загальних показників результативності бізнес–одиниці “Фінанси” ТОВ “Тева Україна”, 2020-2022 рр.

| Показник                                | Форма розрахунку                                                                                                    | Одиниці виміру | Фактичні дані |        |        |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|--------|--------|
|                                         |                                                                                                                     |                | 2020          | 2021   | 2022   |
| Грошовий потік від основної діяльності  | <i>Різниця між сумами надходжень і виплат грошових коштів компанії за основною діяльністю за певний період часу</i> | тис.грн        | 7 335         | 10 928 | 12 833 |
| Виконання бюджету затрат підрозділу     | <i>Фактичні витрати відділу / Цільові показники витрат відділу</i>                                                  | %              | 97            | 100    | 105    |
| Своєчасна підготовка та здача звітності | <i>К-ть своєчасно поданих звітів / Загальна к-ть звітів</i>                                                         | %              | 73            | 62     | 84     |
| Якість підготовленої звітності          | <i>К-ть звітів, які потребували коригувань / Загальна к-ть звітів</i>                                               | %              | 34            | 28     | 40     |
| Проходження податкової перевірки        | <i>Сума штрафів, які виникли під час проходження податкової перевірки</i>                                           | тис. грн.      | 12            | 7      | 5      |

Отже, вимірювання результативності діяльності компанії ТОВ “Тева Україна” зводиться до оцінки результатів діяльності центрів фінансової відповідальності, виокремлених на підставі виконуваних на підприємстві функцій, а також підконтрольності витрат і доходів.

Щоб удосконалити вже існуючу в компанії систему вимірювання результативності, на нашу думку, потрібно:

— розробити комплекс показників результативності для адміністративного та інформаційно–технічного відділів, які хоч і не є масштабними, але також впливають на забезпечення нормального функціонування усіх підрозділів компанії, тому їх робота також повинна бути оцінена належним чином; це допоможе краще контролювати діяльність даних центрів відповідальності;

— міру деталізації показників зробити більш достатньою для аналізу, але не громіздкою, щоб ведення обліку не було занадто трудомістким;

— потрібно вимірювання результативності діяльності компанії обов'язково прив'язати до стратегічних цілей компанії, а не лише використовувати дану систему на оперативному рівні;

— система вимірювання результативності повинна виконувати мотиваційну функцію для всіх працівників, а не лише характеризувати поточний стан роботи підприємства, щоб кожен робітник усвідомлював свою відповідальність за результати діяльності компанії.

### *Висновки до розділу 2*

У другому розділі було розглянуто основні практичні аспекти фінансово-економічної організації товариства з обмеженою відповідальністю “Тева Україна” — підприємства, основним видом діяльності якого оптова торгівля фармацевтичними препаратами та їх промоція на території України.

Ми висвітлили основні аспекти фінансової діяльності на ТОВ “Тева Україна”, зокрема був проведений горизонтальний та вертикальний аналіз структури балансу компанії, дослідженні показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Крім цього, у даному розділі було здійснено аналіз особливостей та ризиків, що притаманні діяльності ТОВ “Тева Україна”, досліджено положення компанії на ринку.

Особливу увагу у другому розділі було приділено питанням вимірювання результативності на прикладі ТОВ “Тева Україна”, проведено розрахунки та показників, за допомогою яких здійснюється оцінка результатів діяльності компанії та проведено аналіз адекватності обраних методів вимірювання результативності інформаційним потребам підприємства, контролю, ефективність використання існуючої системи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

### 3.1. Шляхи підвищення результативності бізнесу за допомогою удосконалення системи фінансового контролінгу в ТОВ “Тева Україна”

Розглянута у другій частині нашої роботи система вимірювання результативності ТОВ “Тева Україна” на основі оцінки результатів діяльності бізнес–одиниць, на нашу думку не цілком задовольняє сучасні потреби компанії. В таблиці 3.1 представлені результати, що характеризують основні негативні та позитивні сторони існуючої системи вимірювання результативності досліджуваного об’єкта.

Таблиця 3.1 Оцінка існуючої системи управління результативністю ТОВ  
“Тева Україна”

| Елементи управління              | Переваги                                                                                                                                                                                                                               | Недоліки                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Система стратегічного управління | Чітка стратегія розвитку на рівні корпорації: досягнення синергетичного ефекту за рахунок уніфікації та стандартизації основних бізнес процесів, єдиної стратегії просування продукції на ринку, застосування єдиних стандартів якості | Чітка стратегія розвитку на рівні регіону, пов’язана з загальною стратегією корпорації відсутня. Більшість працівників не освідомленні про ключові стратегічні напрямляння розвитку компанії                       |
| Система обліку та контролю       | В компанії активно застосовується оперативний управлінський облік, використовується система показників ефективності діяльності підрозділів, яка включає як фінансові так і не фінансові показники                                      | Показники, що використовуються для оцінки ефективності діяльності компанії не зв’язані між собою причино–наслідковими зв’язками, що робить неможливим оцінку вкладу того чи іншого показника в загальний результат |

Продовження таблиці 3.1

| Елементи управління               | Переваги                                                                                                                                   | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Моніторинг зовнішнього середовища | Моніторинг зовнішнього середовища (аналіз ринку і діяльності конкурентів) проводиться на регулярній основі службою маркетингу              | Моніторинг зовнішнього середовища носить суцільно направлений характер, а також знаходиться в компетенції однієї служби, що значно зужує можливості раннього розпізнавання “слабких” сигналів, окрім того підвищується ризик представлення недостовірної інформації |
| Мотивація робітників              | Компенсаційний пакет керівництва вищого рівня включає преміальну частину розраховану в залежності від досягнення конкретних цілей компанії | Робітники середнього та нижчого рівнів управління отримують фіксований оклад, часто навіть не усвідомлюючи цілі і задачі своєї роботи і її значення в рамках всього підприємства                                                                                    |

Таким чином була виявлена необхідність у формуванні системи контролінгу для вирішення наступних задач компанії:

- забезпечення трансляції стратегії з загально корпоративного рівня на рівень дочірньої компанії “Тева Україна”;
- збільшення ступеню залучення робітників середнього і нижчого управлінського рівня в стратегічний процес, підвищення мотивації співробітників на досягнення стратегічних цілей;
- розробка причино–наслідкових зв’язків між цілями і показниками досягнення цілей на стратегічному та оперативному рівнях, а також між показниками діяльності різних служб в рамках компанії;
- модернізація системи моніторингу зовнішнього середовища для більш раннього та гнучкого реагування на потенційні шанси та ризики.

Мистецтво економічного управління полягає в умінні передбачати господарську та комерційну ситуацію, вжити заходів щодо оптимізації результатів діяльності компанії і тим самим забезпечити досягнення поставлених цілей і, перш за все, отримання бажаного прибутку. Контролінг — механізм цього мистецтва [33].

Рекомендації, щодо реалізації програми дій по формуванню системи контролінгу в ТОВ “Тева Україна”, сформульовані наступним чином:

1) Зміна організаційної структури компанії. З урахуванням поточної ситуації в (корпоративна культура, система оперативного обліку і контролю) найбільш оптимальною моделлю являється та, що дозволить делегувати від менеджера до контролера задачі по моніторингу зовнішнього середовища, координації та інтеграції процесів планування та бюджетування, перевірки та контролю планів на відповідність поточної стратегії підприємства, координації процесу інформаційного обміну між функціональними підрозділами компанії, розробки і стандартизації підконтрольних показників для оцінки ефективності діяльності окремих структурних підрозділів, регулярна перевірка фактичних та планових показників та аналіз відхилень. Для забезпечення незалежності контролера від основних підрозділів компанії оптимальним рішенням є функціональне виділення контролінгу в окрему службу з прямим безпосереднім підпорядкування Генеральному директору (рис. 3.1).

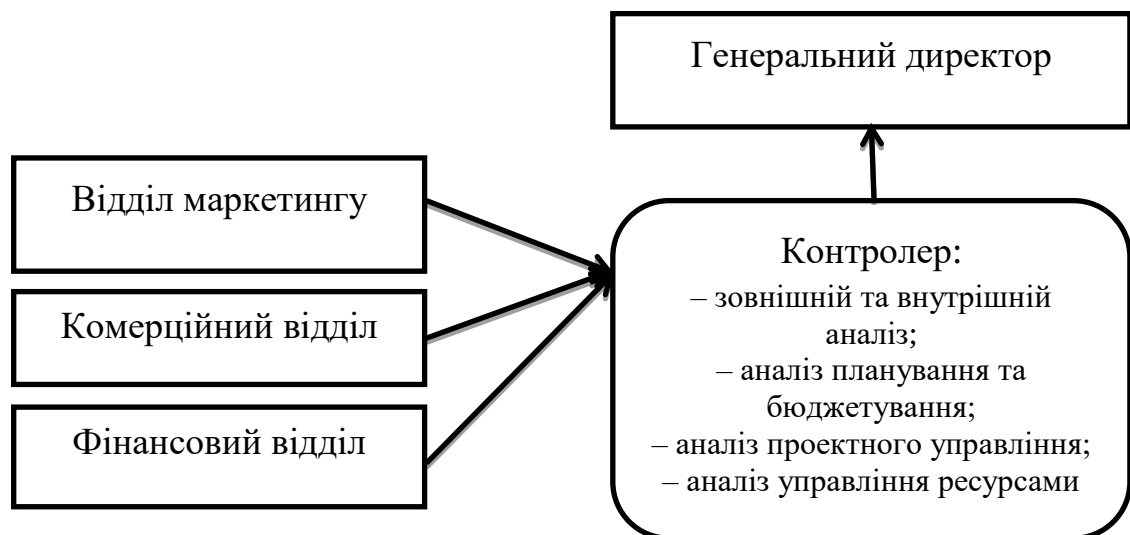


Рисунок 3.1 – Передбачувана організаційна структура служби контролінгу для компанії “Тева Україна”

2) Впровадження інструментів стратегічного контролінгу. Для рішення задач стратегічного управління результативністю на об'єкті дослідження оптимальними вважається впровадження наступних інструментів:

- системи раннього розпізнавання, в рамках підсистеми зовнішнього аналізу, “слабких ” сигналів у зовнішньому середовищі, релевантних розвитку компанії. В практичному сенсі запровадження даного інструменту забезпечує проведення регулярних фокус-груп для співробітників компанії з усіх ключових підрозділів;
- впровадження збалансованої системи показників (BSC). Застосування збалансованої системи показників дозволить втілити взаємоув'язку підконтрольних показників результативності компанії, усунути відсутність причино-наслідкових зв'язків між показниками, що полегшить аналіз причин відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих, пов'язати показники результативності в систему мотивації співробітників, і таким чином забезпечити баланс індивідуальних цілей робітників зі стратегічними цілями компанії. Базова збалансована система показників для ТОВ “Тева Україна” відображена в розділі 3.2.

Впровадження фінансового контролінгу та запропонованої системи ключових показників результативності являє собою плановані організаційні зміни, що зачіпають такі взаємопов'язані і взаємодіючі змінні, як співробітники, організаційна культура, інформаційні технології, структура і стратегія [34]. В таблиці 3.2 представлені майбутні зміни, які можливі при використанні контролінгу в компанії “Тева Україна”.

Таблиця 3.2 – Практика застосування контролінгу в ТОВ “Тева Україна”

| Фактори                                                                    | Минуле                                                                                             | Теперішнє                                                                                                                                      | Майбутнє                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Наявність служби контролінгу</i>                                        | Відсутність служби контролінгу                                                                     | Відсутність служби контролінгу                                                                                                                 | Впровадження служби контролінгу                                                                                                      |
| <i>Управління результативністю</i>                                         | Бухгалтерський прибуток/збиток                                                                     | Управління результативністю за основними бізнес-процесами                                                                                      | Управління результативністю за рахунок використання збалансованої системи показників                                                 |
| <i>Пріоритетні задачі в управлінні результативністю</i>                    | Пріоритетна задача в системі управлінського обліку — перш за все розрахунок і управління затратами | Пріоритетна задача — координації і модерації оперативного та фінансово планування і управлінської інформації, яка відповідає потребам адресата | Пріоритетна задача в управлінні змінами                                                                                              |
| <i>Використання інструментів контролінгу в управлінні результативністю</i> | В процесі управління результативністю не використовуються інструменти контролінгу                  | Використання певного набору інструментів контролінгу в управлінні результативністю діяльності компанії                                         | Використання повного арсеналу стратегічних та оперативних інструментів контролінгу в управлінні результативністю діяльності компанії |

Джерело: складено автором на підставі [34]

Аналіз функцій контролера, розроблених Міжнародною групою контролерів, вказує на те, що його головним сучасним спрямуванням є саме управління корпоративною результативністю [35]:

- контролери забезпечують прозорість стратегій, результатів діяльності, фінансів і процесів, сприяючи тим самим більшій ефективності роботи компанії;
- контролери координують підрозділи і підплани в рамках єдиного цілого, організують комплексну систему внутрішньофірмової звітності, орієнтовану в майбутнє;

- контролери модерують і організують управлінський процес визначення цілей, планування та управління таким чином, щоб кожний співробітник, приймаючи рішення, міг діяти, орієнтуючись на досягнення цілей;
- контролери є внутрішніми економічними співробітниками всіх осіб, приймаючих рішення, виступаючи в ролі навігаторів досягнення результатів.

Організаційні заходи створення на підприємстві служби фінансового контролінгу в ТОВ “Тева Україна” будуть включати:

1. Наказ (розпорядження) керівника підприємства про введення посади фінансового контролера.
2. Розробка положення з організації на підприємстві посади фінансового контролера.
3. Затвердження положення про посаду керівником підприємства.
4. Розробка та затвердження посадових інструкцій фінансового контролера.
5. Створення планів та робочих документів фінансового контролера.
6. Збір та створення власної інформаційної бази, норм, правил, інструментів, стандартів тощо.
7. Підбір та призначення конкретної особи для роботи на посаді фінансового контролера.

Кваліфікаційні вимоги до посади фінансового контролера мають бути закріплені у відповідному внутрішньому стандарті. Працівник має бути висококваліфікованим спеціалістом; професійно знати принципи, підходи і процедури контролінгу, принципи управління, бухгалтерського обліку, податків, права, логістики, інформаційні технології тощо.

*Фінансовий контролер повинен мати також наступні якості та навички [36]:*

- об'єктивність;
- неупередженість;

- уміння бути точним у висловлюваннях та скрупульозним в оцінках;
- уміння вислухати та почути осіб, робота яких підлягає перевірці, спроможність сприймати їхній погляд на речі, навіть, якщо він відрізняється від думки контролера;
- добрі аналітичні здібності;
- уміння чітко висловлювати та відстоювати власну точку зору.

Для підтримки рівня компетенції, що дозволяє виконувати приписані обов'язки, передбачається перевірка знань і досвіду особи на посаді фінансового контролера, систематичне підвищення його кваліфікації.

Отже, застосування системи фінансового контролінгу зорієнтує керівництво компанії “Тева Україна” діяти виходячи з фінансових критеріїв успішності їх функціонування, мислити фінансовими категоріями, переміщаючи технологічне управління безпосередньо до стратегічного процесу управління компанією.

Довгострокові стратегічні цілі компанії “Тева Україна” мають бути представлені у форматах функціональних стратегій:

- фінансової стратегії;
- продуктово-маркетингової стратегії;
- брендингової стратегії;
- кадрової стратегії;
- ІТ-стратегії.

Функціональні стратегії є інструментами довгострокового та середньострокового стратегічного управління.

Довгострокові стратегічні цілі, що задаються в складі функціональних стратегій, деталізуються і конкретизуються у середньострокових стратегічних цілях і тактичних цілях компанії [37].

Зупинимось детально на фінансовій стратегії компанії “Тева Україна”. Вона повинна включати в себе методи і практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх і внутрішніх факторів, фінансова стратегія повинна забезпечувати відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найбільш ефективних способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії розвитку компанії та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

*Фінансова стратегія* — це генеральний план дій підприємства, що охоплює формування фінансів та їх планування для забезпечення фінансової стабільності підприємства і включає в себе наступне: планування, облік, аналіз і контроль фінансового стану; оптимізацію основних та оборотних засобів; розподіл прибутку [38].

*Фінансова стратегія ТОВ “Тева Україна” має забезпечувати:*

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства; визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення переваги над конкурентами;
- створення і підготовку стратегічних резервів;
- ранжування та поетапне досягнення цілей.

*Завдання фінансової стратегії ТОВ “Тева Україна”:*

- визначення способів успішного використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин підприємства з третіми особами фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості.

Однак для того, щоб система стратегічного управління дала очікуваний результат, недостатньо вербального формулювання цілей. Стратегічні цілі компанії, повинні вимірюватися конкретними фінансовими або нефінансовими показниками, тобто необхідна система критеріїв оцінки діяльності компанії, що і покликана забезпечувати концепція *performance management*.

### **3.2. Розробка збалансованої системи показників для ТОВ “Тева Україна”**

Сучасним інструментом стратегічного контролінгу, який дозволяє не тільки успішно розробляти загальну стратегію компанії, але й операціоналізувати її, є збалансована система показників. Застосування BSC сприятиме стійкому розвитку досліджуваного об’єкта та підвищенню їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому фармацевтичних ринках.

Базовим елементом BSC є стратегічна карта, яка дозволяє встановити визначений перелік показників результативності діяльності компанії. Розробка стратегічної карти повинна відбуватися “зверху-донизу” з використанням методу каскадування та визначення причинно-наслідкових зв’язків. Розробка стратегічної карти включає [39]:

- визначення місії діяльності компанії;
- формування цілей, які визначаються місією, за такими функціональними сферами: розвиток, фінанси, клієнти, внутрішні процеси, персонал;
- встановлення факторів результативності, які забезпечують реалізацію визначених цілей;
- обґрунтування переліку локальних показників результативності.

Отже, *мета компанії “Тева Україна”* — розширення присутності компанії в стратегічних сегментах фармацевтичного бізнесу як основи

забезпечення прибутковості та стійкого зростання компанії в довгостроковій перспективі.

*Місія* — покращення здоров'я людей, надаючи їм високоякісні продукти за доступними цінами.

*Бачення* — займати тверду позицію в десятці лідерів фармацевтичних компаній України.

*Стратегічна концепція:*

- продовжувати успішний розвиток компанії;
- збільшення загального проникнення на ринок;
- оптимізація сегментованого продуктового ряду;
- підтримувати збалансовану бізнес модель;
- підтримка високих стандартів якості.

Базова модель збалансованої стратегічної карти цілей для ТОВ “Тева Україна” зображена на рис. 3.2.

*Стратегічна карта Збалансованої системи показників забезпечує рамки огляду стратегії з точки зору створення вартості з чотирьох різних перспектив [39]:*

1. *Фінанси* — стратегія росту, рентабельності, розглядається з точки зору власників та менеджерів компанії.

2. *Клієнт* — стратегії створення вартості і диференціації з точки зору споживачів.

3. *Внутрішні бізнес-процеси* — стратегічні пріоритети для різних бізнес-процесів, забезпечення задоволення клієнтів і власників.

4. *Навчання та розвиток* — пріоритети для створення клімату, який підтримує організаційні зміни, інновації і зростання.

Стрілки на стратегічній карті показують причинно-наслідкові відносини між елементами в кожній перспективі, чітко відображають як нематеріальні активи, в кінцевому підсумку впливають на формування фінансових результатів компанії. Збалансована система показників, чітко змальовує в правильному контексті, як саме нематеріальні активи створюють вартість, забезпечують вимірювання та рамки управління стратегічними цілями компанії.

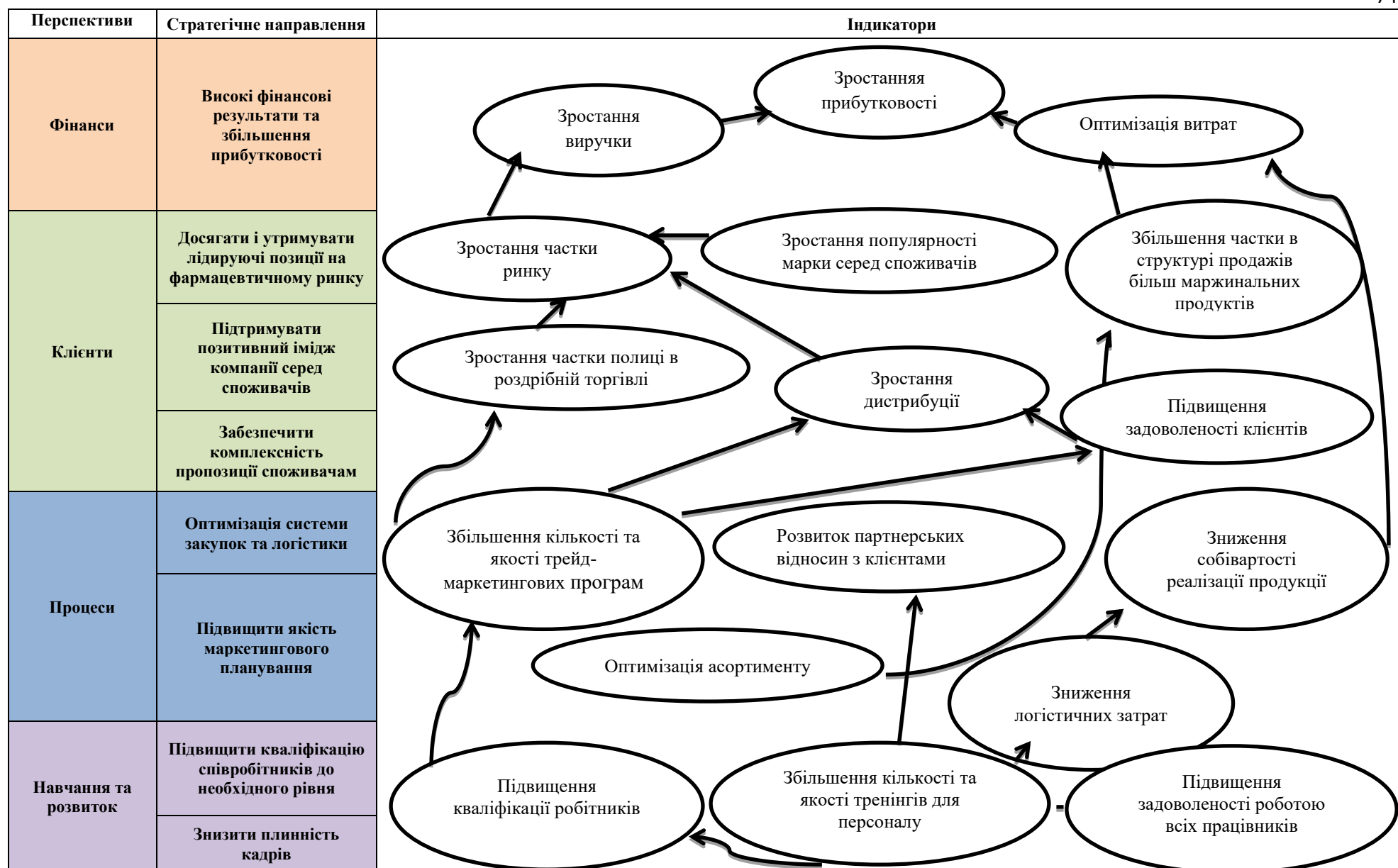


Рисунок 3.2 – Модель збалансованої стратегічної карти ТОВ “Тева Україна”

Джерело: складено автором самостійно

Кількісними й якісними характеристиками (параметрами) цілей є показники. При формуванні BSC в компанії необхідно дотримуватись головних принципів подібної системи: простота системи показників; обмежена кількість показників (не більш 7); вимірюваність показників, тобто можливість надання у кількісному вираженні; визначення “питомої ваги” кожного показника, тобто значущості його впливу на ефективність діяльності підприємства в цілому [40]. У табл. 3.2 наведені попередньо відібрані для операціоналізації загальної стратегії та цілей компанії “Тева Україна” локальні показники за функціональними сферами, які втілюють вищезазначені принципи.

Наведені в таблиці 3.2 показники результативності є загальними і встановлюються для компанії в цілому. Їх плановий рівень визначається індивідуально, з урахуванням існуючого економічного потенціалу і стадії життєвого циклу компанії, а також намічених стратегічних цілей.

*Корпоративна система показників може прояснити два елементи корпоративного рівня стратегії [39]:*

- **Корпоративні теми** — цінності, переконання та ідеї, які відображають особистість компанії і повинні, таким чином, бути загальними для всіх бізнес-одиниць.
- **Корпоративна роль** — заходи, санкціоновані на корпоративному рівні, які створюють синергію на рівні бізнес-одиниці.

Таблиця 3.3 – Збалансована система показників ТОВ “Тева Україна”

| Перспективи          | Стратегічні цілі                                                        | Показники результативності                                                                          |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінанси              | <i>Підвищити прибутковість компанії</i>                                 | EVA                                                                                                 |
|                      |                                                                         | Рентабельність продажів по чистому прибутку                                                         |
|                      |                                                                         | Рентабельність продажів по маржинальному прибутку                                                   |
|                      | <i>Збільшити обороти компанії</i>                                       | Виручка по групах продуктів компанії                                                                |
|                      | <i>Підвищення ліквідності</i>                                           | Приріст оборотного капіталу                                                                         |
|                      |                                                                         | Грошовий потік (операційна діяльність)                                                              |
| Клієнти              | <i>Оптимізація витрат</i>                                               | Частка затрат окремих бізнес-процесів компанії в загальній структурі витрат                         |
|                      | <i>Досягати і утримувати лідируючі позиції на фармацевтичному ринку</i> | Частка компанії на ринку за об’ємами продажів                                                       |
|                      |                                                                         | Маркетуюча позиція компанії на ринку                                                                |
|                      |                                                                         | Індекс впізнаваності бренду                                                                         |
|                      | <i>Підтримувати позитивний імідж компанії серед споживачів</i>          | Рейтинг компанії по оцінкам споживачів                                                              |
|                      |                                                                         | % співпадіння реальних іміджевих характеристик з цільовими                                          |
|                      |                                                                         | Частка ключових продуктів у виручці                                                                 |
|                      |                                                                         | % покриття асортиментної пропозиції по цільовим конкурентам асортиментної пропозиції компанії       |
| Бізнес-процеси       | <i>Забезпечити комплексність пропозиції споживачам</i>                  | % відповідності прогнозу факту по об’ємам продажів в розрізі асортименту                            |
|                      |                                                                         | Тривалість комерційного циклу                                                                       |
|                      |                                                                         | Середній строк виконання замовлення дистриб’юторам                                                  |
|                      | <i>Оптимізація системи закупок та логістики</i>                         | Частка збутових затрат в структурі витрат компанії                                                  |
|                      |                                                                         | Ефективність маркетингових заходів                                                                  |
|                      |                                                                         | Відношення приросту прибутку до суми рекламних витрат                                               |
|                      |                                                                         | Рівень якості методик маркетингових заходів                                                         |
| Навчання та розвиток | <i>Підвищити якість маркетингового планування</i>                       | Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпам зростання заробітної плати |
|                      |                                                                         | Ефективність витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу                                |
|                      |                                                                         | Показник професійного розвитку персоналу                                                            |
|                      | <i>Підвищити кваліфікацію співробітників до необхідного рівня</i>       | Індекс задоволеності персоналу                                                                      |
|                      |                                                                         | Плинність кадрів                                                                                    |
|                      | <i>Знизити плинність кадрів</i>                                         |                                                                                                     |
|                      |                                                                         |                                                                                                     |

Джерело: складено автором самостійно

На підставі даних табл. 3.3 складаються стратегічні карти окремих центрів відповідальності. Стратегічна карта центрів відповідальності повинна містити як показники ефективності всієї компанії, так і конкретні показники ефективності, що пов'язані з особливостями діяльності певного структурного підрозділу, їх планові значення та необхідні бюджетні заходи, які забезпечать виконання цих показників у бюджетному періоді.

Збалансована система показників надає потужний каркас для бізнес-одиниць для опису і реалізації їхніх стратегій. Стратегічно орієнтованій організації потрібно більше, ніж просто кожна бізнес-одиниця використовуватиме свої власні показники результативності. Системи показників для всіх таких підрозділів повинні бути узгоджені та пов'язані один з одним. Синергія може розвиватися з ефективною взаємодією між цими одиницями — взаємодій, які повинні явно відбивається в стратегії і показниках кожного підрозділу.

Таблиця 3.4 – Матриця відповідальності за досягнення стратегічних цілей

|                                                   | Фінанси | Збут | Логістика | Маркетинг | HR | Адміністративний директор |
|---------------------------------------------------|---------|------|-----------|-----------|----|---------------------------|
| <i>Збільшення прибутку</i>                        | *       | *    |           | *         |    | *                         |
| <i>Збільшення виручки</i>                         |         | *    |           | *         |    |                           |
| <i>Збільшення грошового потоку</i>                | *       | *    |           | *         |    | *                         |
| <i>Підвищення долі ринку в цільових сегментах</i> |         | *    |           | *         |    | *                         |
| <i>Підвищення задоволеності клієнтів</i>          | *       | *    | *         | *         |    | *                         |
| <i>Формування цільового іміджу</i>                |         |      |           | *         |    |                           |
| <i>Оптимізація асортименту</i>                    |         | *    |           | *         |    |                           |
| <i>Оптимізація системи закупок та логістики</i>   | *       | *    | *         | *         |    | *                         |
| <i>Підвищення кваліфікації персоналу</i>          |         |      |           |           | *  |                           |
| <i>Підвищення задоволеності персоналу</i>         |         |      |           |           | *  |                           |

Джерело: власна розробка автора

Саме такий підхід підвищує інформованість структурних підрозділів про загальні стратегічні цілі компанії в цілому, сприяє реалізації стратегії на всіх рівнях управління та реалізує зв'язок між стратегічним плануванням і поточним бюджетуванням.

Приклад розробки стратегічної карти для відділу маркетингу наведений у таблиці 3.5

Таблиця 3.5 – Стратегічна карта відділу маркетингу ТОВ “Тева Україна”

| Цілі                                       | Показник результативності                                                                     | Періодичність | Бюджетні заходи                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дотримання бюджету ЦФВ                     | Затрати ЦФВ                                                                                   | Квартал       | Дотримання бюджету витрат підрозділу                                                                                                                                                                                                                                |
| Збільшення виручки                         | Виручка по групам товарів компанії                                                            | Місяць        | Дотримання бюджету реалізації товарів                                                                                                                                                                                                                               |
| Освоєння ринку                             | Частка ринку                                                                                  | Квартал       |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                            | Маркетуюча позиція компанії на ринку                                                          | Рік           |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Оптимізація асортиментного ряду            | % покриття асортиментної пропозиції по цільовим конкурентам асортиментної пропозиції компанії | Рік           | Збільшення витрат на моніторинг кон'юктури ринку на 2%                                                                                                                                                                                                              |
|                                            | % відповідності прогнозу факту по об'ємам продажів в розрізі асортименту                      | Місяць        |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Підвищення якості маркетингових досліджень | Ефективність маркетингових заходів                                                            | Квартал       | 1. Підвищення витрат на дослідження фармацевтичних ринків на 5%.<br>2. Зростання витрат на рекламу в засобах масової інформації на 3%.<br>3. Зростання витрат на проведення тренінгів для лікарів та фармацевтів на 3%<br>4. Зростання витрат на аптечні проекти 5% |
|                                            | Відношення приросту прибутку до суми рекламних витрат                                         | Квартал       |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                            | Рівень якості методик маркетингових заходів                                                   | Рік           |                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## Продовження таблиці 3.5

| Цілі                               | Показник результативності                                  | Періодичність | Бюджетні заходи                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підсилення цільового іміджу бренду | Індекс впізнаваності бренду                                | Рік           | 1. Підвищення витрат на дослідження фармацевтичних ринків на 5%.<br>2. Зростання витрат на рекламу в засобах масової інформації на 3%.<br>3. Збільшення витрат на створення в системі „Internet” і обслуговування рекламного сайту ТОВ “Тева Ураїна” на 10% |
|                                    | Рейтинг компанії по оцінкам споживачів                     | Рік           |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                    | % співпадіння реальних іміджевих характеристик з цільовими | Рік           |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Підвищення задоволеності персоналу | Індекс задоволеності персоналу                             | Півроку       | 1. Удосконалення соціального пакету;<br>2. Покращення умов праці;<br>3. Дотримання величини середньої заробітної плати не нижче загальноринкової                                                                                                            |
|                                    | Плинність кадрів                                           | Півроку       |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Підвищення кваліфікації персоналу  | Показник професійного розвитку персоналу                   | Півроку       | Зростання витрат на підвищення кваліфікації і підготовку кадрів на 7%                                                                                                                                                                                       |

Джерело: власна розробка автора

Як видно з табл. 3.5, заходи з реалізації стратегічних показників в цілому по компанії закладаються у бюджети поточної діяльності окремих структурних підрозділів. Це підтверджує те, що впровадження збалансованої системи показників створює реальний механізм операціоналізації загальної стратегії компанії. Окрім того, завдяки застосуванню Збалансованої системи показників підвищується контрольованість і об’єктивність оцінки діяльності бізнес–одиниць, що дозволяє побудувати дійову систему мотивації персоналу бізнес–одиниць в залежності від внеску кожного підрозділу у реалізацію стратегії компанії.

Як було зазначено вище, збалансована система показників дозволяє побудувати ефективну систему мотивації, яка шляхом оцінки результатів

операційної діяльності і ступеня досягнення стратегічних цілей бізнес–одиниць дає можливість обґрунтувати розмір премій окремих підрозділів компанії. Саме досягнення планових значень [43].

Для встановлення розміру премій за досягнення стратегічних цілей компанії запропонована спеціальна шкала, відповідно з якою наближення значення таксономічного показника до 1 характеризує успішну реалізацію встановлених цілей та вищу ефективність діяльності бізнес–одиниці. А, навпаки, зниження значення таксономічного показника і наближення його до 0 свідчить про неефективну діяльність підрозділів компанії.

Шкала оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей бізнес–одиниць та рекомендований діапазон відсотку премій, наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Шкала оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей

| Діапазони значень | Характеристика                                                                                                        | Рекомендований відсоток премії, % |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 — 0,75          | Найвищий ступінь досягнення стратегічних цілей. Висока ефективність діяльності бізнес–одиниці                         | 30-20                             |
| 0,75 — 0,5        | Ступінь досягнення стратегічних цілей нижче вищого рівня. Зберігається висока ефективність діяльності бізнес–одиниці. | 19-10                             |
| 0,5 — 0,25        | Ступінь досягнення стратегічних цілей на середньому рівні. Середня ефективність діяльності бізнес–одиниці.            | 9-5                               |
| 0,25 — 0          | Низький ступінь досягнення стратегічних цілей. Низька ефективність діяльності бізнес–одиниці.                         | 0                                 |

*Джерело: власна розробка автора*

Скористаємось формулою розрахунку фонду преміювання окремої бізнес–одиниці, запропонованою авторами Мусієнко Н.М., Яремчук О. А., при формуванні якого необхідно враховуватися досягнення загальних цілей

компанії та спеціальні показники ефективності діяльності конкретного підрозділу, повинна мати такий вигляд:

$$\Phi\P = \Phi\P * \text{Кзаг} * \left( \frac{0,8 * \sum_{n=1}^n \Pi_{\text{ін}} + 0,2 * \sum_{n=1}^n \Pi_{\text{заг}}}{100 \%} \right) \quad (1)$$

де  $\Phi\P$  – фонд оплати праці бізнес-одиниці, тис. грн.;

Кзаг – коефіцієнт преміювання, який лімітує загальний розмір премії від фонду оплати праці бізнес-одиниці, і виплачується за умови досягнення планового розміру прибутку від виробничої діяльності і у межах затвердженого бюджету витрат на оплату праці;

0,8=const; частка фонду преміювання праці бізнес-одиниці, що спрямовується на стимулювання за досягнення спеціальних показників ефективності певним підрозділом;

0,2=const; частка фонду преміювання праці бізнес-одиниці, що спрямовується на стимулювання певного підрозділу за досягнення загальних показників ефективності;

$\Pi_{\text{ін}}$ ,  $\Pi_{\text{заг}}$  – відсоток премії за досягнення і-того спеціального або загального показника ефективності відповідно, %.

Коефіцієнт преміювання, який лімітує загальний розмір премії праці бізнес-одиниці, кожним підприємством регламентується індивідуально, його розмір оговорюється у Положенні про преміювання працівників підприємства. Так, на ТОВ “Тева Україна” Положенням про преміювання персоналу затверджено, що загальний розмір премії підрозділу не повинний перевищувати 20%.

Аналіз виконання карти результативності відділу маркетингу досліджуваного об’єкта, на підставі якого визначається розмір фонду преміювання, наведений у таблиці 3.7

Таблиця 3.7 – Аналіз виконання карти результативності  
відділу маркетингу ТОВ “Тева Україна”

| Цілі                                       | Показник результативності                                                                     | Відсоток премії | Планове   | Фактичне  | Відхилення |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-----------|------------|
| Дотримання бюджету ЦФВ                     | Затрати ЦФВ                                                                                   | 7               | 32 576,72 | 32 576,72 | 0          |
| Збільшення виручки                         | Виручка по групам товарів компанії                                                            | 30              | 400 000   | 428 260   | +28260     |
| Освоєння ринку                             | Частка ринку                                                                                  | 5               | 2,8%      | 2,6%      | -0,2%      |
|                                            | Маркетуюча позиція компанії на ринку                                                          | 2,7             | 8         | 6         | +2         |
| Оптимізація асортиментного ряду            | % покриття асортиментної пропозиції по цільовим конкурентам асортиментної пропозиції компанії | 1,9             | 60%       | 45%       | -15%       |
|                                            | % відповідності прогнозу факту по об’ємам продажів в розрізі асортименту                      | 6               | 100%      | 70%       | -30%       |
| Підвищення якості маркетингових досліджень | Ефективність маркетингових заходів                                                            | 1,8             | 15%       | 17%       | +2%        |
|                                            | Відношення приросту прибутку до суми рекламних витрат                                         | 2,8             | 5%        | 5%        | 0          |
| Підсилення цільового іміджу бренду         | Індекс впізнаваності бренду                                                                   | 1,7             | 0,8       | 0,7       | -0,1       |
|                                            | Рейтинг компанії по оцінкам споживачів                                                        | 1,8             | 6         | 11        | -5         |
|                                            | % співпадіння реальних іміджевих характеристик з цільовими                                    | 1,2             | 100       | 107%      | +7%        |
| Підвищення задоволеності персоналу         | Індекс задоволеності персоналу                                                                | 13              | 100       | 85        | -15        |
|                                            | Плинність кадрів                                                                              | 2,9             | 5 чол.    | 12 чол.   | -7 чол.    |
| Підвищення кваліфікації персоналу          | Показник професійного розвитку персоналу                                                      | 9               | 12 чол.   | 12 чол.   | 0          |

Джерело: власна розробка автора

За даними табл. 3.7, розмір фонду преміювання відділу маркетингу досліджуваного об'єкта буде дорівнювати:

$$\text{ФП} = 1200 \text{ тис. грн} * 20\% * \left( \frac{0,8 * (7\% + 30\% + 2,7\% + 1,8\% + 1,2\% + 9\%) + 0,2 * 30\%}{100\%} \right) = 113 \text{ тис. грн.}$$

Розмір додаткового доходу, що сплачується за підсумками планового року співробітнику відділу маркетингу, розраховується на основі оцінки за ключовим показником ефективності відділу. Задоволення інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу та індивідуальних інтересів фахівців відділу й оцінює ступінь просування до стратегічних цілей на всіх рівнях господарського циклу.

Переваги BSC роблять її корисним інструментом, сфери застосування якого майже необмежені, а також забезпечують її відповідність вимогам ефективної сучасної системи оцінки діяльності підприємства.

Фактором підвищення ефективності впровадження BSC є її обов'язкова інтеграція із відповідною системою мотивації співробітників. Утім, за умов існування альтернативних методик управління вкрай необхідним є визначення напрямків та спеціального інструментарію аналізу ефективності впровадження збалансованої системи показників, що актуалізує подальше дослідження проблеми.

### **3.3. Ефект від впровадження системи вимірювання результативності ТОВ “Тева Україна”**

Ефективність корпоративного управління прямо впливає на динаміку розвитку компанії, адаптації до постійно змінюваних умов ринкової економіки.

Мистецтво корпоративного управління повинно відповідати поняттю “Управління змінами” — зразком інструменту результативного управління, є

збалансована система показників, яка дозволяє забезпечувати відповідність поточної діяльності компанії стратегічним цілям [44].

До теперішнього часу не вирішена в достатній мірі проблема, пов'язана з визначенням ефективності застосування того чи іншого інструменту управління результативністю, до якого належить і система збалансованих показників.

В даний час якісна і оперативна інформація і вміння на неї ефективно реагувати як ніколи необхідні підприємствам. Часто використовувані моделі управління на підприємствах незграбні, вимагають величезної кількості часу на обробку інформації, утримання управлінського персоналу, розробку і узгодження планів через мінливі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Система збалансованих показників, що визначає результативність діяльності підприємства, розглянута в нашій роботі, усуває недоліки нинішньої системи управління в компанії “Тева Україна”.

Стратегічне корпоративне управління, засноване на використанні BSC, дозволить фірмі побачити не тільки поточний, але і майбутній свій стан. BSC також дозволить спростити контроль реалізації стратегії на всіх рівнях управління.

Проаналізувавши всі можливості і сильні сторони збалансованої системи показників, можна визначити ключові переваги та недоліки цього інструмента оцінки ефективності діяльності підприємства (рис. 3.3)



Рисунок 3.3 – Переваги застосування збалансованої системи показників

Джерело: побудовано на основі [44]

*Загальний ефект від застосування нового інструменту стратегічного управління в ТОВ “Тева Україна” складається з сум всіх видів ефекту:*

- економічного (зменшення витрат на поточне планування в вартісному вираженні);
- соціального (поліпшення системи мотивації персоналу);
- маркетингового (можливість збільшення частки ринку при необхідності);
- інформаційного (підвищення обґрунтованості прийнятих рішень за рахунок своєчасного отримання достовірної інформації);
- організаційного (поліпшення взаємодії між підрозділами, скорочення плинності персоналу, зростання рівня освіти і професіоналізму).

*Всі поширені підходи до оцінки ефективності нововведень в сфері управління поділяються на чотири групи [44]:*

- 1) за ступенем досягнення поставлених цілей;
- 2) за співвідношенням результатів діяльності до витрат;
- 3) за ступенем відповідності еталону;
- 4) за ступенем задоволеності процесом його учасників.

*Основними етапами в процедурі оцінки являються наступні стадії:*

1) прийняття рішення щодо діагностики, оцінки ефективності функціонування системи збалансованих показників. Дане рішення повинно прийматись по закінченню не менше одного року повноцінного функціонування системи, оскільки в іншому випадку важко буде адекватно оцінити ступінь реалізації тих чи інших задач в рамках довгострокової стратегії управління компанією;

2) формування експертної групи для проведення оцінки. В якості експертів, які приймають рішення по кількості та складу оцінних факторів, виступають керівники вищого рівня. Кількість факторів оцінки не повинні перевищувати 10-15 показників, в іншому випадку значно ускладнюється визначення значимості того чи іншого показника;

3) розрахунок загальної оцінки Заключний етап, в рамках якого розраховуються середні оцінки по кожному показнику, зважуються величини, присвоєні кожному показнику, і додаються, створюючи стоговий результат.

В роботі, на прикладі об'єкта дослідження запропонуємо наступні фактори для оцінки запропонованої системи стратегічного управління результативністю (табл. 3.8)

Таблиця 3.8 – Модель оцінки ефективності функціонування системи стратегічного управління результативністю

| Задача                                                                                       | Оціночний фактор                                                                  | Параметри оцінки                                                                                                                                                                                                              | Вага фактору |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <i>Запровадження системи раннього розпізнавання</i>                                          | Точність довгострокових прогнозів                                                 | Відхилення до 5% = 100 балів;<br>відхилення від 6% – 10% = 75 балів;<br>відхилення до 11% – 15% = 50 балів;<br>відхилення до 16% – 20% = 25 балів;<br>відхилення до 21% – 35% = 10 балів;<br>відхилення більше 35% = 0 балів. | 3            |
|                                                                                              | Відносна кількість якісно вирішених ринкових задач, в порівнянні з конкурентами   | >3 – 100 балів;<br>2-3 – 50 балів;<br>1 – 25 балів;<br>0 – 0 балів.                                                                                                                                                           | 2            |
| <i>Залучення робітників середнього та нижчого управлінського рівня в стратегічний процес</i> | Ступінь участі співробітників середнього та нижчого рівня в стратегічному процесі | Індивідуальна оцінка експертів:<br>висока залученість – 75-100 балів;<br>середня залученість – 50-74 балів;<br>задовільна залученість – 25-49 балів;<br>незадовільна залученість – 0 балів.                                   | 1            |
|                                                                                              | Кількість оптимізуючи пропозицій від співробітників                               | >15 – 100 балів;<br>10-14 – 75 балів;<br>5-9 – 25 балів;<br><2 – 0 балів.                                                                                                                                                     | 1,5          |
| <i>Зворотній зв'язок в рамках управлінських рішень</i>                                       | Розвиненість зворотного зв'язку                                                   | Індивідуальна оцінка експертів:<br>висока – 75-100 балів;<br>середня – 50-74 балів;<br>задовільна – 25-49 балів;<br>незадовільна – 0 балів                                                                                    | 0,5          |

|                                                                         |                                                        |                                                                             |      |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Підвищення мотивації робітників на досягнення стратегічних цілей</b> | Плинність адміністративного персоналу середнього рівня | >30% — 0 балів;<br>16-30 – 50 балів;<br>6-15 – 75 балів;<br><5 – 100 балів. | 1,5  |
|                                                                         | Плинність адміністративного персоналу середнього рівня | >30% — 0 балів;<br>16-30 – 50 балів;<br>6-15 – 75 балів;<br><5 – 100 балів. | 0,25 |
|                                                                         | Кількість робітників з вертикальним кар'єрним ростом   | >8 — 100 балів;<br>4-7 – 50 балів;<br>2-3 – 25 балів;<br><2 – 100 балів.    | 0,25 |

*Джерело: власна розробка автора*

Доцільно також запропонувати ще один підхід до комплексної оцінки ефекту від реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників: оцінки по інтегральному показнику ефективності.

Даний підхід заснований на базі узагальнюючого інтегрального показника ефективності по очікуваному результату від ухвалення стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників і припускає два основні допущення [46]:

— визначення однорідної міри ефективності для різних стратегічних цілей на основі збалансованої системи показників, яка може бути визначена як сума "зважених" за цілями результатів у вигляді прибутку (доходу);

— облік можливих змін в стані зовнішніх умов, які можуть мати істотний вплив на результати

— реалізації стратегії на основі збалансованої системи показників в цілому.

Тому результативність досягнення кожної конкретної мети носить імовірнісний характер.

З урахуванням цього, пропонуються такі основні етапи методики оцінювання ефективності застосування BSC.

На першому етапі визначається залежність ефективності провадження BSC у діяльність підприємства по відношенню до кожної стратегічної цілі.

На другому етапі виявляють відносну значимість стратегічних цілей за шкалою від 0 до 1.

Третій етап визначає для кожної стратегічної цілі вірогідність досягнення можливого рівня результативності при впровадженні BSC.

На четвертому етапі підсумовуються досягнуті результати (за допомогою розрахунку ключових показників за визначеними стратегічними цілями з метою отримання очікуваного ефекту від реалізації стратегії на основі BSC у вигляді прибутку або втрат.

Очікувану ефективність стратегії на основі збалансованої системи показників можна виразити функцією прибутку (доходу):

$$P(D) = \sum_i^n (Z_i * d_i) \rightarrow \max \quad (2)$$

За обмеженнями:

$$\left\{ \sum_{i=1}^n Z_i = 1 \right. \quad (3)$$

де,  $P(D)$  — прибуток (дохід) від реалізації стратегії на основі збалансованої системи показників;

$i$  — кількість стратегічних цілей в стратегії розвитку на основі BSC;

$z$  — відносна значимість  $i$ -й стратегічної цілі;

$d$  — вірогідність досягнення  $i$ -й стратегічної цілі.

Відповідно до даних таблиці 3.9 ймовірність зростання стратегічного прибутку можливе на 49% від впровадження системи збалансованих показників.

Таблиця 3.9 – Оцінка впливу стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників на прибуток (доходність) підприємства через використання інтегрального показника ефективності

| Перспективи                              | Стратегічні цілі                                                        | Вірогідність | Значимість |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| Фінанси                                  | <i>Підвищити прибутковість компанії</i>                                 | 0,6          | 9%         |
|                                          | <i>Збільшити обороти компанії</i>                                       | 0,6          | 10%        |
|                                          | <i>Підвищення ліквідності</i>                                           | 0,5          | 6%         |
|                                          | <i>Оптимізація витрат</i>                                               | 0,3          | 3%         |
| Клієнти                                  | <i>Досягати і утримувати лідируючі позиції на фармацевтичному ринку</i> | 0,6          | 10%        |
|                                          | <i>Підтримувати позитивний імідж компанії серед споживачів</i>          | 0,7          | 5%         |
|                                          | <i>Забезпечити комплексність пропозиції споживачам</i>                  | 0,5          | 7%         |
| Бізнес-процеси                           | <i>Оптимізація системи закупок та логістики</i>                         | 0,3          | 30%        |
|                                          | <i>Підвищити якість маркетингового планування</i>                       | 0,5          | 10%        |
| Навчання та розвиток                     | <i>Підвищити кваліфікацію співробітників до необхідного рівня</i>       | 0,8          | 6%         |
|                                          | <i>Знизити плинність кадрів</i>                                         | 0,4          | 4%         |
|                                          |                                                                         |              | 100%       |
| <b>Стратегічний прибуток P (D) = 49%</b> |                                                                         |              |            |

Джерело: власна розробка автора

Розглянута оцінка ефективності впровадження збалансованої системи показників у стратегічну діяльність підприємства включає сукупність показників, від виконання яких безпосередньо залежить досягнення заданої стратегічної мети; задаються умови, при яких обов'язкове виконання показників дає можливість враховувати інтереси власників підприємства.

Запропонований у роботі метод прогнозування та оцінювання ефективності впровадження збалансованої системи показників у стратегічну

діяльність підприємства на основі узагальнювального інтегрального показника ефективності по очікуваному результату дає можливість не лише визначити вплив тих чи інших чинників на результативний показник, але й спрогнозувати подальшу діяльність підприємства. Даний метод демонструє, як за допомогою збалансованої системи показників нематеріальні активи, такі як підвищення покращення маркетингових заходів, наявність кваліфікованих працівників і запровадження нововведень перетворюються в матеріальні результати — зростання доходів й підвищення рівня прибутку.

### *Висновки до розділу 3*

В третьому розділі був проведений ґрунтовний аналіз недоліків існуючої системи вимірювання результативності діяльності ТОВ “Тева Україна” та запропоновані шляхи підвищення її якості, за рахунок впровадження служби фінансового контролінгу в компанії, та використання даною службою необхідних інструментів вимірювання результатів діяльності компанії. Також в розділі висвітлено базові питання щодо діяльності служби фінансового контролінгу на підприємстві як складової системи внутрішнього контролю. Зокрема, було вивчено як саме може бути запроваджена служба фінансового контролінгу на підприємстві, якими функціональні завдання мають бути на неї покладені, які вигоди отримає компанія від впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві.

На підставі проведеного дослідження можливо зробити висновок про те, що саме система збалансованих показників є сучасним інструментом, який враховує позитивні якості усіх перелічених вище концепцій та підходів до формування ключових показників вимірювання результативності. Для формування ключових показників діяльності ТОВ “Тева Україна” доцільно використовувати принципи концепції системи збалансованих показників, оскільки завдяки цій системі будуть створені реальні умови для досягнення стратегічних цілей компанії. Отже, враховуючи переваги BSC, ми розробили можливу стратегічну карту цілей, показники, які характеризують ступінь

досягнення цілей, виконали декомпозицію цілей на конкретну бізнес—одиницю компанії (“Маркетинг”) та запропонували можливу модель преміювання робітників за досягнення встановлених цілей.

Механізм управління стратегією розвитку на підприємстві повинен сприяти не тільки виробленню стратегічних рішень, але і обов’язкової оцінки характеру стратегій, типу організаційних структур, процедур контролю і планування, кваліфікації співробітників, їх реакції на нововведення з метою підвищення конкурентоспроможності компанії.

Підприємства вимушені піклуватися про здатність своїх внутрішніх систем до виявлення проблем, сприйняття керуючих рішень підвищення ефективності діяльності. Для цього потрібний не тільки розширений стратегічний аналіз, який вміщує у себе розгляд перспектив щодо розробки, доведення і передачі стратегії розвитку на всі рівні управління, а необхідні також методи оцінювання стратегії при реалізації. Розглянута оцінка ефекту від впровадження збалансованої системи показників у стратегічну діяльність підприємства на основі інтегрального показника включає сукупність цілей, від виконання яких безпосередньо залежить досягнення заданої стратегічної мети. Даний показник дає можливість не лише визначити вплив тих чи інших чинників на результативний показник, але й спрогнозувати подальшу діяльність підприємства.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження в кваліфікаційній магістерській роботі автором зроблені такі висновки і пропозиції:

1. *Perfomance measurement* займає особливе місце в сучасній системі менеджменту, забезпечуючи потреби управління в інформації; яка отримана в результаті обліку, аналізу та оцінки результатів діяльності підприємства. На сьогоднішньому етапі система оцінки результативності повинна стати засобом реалізації стратегії і моніторингу бізнес – результатів.

2. В результаті дослідження системи вимірювання результативності ТОВ “Тева Україна” було виявлено певні недоліки. Їх усунення потребує проведення ряду структурних і методологічних перетворень, а саме:

- Головною причиною виникнення існуючих проблем щодо вимірювання результативності на підприємстві є недостатньо грамотно організована його система, яка забезпечує лише оцінку поточної діяльності компанії. Чинна система товариства сформована як результат стихійного розвитку бізнесу. Така система не дає можливості пристосуватися до вирішення основних проблем, що диктуються новими вимогами до ведення бізнесу та здійснення управлінських рішень.

- На досліджуваному підприємстві, систем вимірювання результативності, що спираються на визначення ступеню досягнення стратегічних цілей компанії, поки що не існує. В “Тева Україна” виділяють окремі бізнес-одиниці, до яких розроблений набір ключових показників результативності. Проте, здійснення управління, оцінки та аналізу результатів діяльності компанії за кожним з цих підрозділів не є достатнім. Оцінка результативності повинна здійснюватись як на рівні товариства в цілому, так і за кожним функціональним центром.

- Для підвищення ефективності функціонування підприємства та здійснення управління його діяльністю, ми пропонуємо здійснити перетворення на основі впровадження в компанії системи фінансового контролінгу. Застосування в компанії системи фінансового контролінгу спровокує якісні

зміни в організаційної структури компанії, в її корпоративній культурі, системі оперативного обліку і контролю. Найбільш оптимальною моделлю контролінгу являється та, що дозволить делегувати від менеджера до контролера задачі по моніторингу зовнішнього середовища, координації та інтеграції процесів планування та бюджетування, перевірки та контролю планів на відповідність поточної стратегії підприємства, координації процесу інформаційного обміну між функціональними підрозділами компанії, розробки і стандартизації підконтрольних показників для оцінки ефективності діяльності окремих структурних підрозділів та компанії в цілому, регулярна перевірка фактичних та планових показників та аналіз відхилень. Для забезпечення незалежності контролера від основних підрозділів компанії оптимальним рішенням є функціональне виділення контролінгу в окрему службу з прямим безпосереднім підпорядкуванням Генеральному директору.

3. Впровадження інструментів стратегічного контролінгу. Для рішення задач стратегічного управління результативністю на об'єкті дослідження оптимальними вважається впровадження наступних інструментів:

- системи раннього розпізнавання, в рамках підсистеми зовнішнього аналізу, “слабких ” сигналів у зовнішньому середовищі , релевантних розвитку компанії. В практичному сенсі запровадження даного інструменту забезпечує проведення регулярних фокус-груп для співробітників компанії з усіх ключових підрозділів;

- впровадження збалансованої системи показників (BSC). Застосування збалансованої системи показників дозволить втілити взаємоув'язку підконтрольних показників результативності компанії, усунути відсутність причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що полегшить аналіз причин відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих, пов'язати показники результативності в систему мотивації співробітників, і таким чином забезпечити баланс індивідуальних цілей робітників зі стратегічними цілями компанії.

Впровадження фінансового контролінгу та запропонованої системи ключових показників результативності являє собою плановані організаційні зміни, що зачіпають такі взаємопов'язані і взаємодіючі змінні, як співробітники, організаційна культура, інформаційні технології, структура і стратегія.

4. Застосування системи фінансового контролінгу зорієнтує керівництво компанії “Тева Україна” діяти виходячи з фінансових критеріїв успішності їх функціонування, мислити фінансовими категоріями, переміщаючи технологічне управління безпосередньо до стратегічного процесу управління компанією.

Проведений аналіз показав актуальність для компанії “Тева Україна” розробки науково-методичних засад щодо впровадження системи збалансованих показників і побудови на її підставі ефективної системи мотивації центрів відповідальності.

5. Розроблена методика дозволяє впровадити в компанії, яка створює розвинуту інформаційну систему і сучасне методичне забезпечення для розробки і реалізації стратегії компанії, а також створює реальний механізм управління результативністю як за напрямом реалізації загальної стратегії компанії так на рівні кожної функціональної одиниці.

На підставі збалансованої системи показників запропонована методика побудови ефективної системи мотивації центрів відповідальності в залежності від внеску кожного підрозділу у реалізацію загальної стратегії компанії. Наведена методика дозволяє встановити науково-обґрунтований розмір премій, що дає можливість уникнути суб'єктивізму при визначенні відсотку премій за досягнення тих чи інших показників результативності. Завдяки стимулюванню за досягнення не тільки спеціальних, але й загальних стратегічних показників результативності створюються реальні умови для підвищення стратегічної спрямованості діяльності структурних підрозділів компанії. Реалізація на практиці запропонованих методичних підходів забезпечить операціоналізацію загальної стратегії підприємств, а також сприятиме побудові ефективної

системи мотивації, як одного з найважливіших елементів стратегічного контролінгу, націленого на підвищення конкурентоспроможності компанії.

При розгляді питання формування збалансованої системи показників однією з найважливіших проблем являється оцінка ефективності впровадження та функціонування подібних систем.

6. В рамках дослідження була запропонована модель, що базується на оцінці ступеня ефективності вирішення конкретних задач та цілей, для яких і створювалась система контролінгу та запроваджувався інструмент збалансованої системи показників.

Запропонований у роботі метод прогнозування та оцінювання ефективності впровадження збалансованої системи показників у стратегічну діяльність підприємства на основі узагальнювального інтегрального показника ефективності по очікуваному результату дає можливість не лише визначити вплив тих чи інших чинників на результативний показник, але й спрогнозувати подальшу діяльність підприємства. Даний метод демонструє, як за допомогою збалансованої системи показників нематеріальні активи, такі як підвищення покращення маркетингових заходів, наявність кваліфікованих працівників і запровадження нововведень перетворюються в матеріальні результати — зростання доходів й підвищення рівня прибутку.

На нашу думку, наведені вище пропозиції щодо вдосконалення вимірювання результативності діяльності компанії позитивно вплинуть на ефективність діяльності як структурних підрозділів компанії, так і підприємства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. Випуск 22. Черкаси, 2019
2. Бабяк Н.Д., Паскалова А.Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. 5(49). С. 87-92.
3. Друкер П. Ф. Управління, націлене на результати / Друкер П. Ф.; пер. з англ. Прогрес, 2002. 200 с.
4. Мескон М. Х. Основи менеджменту / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф.; пер. з англ. Справа, 2002. 702 с.
5. Тищенко О.М., Кізім Н.А., Догадайло Л.В. Економічна результативність діяльності підприємств: монографія / О.М. Тищенко, , 2005. 168 с. Стандарт ISO 9000:2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://iso90002000.narod.ru/ISO9000/Article/cfin/iso9000\\_struct.htm](http://iso90002000.narod.ru/ISO9000/Article/cfin/iso9000_struct.htm) (дата звернення: 24.11.2023)
6. Stefano Tonchia I Luca Quagini. Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence, Springer, 2010. 156 с.
7. Edson Pinheiro de Lima, Sergio E. Gouvea da Costa and Jannis J. Angelis Strategic performance measurement systems: a discussion about their roles [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.academia.edu/657494/Strategic\\_performance\\_measurement\\_systems\\_a\\_discussion\\_about\\_their\\_roles](http://www.academia.edu/657494/Strategic_performance_measurement_systems_a_discussion_about_their_roles) [Дата звернення - 20.12.2023р.]
8. Neely A, Franco-Santos M., Kennerley M., Micheli P. Towards a definition of a business performance measurement system [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CBP/Publications/Towards%20a%20definition%20of%20a%20business%20performance%20measurement%20system%20-%20Franco%20et%20al%20\(2007\).pdf](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CBP/Publications/Towards%20a%20definition%20of%20a%20business%20performance%20measurement%20system%20-%20Franco%20et%20al%20(2007).pdf)

9. Ukko J. Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/46886/isbn%209789522147950.pdf>
10. Дерев'янка Т. Генеза та еволюція моделей розрахунку й оцінки результатів діяльності підприємства // Економіка. - № 4 (95).- 2019.
11. Khan. K, Shah A., Understanding performance measurement through the literature [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2021/30DecSpecialReview/Khan%20and%20Shah.pdf>
12. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. 256с.
13. Одинцова Т М. Сучасні концепції та перспективи розвитку контролінгу в Україні. *Вісник СевНТУ*: зб. наук. пр. Вип. 116/2021. *Серія: Економіка і фінанси*. Севастополь, 2011.
14. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2004. - 412с.
15. Терещенко О. О. Нові інструменти управління фінансами реального сектора економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc\\_gum/znpn/2019\\_5/5.Novi%20instrumenty%20upravlinnia.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/znpn/2019_5/5.Novi%20instrumenty%20upravlinnia.pdf) (дата звернення: 31.10.2023)
16. Попов Д. Еволюція показників стратегії розвитку підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html> (дата звернення: 30.10.2023)
17. Верба В.А. Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 482 с.
18. Макаренко М. В, Малова И. И. Системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf)

19. Tangen S. Performance measurement: from philosophy to practice [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://www.woxencentrum.iip.kth.se/documents/publications/articles/art\\_Tangen\\_2004-PerformanceMeasurement-FromPhilosphyToPractise.pdf](http://www.woxencentrum.iip.kth.se/documents/publications/articles/art_Tangen_2004-PerformanceMeasurement-FromPhilosphyToPractise.pdf)
20. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: навч. Посібник. К.: Либідь, 2004, 445 с.
21. Офіційний сайт компанії маркетингових досліджень фармацевтичних ринків SMD. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.smd.net.ua>
22. Закон України “Про лікарські засоби” від 04.04.96, № 22
23. Електронна енциклопедія Wikipedia. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 15.11.2023)
24. Генерики и оригинальные лекарства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://e-news.com.ua> (дата звернення: 17.11.2023)
25. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua> (дата звернення: 28.12.2023)
26. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.apteka.ua> (дата звернення: 24.12.2023)
27. Реформування вторинної медичної допомоги в Україні: базова проблематика та варіанти вирішення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eu-shc.com.ua> (дата звернення: 25.11.2023)
28. Горбатовська Н. В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2021\\_2/Gorbatovska\\_211.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2021_2/Gorbatovska_211.htm) (дата звернення: 24.12.2023)
29. Стефаненко М.М. Система збалансованих фінансових показників як основа прийняття контролінгових рішень. *Фінанси України* : журнал. 2017. № 3. С. 112-117.
30. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. Фінанси підприємств: Підручник. – 8 вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2013. 552 с.

31. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 328 с.
32. Павлова А. М. Контролінг лутший друг руководителя [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2006/08/03/kontrolling\\_luchshijj\\_drug\\_rukovoditelja.html](http://www.elitarium.ru/2006/08/03/kontrolling_luchshijj_drug_rukovoditelja.html) (дата звернення: 14.12.2023)
33. Горелик О. М. Модель контролінгу та етапи впровадження контролінгу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2019/03/06/vnedrenije\\_kontrollinga.html](http://www.elitarium.ru/2019/03/06/vnedrenije_kontrollinga.html) (дата звернення: 24.11.2023)
34. Офіційний сайт Міжнародної асоціації контролерів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.controllerverein.com/> (дата звернення: 25.11.2023)
- 35.
36. Давидович І. С. Контролінг: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
37. Stikhova N. Strategic management system of the Econika corporation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://balanced-scorecard.ru/case/econika/systema> (дата звернення: 17.11.2023)
38. Городецька Н. Фінансова стратегія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/finance/fin112.html> (дата звернення: 25.11.2023)
39. Robert S. Kaplan and David P. Norton. The strategy-focused organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.summary.com> (дата звернення: 25.10.2023)
40. Посилкіна О. В., Мусієнко Н. М. Впровадження системи збалансованих показників ефективності як інструменту стратегічного контролінгу на фармацевтичних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posilkina.at.ua> (дата звернення: 20.11.2023)
41. Ільніцька Я. Р. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці робітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/15\\_5/376\\_Marynycz\\_15\\_5.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/15_5/376_Marynycz_15_5.pdf)  
f (дата звернення: 15.12.2023)

- 42.Калінеску Т. В. Понаморьова І. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/523/20/kalinesky.pdf>
- 43.Фаїзова С. О. Мотиваційна складова збалансованої системи показників промислового підприємства підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/27555/1/Faizova.pdf>  
(дата звернення: 23.11.2023)
- 44.Моргунова А. В. Сергєєва О. В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] *НБУ ім. Вернадського*. 2011. Режим доступу :  
[http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/Tiru/2011\\_31\\_1/Sergeeva.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/Tiru/2011_31_1/Sergeeva.pdf)
- 45.Данилов В. Я. Системний аналіз показників стратегічного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/computer/2008/90-77-2.pdf>
- 46.Понамарьов І.В. Оцінювання ефективності застосування збалансованої системи показників на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2021\\_1/230.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2021_1/230.pdf)