

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

*Навчально–наукового інституту бізнес–освіти
імені Анатолія ПОРУЧНИКА*

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

**ОСВІТНЬО–ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Галузь знань

Спеціальність

Фінансовий менеджмент і контролінг у
бізнесі

07 «Управління та адміністрування»

072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему «Система збалансованих показників у стратегічному
управлінні фінансами підприємств»**

здобувача Купцова Максима Володимировича

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Г.П. Куліш

**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 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	10
1.2. Аналіз сучасних методів оцінки ефективності діяльності підприємства та обґрунтування необхідності запровадження системи збалансованих показників	10
1.2 Науково–методичні підходи до формування системи збалансованих показників	20
1.3 Проблеми та перспективи застосування системи збалансованих показників	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО– ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	2
2.1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства..	43
2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності підприємства.....	58
2.3. Оцінка ринкової вартості підприємства	82
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗСП.....	94
3.1. Визначення стратегічних цілей підприємства та обґрунтування причинно– наслідкових зв’язків між ними.	94
3.2 Розробка ключових показників діяльності – КРІ	100
3.3 Розробка стратегічних заходів та інтеграція ЗСП в систему управління фінансами підприємства.....	111
ВИСНОВКИ.....	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120
ДОДАТКИ.....	128

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки стійке функціонування підприємств неможливо без постійного вдосконалення його управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення і підвищення якості продукції, що випускається. У зв'язку з цим у всьому світі підприємства приділяють значну увагу проблемі управління якістю, використання сучасних засобів і методів менеджменту в цій галузі. Однак, як показує зарубіжний і вітчизняний досвід, значного успіху в області якості досягають лише ті підприємства, які орієнтуються на довгострокові цілі і завдання, базуючись на методах, стратегічного управління. У зв'язку з цим дослідження сучасних підходів і методів стратегічного управління і можливостей їх застосування в області менеджменту якості є досить актуальною проблемою. Система збалансованих показників (ЗСП), розроблена професорами Гарвардського університету Д. Нортоном і Р. Капланом (США), в даний час є однією з найбільш популярних і визнаних в світі концепцій стратегічного управління. ЗСП забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, дозволяючи прогнозувати і запобігати появі проблем і органічно поєднуючи рівні стратегічного і оперативного управління, а також контролюючи найбільш суттєві фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства. ЗСП є системою оцінки ефективності діяльності підприємства, засновану на баченні та стратегії, яка відображає найбільш важливі аспекти бізнесу. Концепція ЗСП підтримує стратегічне планування, спрямоване на формування, реалізацію та подальше коректування стратегії, шляхом об'єднання зусиль всіх підрозділів та працівників підприємства.

Незважаючи на велику кількість праць вчених зарубіжжя з даної проблематики, існує низка питань, які залишаються поза межами наукового розгляду. До них відносять, насамперед, відсутність теоретичного обґрунтування та практичних рекомендацій щодо становлення та впровадження нового методу управління вітчизняними підприємствами ЗСП та методичних підходів до формування системи оцінних показників діяльності вітчизняних підприємств в

умовах нестабільного зовнішнього середовища. Такий стан ЗСП як метод управління, що рекомендується до впровадження на вітчизняних підприємствах, передбачає початковий розгляд наявних методів управління, їх взаємозв'язок з оцінкою діяльності й на цій основі розробку окремого підходу до оцінки як функції управління, який і викладений у даній роботі.

Під ЗСП розуміється система управління, що забезпечує планомірну реалізацію стратегічних планів підприємства, їх інтерпретацію на мову операційного управління і контроль над здійсненням стратегії на основі ключових показників діяльності.

При застосуванні системи збалансованих показників стратегія зазвичай розглядається за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, бізнес–процеси, навчання та розвиток персоналу.

Кожен з аспектів має містити інформацію про:

- цілі, які прагне досягти організація;
- показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення поставленої цілі;
- стратегічні ініціативи, тобто про комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями. Кожна стратегічна ініціатива має бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних. Стратегічні ініціативи мають бути визначені для кожного показника та сприяти досягненню цільового показника.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні концепція системи збалансованих показників здобула вже досить широкого визнання та поширення. За останні роки в Україні було надруковано чимало публікацій та наукових статей з приводу застосування концепції ЗСП та особливостей її впровадження на українських підприємствах, зокрема таких авторів, як К. Редченко, О. Пестрецової,

Т. В. Момота, Ж. Смотрич та ін. Серед зарубіжних науковців слід виділити праці таких вчених, як Д. Нортон, Р. Каплана, А. Томпсона, Дж. Стрікланда, М. Портера, Г. Мінцберга, Р. Коха, І. Ансоффа, Х. Віссема, Пола Р. Нівена, М. Г. Брауна та ін..

Дослідження вчених внесли вагомий вклад у розробку теоретичних і практичних засобів і технологій збалансованого управління підприємством.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розвиток теоретичних засад, розробка методичних та практичних рекомендацій щодо застосування системи збалансованих показників, як високоефективного інструменту управління, реалізації стратегії підприємства та фінансового контролінгу для загального підвищення ефективності діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **основні завдання**:

- дослідити основні теоретичні підходи, методичні основи і принципи формування ЗСП;
- виявити і проаналізувати основні проблеми та перспективи застосування ЗСП в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду;
- провести класифікацію і сформуванню комплексну систему показників моделі розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства, заснованої на інтеграції ЗСП;
- визначити фінансово– економічні чинники, що дозволяють визначити пріоритети напрями підвищення вартості бізнесу;
- сформуванню і обґрунтуванню інтегральний критерій оцінки використання системи збалансованих показників, що показує зміну і ефективності діяльності промислового підприємства при реалізації фінансової стратегії. проаналізувати галузь, у якій діє базове підприємство та провести діагностику фінансово–господарської діяльності ТОВ «Іксора»;
- оцінка ринкової вартості бізнесу та аналіз основних факторів її формування

- сформулювати і обґрунтувати інтегральний критерій оцінки використання системи збалансованих показників, що показує зміну ефективності діяльності промислового підприємства при реалізації фінансової стратегії.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Іксора» та його фінансова система.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи фінансового управління підприємством на основі розробки та впровадження збалансованої системи показників.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розроблених науково–методичних рекомендаціях щодо вдосконалення процесу формування та реалізації ЗСП. Основні результати, які були отримані в процесі вирішення поставлених завдань та становлять наукову новизну дослідження, полягають у подальшому розвитку та застосуванні методичного підходу щодо реалізації стратегічних заходів та інтеграції ЗСП у систему фінансового управління.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є закономірності та принципи управління економічними об'єктами й процесами, а також системний підхід, відповідно до якого об'єкт дослідження розглядається як складна система, що функціонує під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників і визначається системою ознак. У процесі дослідження було використано такі методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу (для обґрунтування й уточнення об'єкта дослідження, його складових, завдань, інструментів; для систематизації правил формування системи показників оцінки діяльності підприємства); SWOT–аналіз, проектування фінансової звітності, формування дерева цілей, аналізу ієрархій для реалізації етапів формування стратегічних карт; математичний метод побудови узагальнюючих показників–вимірників (структурування ознак діяльності підприємства в збалансованій системі показників); багатокритеріального вибору (для формування індивідуальної стратегічної карти підприємства); абстрактно–логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків); метод графічного аналізу (для систематизації результатів дослідження у вигляді таблиць, діаграм та графіків); та інші.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

Розроблені в кваліфікаційній магістерській роботі рекомендації щодо збалансованого управління підприємством, що функціонує на ринку дозволяють покращити якість управлінських рішень в сфері виробничої та торгівельної діяльності та покращити ефективність кінцевих результатів та збільшення вартості підприємства на ринку. Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач були наукові статті, монографії, періодичні видання, статистична звітність підприємства, внутрішня документація та регламенти підприємства, що відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій.

Структура даної роботи побудована таким чином, що в першій главі даються теоретичні аспекти системи збалансованих показників, про поняття і сутності системи збалансованих показників. Висвітлено наукові та методичні підходи щодо формування ЗСП, та проблеми, що виникають в процесі впровадження даної системи і перспективи.

Другий розділ є практичною частиною роботи. В ній проводиться аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Іксора», та проведено фінансово–економічну діагностику. Також в цій частині здійснено оцінку вартості підприємства ТОВ «Іксора».

Третя глава спрямована на розробку рекомендації з впровадження системи збалансованих показників як інструменту підвищення конкурентоспроможності компанії, поліпшення кінцевого результату діяльності підприємства та відповідно збільшення вагомості на ринку.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі наукових та практичних досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, статистичної інформації міжнародних фінансових організацій, даних Державної служби статистики України, інформаційних агентств, фінансової звітності ТОВ ТОВ «Іксора», результатів наукових досліджень ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ресурсів мережі Інтернет.

Окремі положення кваліфікаційної магістерської роботи висвітлено в опублікованих матеріалах студентської науково–практичної Інтернет–конференції «Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки»

Структура і обсяг дослідження: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 42 таблиці, 29 рисунків, додатки. Список використаних джерел налічує 52 найменування, додатки

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ З СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Аналіз сучасних методів оцінки ефективності діяльності підприємства та обґрунтування необхідності запровадження системи збалансованих показників

У ранніх стадіях розвитку науки менеджменту, включаючи роботи М. Вебера, Ф. Тейлора, Э. Мейо, Ч. Барнарда та їх послідовників, була виявлена увага до проблем ефективності підприємств. Проте, ці школи не зосереджувалися на точному визначенні та аналізі поняття ефективності, а також на розробці критеріїв її оцінки. Це було пов'язано з уніфікацією їх теоретичних переконань.

Шляхом сформулювання ідеальних організаційних моделей, таких як "бюрократія" (згідно з Вебером) або модель "участі, гармонії, задоволення" (згідно з Мейо, Барнардом і іншими), ці теоретики не прагнули до встановлення порівняльних критеріїв та оцінки різних типів управлінських систем. Замість цього, їхнім головним завданням було встановлення принципів побудови та інших характеристик ідеальної організації і вимагання їх виконання для досягнення оптимальних характеристик.

Зміни в економічному, політичному і соціальному середовищі, в характері господарської діяльності спричинили переосмислення ряду економічних категорій. До їх числа відноситься і категорія економічної ефективності. Поняття ефективності, що існувало при адміністративно–командній системі управління економікою в колишньому Радянському Союзі на рівні галузей матеріального виробництва, визначалося як співвідношення корисного результату діяльності галузі (ефекту) і чинників виробничого процесу (робочої сили, засобів і предметів праці). Виділялася також ефективність виробництва на підприємстві, яка характеризувалася співвідношенням корисного результату діяльності підприємства і витрат чинників виробничого процесу [3, с.226].

Ходжаєва Д.А. у своїх працях вказує на те, що до конкретних показників стосовно категорії ефективності галузі матеріального виробництва відносилися показники: продуктивність праці, матеріаломісткість, фондівдача, оборотність обігових коштів. Виходячи з цього бачення, звертаємо увагу на те, що на рівні підприємства, і особливо галузі, з поля зору практично випадав такий важливий аспект, як здатність задовольняти громадські потреби. Акцент фактично робився тільки на співвідношення «витрати – результат» [4, с.95].

Цей підхід до оцінки діяльності підприємства призвів до того, що аналіз ефективності не розглядався як самостійне напрямком.

У попередній методології аналізу господарської діяльності переважно використовувалися коефіцієнти ефективності ресурсів і рентабельності. Однак, в сучасних економічних умовах підприємствам постають нові, більш глобальні завдання. Для їх вирішення необхідно шукати нові методи аналізу та оцінки діяльності підприємства. Це стає особливо актуальним, оскільки життєздатність підприємства залежить від його здатності самостійно оцінити, проаналізувати та спрогнозувати свої перспективи, а також врахувати всі впливаючі фактори.

Розглядаючи підприємство як систему, що складається з численних взаємозв'язаних бізнес–процесів, оцінка його ефективності повинна бути комплексною і охоплювати всі його аспекти.

Оцінка ефективності підприємств є однією з найскладніших і важкодосяжних проблем, яка залишається актуальною до сьогодні. В сучасній літературі існує безліч методів оцінки ефективності підприємства, таких як структурний підхід Куросави, підхід Лоулора, метод експрес–оцінки ефективності, сімейство показників для оцінки результатів роботи підприємства, метод міжфірмових порівнянь, бенчмаркінг та інші.

Доктором Кадзукіо Куросавою розроблено підхід, що базується на структурі підприємства. Згідно з його концепцією, вимір ефективності підприємства допомагає аналізувати минулі результати та планувати нові напрями діяльності. Застосовуючи цю схему, можна отримати систему взаємозв'язаних індексів. Додана вартість у поєднанні з різними фізичними факторами та іншими

відповідними змінними може бути також використана як показник ефективності. Вибір конкретного показника залежить від цілей, які ставить перед собою підприємство.

Алан Лоулор розглядав ефективність як узагальнену міру того, наскільки економічно і результативно підприємство виконує наступні п'ять завдань: мета, економічність, результативність, порівнянність і прогресивні тенденції. Цілі можуть досягатися, коли величина сукупного капіталу достатня для задоволення потреб підприємств і виміру міри досягнення головних цілей. Цей капітал називається загальним доходом (TE) та обчислюється за формулою [5, с.146]:

$$TE = S - M, \quad (1.1)$$

де S – обсяг продажів, вартісний показник;

M – вартість матеріалів, вартісний показник.

Отриманий дохід витрачається на купівлю послуг, заробітну плату, інвестиції в постійний капітал, виплату податків, і при цьому залишається прибуток.

Серед західноєвропейських економічних шкіл достатньо поширеним є французький підхід, що дістав назву «діагностика підприємства». Методика проведення діагностики підприємства, запропонована французьким економістом Ж. Рішаром, ґрунтується на тому, що комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства повинна полягати у вивченні взаємозв'язаних аспектів: комерційного, виробничого, інвестиційного, фінансового. Для того, щоб приймати обґрунтовані економічні рішення, необхідно виділити такі напрями комплексу, як аналіз доходності підприємства, аналіз сфер діяльності, продукції і клієнтури, аналіз ринку, аналіз робочої сили, аналіз основного і оборотного капіталу, аналіз інвестицій, аналіз доданої вартості, аналіз платоспроможності, фінансової рівноваги та ін. [6, с.177].

Найбільш широке застосування в оцінці ефективності діяльності підприємства отримала концепція тотального управління якістю. На початку 50–х років ХХ століття американські учені Д. Джуран, А. Фідженбаум, Е. Демінг, Ф. Кросбі і інші розглядали проблему підвищення ефективності діяльності американських виробничих, а пізніше і невиробничих підприємств через

підвищення управління якістю. Згодом і була сформована концепція тотального управління якістю. Слід зазначити, що в ті роки вона не отримала широкого практичного використання в Америці і подальший свій розвиток і вдосконалення знайшла в Японії. Японські учені професор К. Ішикава, Г. Тагучі, Ш. Шинго і інші розробили різні методи відвертання виникнення різних виробничих проблем в області якості [7, с.33].

На сьогоднішній день концепція управління якістю зазнає активного розвитку і вдосконалення. На сучасному етапі її розвитку набувається розуміння, що необхідно відійти від традиційного протиставлення якості продукції і її кількості, а також якості і ефективності як двох взаємовиключних понять.

Такий підхід базується на системній методології тотального управління якістю, яка включає комплексний набір аналітичних методів. Ці методи включають технологію розгортання функцій якості, функціонально–вартісний аналіз, аналіз можливості виникнення дефектів та їх впливу на споживача, а також функціонально–фізичний аналіз. Результати цього комплексного аналізу відображають ефективність використання ресурсів підприємства. Однак, цього недостатньо для загальної оцінки ефективності діяльності підприємства. Необхідно виявити всі зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на цей показник.

У сучасній системі тотального управління якістю з'явилися й інші методи аналізу, такі як SWOT–аналіз (аналіз сил, слабкостей, можливостей і загроз), PEST–аналіз, матриця BCG, Мак–Кінсі та метод Ісікава. Зокрема, SWOT–аналіз є широко використовуваним інструментом у маркетингу. Він отримав таку популярність завдяки своїй простоті в проведенні, доступності та зрозумілій формі представлення результатів.

Суть цього виду аналізу полягає в тому, що він дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства по відношенню до конкурентів, а також чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності. Внутрішнє середовище (сильні і слабкі сторони) включає такі області, як: маркетинг, інжиніринг і розробка нових продуктів, оперативна діяльність, персонал, менеджмент і ресурси компанії. Зовнішнє середовище (можливості і

загрози) включає: громадські сили, що регулюють або законодавчі сили, технологічні сили, економічну ситуацію, конкуренцію. Грамотне проведення SWOT-аналізу дає не лише короткий, змістовний і достовірний опис стану компанії і чинників, що впливають на її зовнішні фактори і тенденції, але і допомагає сформулювати напрями діяльності в майбутньому. Проте SWOT-аналіз несе в собі велику частку суб'єктивності, яка передусім визвана присутністю людського чинника. По-перше, простота його проведення вимагає високого професіоналізму і рівня знань в цій області. Інакше основою для його проведення будуть не об'єктивні факти і результати маркетингових досліджень, а лише суб'єктивна думка управлінця. При нефаховому підході в проведенні можна отримати просторові, неконкретні результати, які можуть навіть не відноситися до спочатку поставленої мети проведення. По-друге, немає чітких критеріїв або вимог в складанні звітів за результатами проведеного SWOT-аналізу, що може привести до різної інтерпретації одних і тих самих результатів, що може спричинити негативні наслідки в для подальшого розвитку підприємства [8,с.14].

Найпоширенішою у сфері аналізу коефіцієнтів ефективності є модифікована факторна модель фірми "DuPont". Ця модель демонструє взаємозв'язок між факторами, що впливають на рентабельність. Головна мета моделі полягає в ідентифікації факторів, які визначають ефективність функціонування підприємства, оцінці їх впливу, а також виявленні тенденцій і змін значущості цих факторів. Модель "DuPont" розкриває найважливіший зв'язок між двома аспектами виробничої системи: результатами господарської діяльності і використанням капіталу. Її основна концепція полягає у тому, що рентабельність можна підвищувати шляхом збільшення доходності або оборотності капіталу, або обох показників одночасно. Показники рентабельності дозволяють оцінювати ефективність використання вкладеного капіталу. Розрахунок рентабельності власного капіталу відображає співвідношення чистого прибутку до загальної суми власного капіталу. Оскільки показник рентабельності характеризує ситуацію

протягом року, він надає відомості про доходність власного капіталу у відсотковому виразі протягом року.

Багато авторів намагаються оцінити ефективність підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника. Наприклад, методика І. Максимової ґрунтується на оцінці чотирьох групових показників, які вона називає "критеріями ефективності" підприємства.:

а) ефективність виробничої діяльності, що представлена такими показниками як фондівіддача, рентабельність товару, продуктивність праці;

б) фінансове положення підприємства, що включає деякі фінансові коефіцієнти;

в) ефективність організації збуту і просування товару, що характеризується показниками рентабельності, завантаження виробничої потужності, ефективності реклами;

г) конкурентоспроможність товару,

Після цього проводиться дослідження критеріїв та самого показника ефективності, використовуючи формулу середньозваженого арифметичного. При цьому вагові коефіцієнти визначаються шляхом експертної оцінки.

Проте такий підхід, на нашу думку, має ряд серйозних недоліків :

а) набір параметрів для оцінки викликає певні сумніви, оскільки деякі з них, на нашу думку, не пов'язані з виробничими характеристиками підприємства. Наприклад, показник рентабельності товару не відображає виробничі аспекти підприємства, а коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує лише на стан розрахункових зобов'язань в конкретний момент часу, не надаючи повної інформації про фінансовий стан підприємства і його перспективи;

б) застосування математичного методу показників означає, що зміна одного показника моделі призводить до лінійної зміни кінцевого результату. Однак, на практиці рідко зустрічається випадок лінійної залежності між показниками, коли одні показники лінійно змінюються відносно інших;

в) недоліки комплексного методу оцінки ефективності (інтегральний показник).

Метод бенчмаркінгу є ще одним комплексним інтегрованим інструментом стратегічного планування й управління на підприємстві. Він сприяє вибору стратегічних напрямків, узгодженню внутрішніх потенційних можливостей підприємства з досягненням його головних стратегічних цілей і реалізації місії на ринку (у зовнішньому середовищі) шляхом порівняння та аналізу найкращих практик, стандартів і досягнень інших успішних організацій.

Бенчмаркінг, визначений консультантами фірми Coopers & Lybrand у їх книзі, є інструментом, спрямованим на підтримку постійного вдосконалення і здобуття конкурентних переваг. Він передбачає зосередження уваги на внутрішній діяльності підприємства, його функціях або операціях, для досягнення постійного поліпшення, підштовхуючи до цього ззовні.

Методика застосування бенчмаркінгу в оцінці ефективності діяльності підприємства залежить від вибраного об'єкту і напряму проведення порівняння. Етап вибору є досить важливим, оскільки від раціональності його проведення багато в чому залежить результат проведення усього комплексу бенчмаркінгу. В цілому підприємство – це система, що включає залежно від специфіки діяльності від 80 до 160 ключових робочих процесів, а ресурси підприємства досить обмежені. Саме тому оптимальним є включення в процес бенчмаркінгу 15–20% усіх визначених бізнес–процесів [9, с.11].

Такий підхід в застосуванні бенчмаркінгу в оцінці ефективності діяльності підприємства має ряд переваг:

- по–перше, дозволяє підприємству провести класифікацію бізнес–процесів по категоріях значущості і найбільшого впливу на результат;
- по–друге, ефективно і цілеспрямовано використати обмежені засоби для проведення проекту бенчмаркінгу.

Слід зазначити, що пропонована методика не заперечує можливості здійснення комплексного порівняння по усіх бізнес–процесах підприємства. Проте процес впровадження змін для підвищення ефективності діяльності підприємства

слід проводити поетапно: від найбільш значимих, що прямо впливають на результат, поступово переходячи до непрямих або допоміжних процесів [10, с.33].

У сучасних економічних умовах ефективність діяльності підприємства не обмежується лише фінансовими і економічними показниками. Вона також включає здатність підприємства залучати та утримувати постійних клієнтів, використовувати передові технології, оптимізувати бізнес–процеси та формувати висококваліфікований кадровий склад. Ці ключові фактори мають значний вплив на ефективність підприємства як у поточному періоді, так і у майбутньому.

В зв'язку з цим виникає необхідність проведення не лише оцінки показників, а й здійснювати комплексне управління ефективністю і стратегією підприємства. Нині в країнах з розвинутою ринковою економікою накопичено досить великий досвід у вирішенні цієї проблеми і розроблена значна кількість методик комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства. Одним з поширених з початку 90–х років є запропонована американськими ученими Д. Нортоном і Р. Капланом концепція *Balanced Scorecard*, або в перекладі українською мовою – система збалансованих показників ефективності (ЗСП). [11, с.5]

Моніторинг економічної літератури дозволив виділити 11 класифікаційних ознак ключових показників ефективності діяльності підприємства (Таблиця 1.1).

На нашу думку, найоптимальнішим і об'єктивним способом оцінки ефективності підприємства та його впливу є процес розробки стратегії суспільно–підприємницького розвитку (ЗСП). В науковій літературі можна знайти різні визначення цього терміну, проте вони усі на суттєвому рівні описують його як постійний процес комплексного пошуку, порівняння, аналізу та адаптації до умов підприємства та найкращих практик з метою підвищення його ефективності.

Таблиця 1.1 – Класифікація ключових показників ефективності діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Показник
За напрямками оцінки бізнесу	Фінанси, внутрішньогосподарські процеси, клієнти, навчання і розвиток
В залежності від цілей управління	Стратегічні, тактичні
По можливості досягнення кінцевого результату	Ідеальні, поточні / планові, базові
В залежності від стадії життєвого циклу	Становлення, зростання, зрілості, спаду

Продовження таблиці 1.1

В залежності від базової основи розрахунку	Первинні і похідні показники
За ступенем агрегування	Приватні та узагальнені
За ступенем узагальнення господарської діяльності	Загальні, локальні, функціональні
За методикою розрахунку	Абсолютні, відносні
Залежно від застосовуваного вимірювача	Натуральні, трудові, вартісні, процентні, індексні
За термінами	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
За галузями господарювання	Промислове виробництво, сільське господарство, банківський сектор, торгівля, сфера послуг і обслуговування, культура та ін.

Джерело: розроблено автором на підставі [14, с. 28].

Цей підхід називається "збалансованим", оскільки він ґрунтується на комплексному аналізі чотирьох основних компонентів: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів і навчання/зростання. Ці складові охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні активи підприємства, які безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність.

В сучасному менеджменті існує багато термінів, які не мають чіткого визначення, що призводить до перевантаження менеджменту. Як самі менеджери, так і консультанти з управління часто плутають такі поняття, як ЗСП, КРІ, контролінг і бюджетування. Однак, усі ці концепції мають спільну рису – вони відносяться до методів цільового управління. Це означає, що вони базуються на формалізації цілей і показників, плануванні та контролі для досягнення поставлених цілей.

Цільове завдання контролінгу – побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю і аналізу управлінських рішень.

Балансова система показників (Balanced Scorecard) є частиною стратегічного контролінгу, що дозволяє розробляти стратегічні цілі та показники на довгострокову перспективу і встановлювати механізми контролю за виконанням стратегії підприємства.

Ключові показники ефективності (КРІ) представляють собою цільові показники, які пов'язані з метою компанії і призначені для вимірювання результатів конкретних співробітників. У літературі з управління зустрічаються більш загальні визначення КРІ, як системи оцінки, що допомагає досягти стратегічних і

оперативних цілей компанії. Проте такі визначення не вдаються викласти специфіку цього поняття та розрізнити його від схожих управлінських підсистем. На практиці концепція КРІ тісно пов'язана з мотивацією персоналу, оскільки система КРІ часто використовується для створення системи мотивації та стимулювання працівників компанії.

На думку А. Апчерча, контролінг нерідко ототожнюють з управлінським обліком в найбільш широкому розумінні останнього. При цьому управлінський облік визначається як інформаційна система, що охоплює усі сторони внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпечує менеджмент компанії інформацією, необхідною для ухвалення рішень [12, с.611].

Якщо розглядати функцію контролінгу з точки зору теорії управління [13, с.170] то можна укласти, що контролінг забезпечує зворотний зв'язок в системі управління підприємством. Аналогічні функції виконує система контролінгу підприємства, яка забезпечує визначення цільових показників, збір інформації про фактичний стан справ, визначення відхилень від вибраного курсу і ухвалення рішень про усунення відхилень.

Резюмуючи сказане, дамо визначення контролінгу, найбільш точно, на нашу думку, що відбиває сенс цього поняття. Контролінг – технологія управління різними областями діяльності компанії, що включає:

- визначення цілей діяльності;
- відображення цих цілей в системі показників;
- встановлення цільових значень показників на певний період(планування);
- регулярний контроль(вимір) фактичних значень показників;
- аналіз і виявлення причин відхилень фактичних значень показників від планових;
- прийняття на цій основі управлінських рішень по мінімізації відхилень.

Бюджетування є складовою частиною системи контролінгу і охоплює фінансово–економічні показники на середньострокову діяльність підприємства. Методологія бюджетування передбачає створення фінансової відповідальності в

центрах (ЦФВ), кожен з яких пов'язаний з певними фінансово–економічними показниками. Кожен ЦФВ розробляє свій план дій на основі бюджету заданої форми і звітує про досягнення поставлених показників.

Загалом можна зазначити, що блок ефективності є недослідженою та складною частиною системи промислового підприємства, яка вимагає подальших глибоких досліджень, як у теоретичному, так і у практичному аспекті. Наукова галузь управління вже поставила деякі проблеми оцінки ефективності організацій в контексті умов діяльності підприємств, але їх вирішення залишається далеким завданням. Для досягнення прогресу необхідні подальші методологічні розробки та практичні експерименти.

У порівнянні з іншими методами оцінки ефективності діяльності підприємства, метод ЗСП є постійним. Для досягнення оптимальних результатів у підвищенні ефективності, необхідно постійно оновлювати цілі, напрямки і завдання. Зазвичай вони встановлюються на новому рівні, що дозволяє своєчасно виявляти слабкі та ефективні аспекти діяльності підприємства, знаходити незаповнені ринкові ніші та враховувати вплив багатьох факторів на його конкурентоспроможність, прибутковість та фінансову стійкість.

В наступному розділі роботи ми детально розглянемо наукові та методичні підходи що до формування системи збалансованих показників на підприємствах.

1.2 Науково–методичні підходи до формування системи збалансованих показників

У сучасних конкурентних умовах які швидко і постійно змінюються питання безперервного підвищення ефективності управління набуває особливої значущості. При цьому впровадження і використання інструментів ефективного менеджменту актуально не тільки для розвитку приватного бізнесу, а й для підвищення якості та результативності діяльності державних і муніципальних організацій та підприємств [14, с.177]. У сучасних умовах ефективного менеджменту найважливішим завданням є створення, впровадження і використання комплексної

системи управління результатами, яка враховує прогнозовані та поточні зміни внутрішнього середовища та зовнішні впливи. Головна мета цієї системи – забезпечити якісне та своєчасне прийняття оперативних та обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на вирішення найактуальніших завдань управління будь-якої організації. Ці завдання можна сформулювати і узагальнити наступним чином:

- безперервне підвищення конкурентоспроможності та якості послуг, що надаються та вироблених товарів для їх відповідності споживчим цінностям клієнтів;
- забезпечення гнучкості та оперативності взаємодії суб'єктів управління як на внутрішньому рівні, так і з зовнішніми контрагентами;
- оптимізація величини і структури доходів і витрат, що витрачаються для якісного досягнення цілей, які поставлені перед системою управління.

Наголошуючи на цьому, важливо враховувати, що наука управління постійно розвивається і зазнає змін, а також розробляються та впроваджуються нові сучасні інструменти менеджменту в усіх галузях економіки. Це створює потребу в постійному розвитку та адаптації системи управління до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Тому важливо впроваджувати нові управлінські підходи та механізми разом з традиційними інструментами.

В таблиці 1.2 представлений загальний алгоритм формування системи управління, який передбачає послідовну реалізацію наступних основних етапів її побудови та застосування в ефективному менеджменті [15, с.4]:

- Розробка і структуризація цілей і завдань системи управління: в розрізі проблем, а також за термінами, об'єктам і суб'єктам управління;
- Формування базових функціональних, процесних і проектних блоків системи управління;
- Визначення та застосування варіативних блоків інструментів управління;

– Коригування цілей, порядку функціонування та використання інструментів системи управління для досягнення поставлених результатів.

Таблиця 1.2 – Порядок формування системи ефективного управління

Етапи побудови та функціонування системи управління	Інструменти ефективного менеджменту	Результати управління
1. Розробка і структуризація цілей і задач управління: за терміном, питаннями що вирішуються, об'єктами і суб'єктами управління	<u>Традиційні технології стратегічного аналізу:</u> SWOT-аналіз, матриця BCG, оцінка Мак Кінзі, метод Ісікава і інші	Ключові фактори успіху і конкурентні переваги, середньо-та довгострокові цілі
	<u>Методи комплексного стратегічного планування:</u> ЗСП, управління результатом і змінами, управління по цілях (MBO), SMART і інше	Карти стратегічних цілей системи, виражені у вигляді у вигляді цільових значень оціночних показників
2. Формування базових функціональних, процесних та проектних блоків системи управління	<u>Традиційні підходи:</u> управління доходами і витратами, проектний і інвестиційний менеджмент, маркетинг-менеджмент, управління організаційною і кадровою політикою, фінансовий і виробничий менеджмент, управління логістикою і інше	Організаційна структура управління, делегування повноважень і обов'язків, завдань і функцій суб'єктів управління
	<u>Сучасні підходи:</u> управління якістю, процесні технології управління діяльністю і взаємодія з центрами відповідальності, інноваційний та інвестиційний менеджмент, управління ресурсним забезпеченням і інше	Функціональна структура центрів відповідальності з регламентацією закріплених за ними бізнес-процесів, цілей функціонування і результатів діяльності
3. Визначення та застосування варіативних блоків інструментів управління	<u>Традиційні технології:</u> бюджетування і контролінг, бухгалтерський і фінансовий облік доходів, витрат і собівартості, методи оцінки активів і інше	Механізм контролю фінансових результатів діяльності по центрах прибутковості, доходів, затрат і інвестицій
	<u>Сучасні технології:</u> функціонально-вартісна калькуляція та аналіз доходів і витрат, стратегічний управлінський облік, методи оцінки якості, управління розвитком і мотивація персоналу та інше	Комплексне управління фінансовими і якісними результатами, що пов'язані з потребами клієнтів в розрізі центрів відповідальності
Коригування цілей, порядку функціонування та використання інструментів системи управління для досягнення поставлених результатів		

Джерело: розроблено автором на основі [16].

З аналізу представленої структури інструментів та контрольованих результатів випливає, що використання комбінації традиційних і сучасних інструментів має найкращий ефект, охоплюючи всі аспекти керованої діяльності,

такі як державні, ринкові, галузеві та корпоративні фактори. Наприклад, на початковому етапі формування системи управління використання комплексних стратегічних планів, таких як ЗСП, SMART, МВО (управління за цілями), в поєднанні з технологіями стратегічного аналізу, дозволяє не лише визначити ключові конкурентні переваги, цілі та завдання системи управління, але й структурувати їх. Зокрема, інструменти ЗСП дозволяють розробити довгострокові стратегічні цілі на поточний період у вигляді збалансованих карт цільових показників та їх значень для кожного центру відповідальності (структурного підрозділу, проекту і т.д.), аж до кожного працівника–виконавця.

Виходячи з поставлених орієнтирів у вигляді цілей і завдань управління, на другому етапі проектування системи управління формуються її базові блоки. При традиційному підході часто основні функціональні блоки виділяють в розрізі об'єктів управління: маркетингу і продажів, виробництва, фінансів, кадрів, інформаційних ресурсів. Однак, клієнтоорієнтований підхід і необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються (вироблених товарів) вимагають створення та впровадження механізмів постійного планування, організації та контролю якості – як самої продукції, так і технологій її розробки, виробництва і просування: бізнес–процесів і операцій. У зв'язку з цим формування системи управління повинно передбачати побудову додаткових процесних і проектних блоків управління, функціонування яких оптимізує обсяги і структуру використовуваного ресурсного забезпечення (виробничого, трудового, матеріального, фінансового, маркетингового і т.д.) за рахунок [16, с.43]:

- регламентації і постійного поліпшення діяльності центрів відповідальності, термінів виконання ними закріплених функцій і заходів, досягнутих результатів;
- скорочення вартості і термінів взаємодії між керуючими і виконавцями, внутрішніми підрозділами та зовнішніми контрагентами за допомогою інструментів реінжинірингу бізнес–процесів і сучасних інформаційних технологій;
- використання всебічної оцінки та аналізу отриманих результатів в порівнянні із запланованими значеннями, в тому числі в розрізі напрямів діяльності

(ринків, сегментів, клієнтів, територій і т.д.), а також аж до кожної структурної одиниці організаційної структури системи управління (управління, відділу, співробітника і т.д.).

Базові блоки системи управління формуються за допомогою управлінських інструментів, що використовуються з варіативних блоків на третьому етапі формування системи. Цей інструментарій є результатом відбору та створення наборів традиційних і нових методів, технологій та механізмів, спрямованих на вирішення конкретних управлінських завдань. В сучасному менеджменті постійний акцент на досягнення фінансових, кількісних і якісних результатів призводить до застосування таких технологій, як функціональна калькуляція собівартості, стратегічний управлінський облік, функціонально–вартісний аналіз, методи оцінки якості, комплексні механізми мотивації персоналу тощо.

Увага до побудови зворотного зв'язку є ключовою при впровадженні та використанні ефективної системи управління. Це означає оперативне отримання та обробку інформації про прогнозовані, планові та фактичні результати, що відображають діяльність та функціонування елементів системи управління, а також стан керованих об'єктів. Створення такого каналу заснованого на передових методах системного інформаційного моделювання (наприклад, IDEF, DFD) та комп'ютерних технологіях (ERP, SCM, CRM, e–workflow) дозволяє своєчасно розробляти, впроваджувати та контролювати виконання управлінських рішень, спрямованих на коригування функціонування всіх раніше згаданих елементів системи управління: стратегічного цілепокладання, базового функціонального та варіативного інструментального блоків.

Багато компаній в Україні та за кордоном використовують збалансовану систему показників як ефективну технологію. Як зазначено раніше, система збалансованих показників (ЗСП) була розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортоном і опублікована в численних джерелах.

Суть ЗСП коротко формується двома основними положеннями:

– одних фінансових показників недостатньо для того, щоб повністю і усебічно (збалансовано) описати стан підприємства, їх необхідно доповнити іншими;

– ця система показників може бути використана не просто як комплексний індикатор стану підприємства, а як система управління, яка забезпечує зв'язок між стратегічними планами власників або топ–менеджменту і операційною діяльністю менеджменту підприємства.

Завдяки поєднанню фінансових та нефінансових показників, що відображають стратегічні цілі, і їх об'єднанню через причинно–наслідкові зв'язки, система збалансованих показників (ЗСП) дозволяє детально представити стратегію та поліпшити процеси, які найбільше сприяють її реалізації. Постійний моніторинг результатів діяльності компанії дозволяє перетворити стратегію на оперативне управління. Напрями використання та зміст системи збалансованих показників представлено на рисунку 1.1.

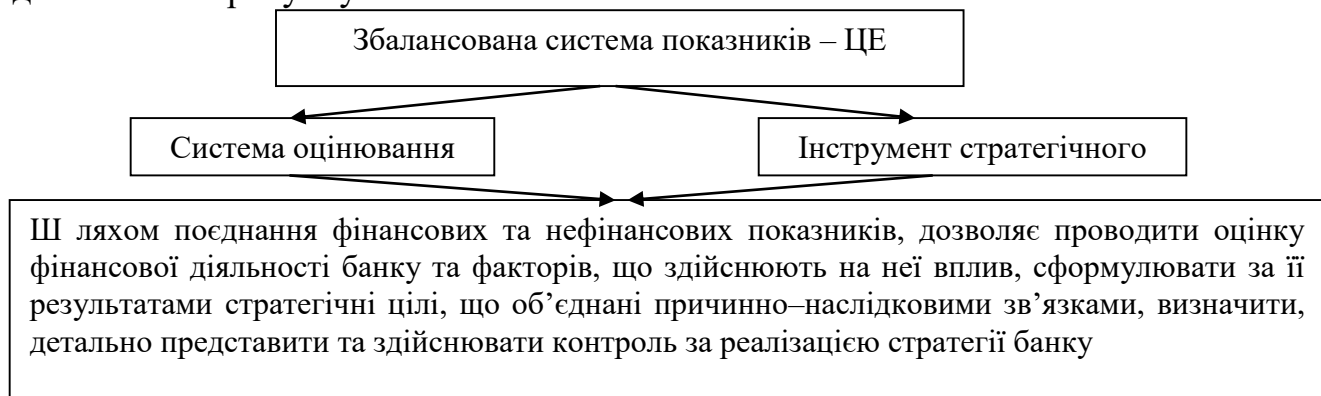


Рисунок.1.1 – Напрями використання та зміст ЗСП

Джерело: розроблено автором на основі [6,14].

На відміну від звичайних критеріїв результативності, які існують в організації абсолютно безконтрольно, ЗСП є ефективним і наочним робочим інструментом: система підтримує стратегічні рішення на оперативному рівні і інформує про відповідні актуальні способи досягнення мети; дозволяє концентруватися на суттєвих параметрах виміру ефективності управління і служить для відсіювання неістотної інформації) [17, с.192].

Давайте викладемо основні концепції системи збалансованих показників

(ЗСП), звертаючи особливу увагу на практичну розробку ЗСП і потенційні труднощі, які можуть виникнути під час її впровадження в реальній практиці.

Основними принципами побудови ЗСП є наступні:

- ЗСП як інструмент управління зв'язує стратегічний і оперативний рівні;
- ЗСП дозволяє стежити за тим, щоб різнопланові завдання (перш за все це стосується стосунків з клієнтами і фінансів) виконувалися послідовно;
- ЗСП є гнучкою системою і легко адаптується для вживання в різних організаціях і у всіляких ситуаціях;
- успішність впровадження ЗСП визначається не дотриманням формальностей, а розумінням цілей підприємства усіма працівниками.

Процес формування системи збалансованих показників (ЗСП) передбачає послідовні кроки, що включають аналіз діяльності організації, визначення стратегічних цілей і створення самої ЗСП, яка відображає ці цілі.

Проаналізувавши доступну нам літератур, сформувавши алгоритм побудови ЗСП, який представлено нижче на рисунку 1.2.

На першому етапі необхідно аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, щоб визначити стратегічні цілі підприємства. Розробка системи збалансованих показників починається з обговорення проблеми визначення конкретних стратегічних цілей між топ-менеджерами, враховуючи їхнє бачення та стратегію.

На другому етапі процесу створення ЗСП визначаються завдання і розробляються заходи для досягнення поставленої мети підприємства.



Рисунок 1.2 – Алгоритм формування системи збалансованих показників

Джерело: розроблено автором на підставі [19; 43].

На третьому етапі розробки встановлюються показники, які оцінюють ефективність досягнення цілей та виконання заходів. У методиці створення ЗСП передбачається розробка системи взаємопов'язаних показників у чотирьох основних напрямках або перспективах: фінансова, клієнтська, внутрішні бізнес–процеси та розвиток персоналу. Ці чотири напрями взаємопов'язані та взаємозалежні, охоплюючи більшість управлінських завдань, які мають прямий вплив на успішність організації. (Див. Рисунок 1.3)

Важливо розуміти, що цілі та показники в усіх чотирьох напрямках повинні сприяти виконанню загальної стратегії підприємства, виконанню поставлених завдань та конкретних заходів. Фінансова складова, разом зі своїми цілями та показниками досягнення, відіграє подвійну роль: вона визначає покращення фінансового стану, яке очікується від застосування стратегії, а також слугує постійним орієнтиром для показників інших перспектив. Складова стосунків із споживачами призначена для оцінки ступеня задоволення їх очікувань та запитів, а також ефективності збереження та збільшення їх кількості. Перспектива навчання та розвитку (персонал) має важливе значення, оскільки успіх реалізації стратегії

залежить від людського фактора. Щоб стратегія була успішно виконана, необхідно інвестувати в людські ресурси та контролювати ефективність цих інвестицій. Складова внутрішніх бізнес–процесів діагностує етапи постачання, виробництва та збуту. Вона фокусується на поліпшенні якості, вартості та часу роботи організації, включаючи застосування інноваційного менеджменту. Однак особливо важливо з точки зору споживачів, щоб керівництво чітко визначило сегмент ринку, в якому вони планують конкурувати за клієнтів.

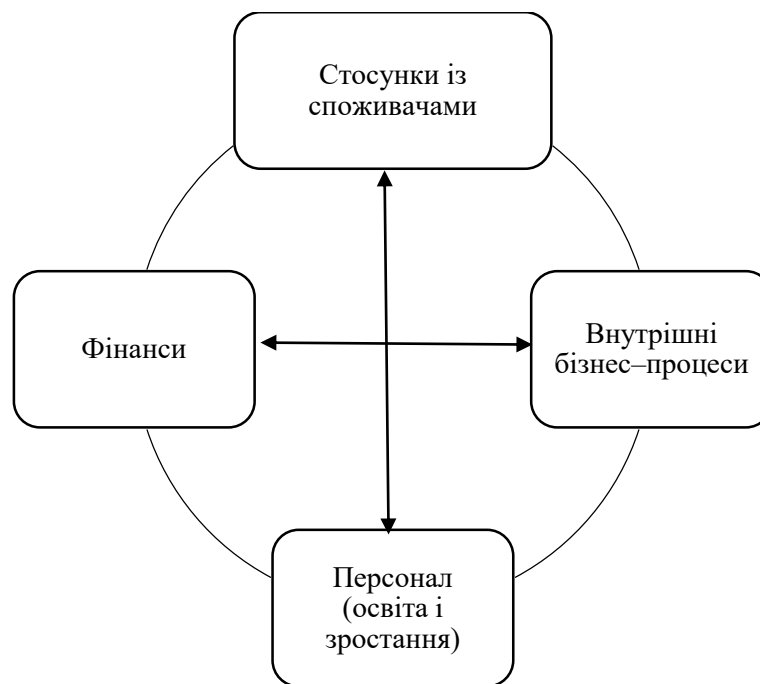


Рисунок 1.3 – Загальна стандартна модель системи збалансованих показників

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Таким чином, ЗСП представляє собою комплексну систему стратегічного управління підприємством, яка базується на вимірюванні та оцінці його ефективності. Показники вибираються таким чином, щоб врахувати всі важливі аспекти діяльності даного суб'єкта господарювання чи організації. Застосування ЗСП передбачає перетворення місії та загальної стратегії на систему взаємопов'язаних показників.

Як зазначив професор Х. Неррекліта, ЗСП є інструментом, що систематично розширює область вимірювання, яку традиційно пов'язують з управлінням. В

процесі використання ЗСП вона інтегрується у широку управлінську систему. Це робить концепцію ЗСП концептуально відмінною від інших, оскільки враховуються як фінансові, так і нефінансові показники з урахуванням причинно–наслідкових зв'язків між кінцевими показниками та ключовими факторами, які впливають на їх формування.

Проте, практичний досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств показує, що виникають труднощі під час реалізації стратегії. Виникає невідповідність між стратегічними цілями і щоденними діями працівників, а також між баченням управлінців і ініціативами на нижчому рівні управління.

У наступному розділі роботи ми проведемо детальний аналіз проблем і можливих перспектив щодо застосування системи збалансованих показників на вітчизняних підприємствах.

1.3 Проблеми та перспективи застосування системи збалансованих показників

Як вже було зазначено, система збалансованих показників є інструментом стратегічного управління корпорацією, який включає консолідацію всієї інформації про компанію та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей компанії.

Система збалансованих показників є давно використовуваним інструментом для виконання стратегії на Заході, і вона має позитивний досвід впровадження. В Україні впровадження ЗСП розпочалося недавно, і часто виникають певні проблеми. Проблеми можна узагальнити в три групи: менеджмент і виконавці, культурні особливості і технічні аспекти реалізації.

Концепція системи збалансованих показників ґрунтується на принципах ринкової економіки, таких як прозорість діяльності компаній та досконала конкуренція. Проте вітчизняні компанії мають обмежений досвід у цьому аспекті. Часто вони зіштовхуються з труднощами у складанні об'єктивного набору показників, які відповідали би їхній конкретній сфері бізнесу. Це може призводити до бездумного копіювання інших компаній, надмірної формалізації або

несумісності з вимогами сучасної звітності. Ці проблеми гальмують процес управління та утруднюють прийняття актуальних рішень. В результаті, можуть бути прийняті неправильні рішення або вірні рішення, але вже несвоєчасно.

У західних країнах, де співробітники мотивовані на основі результатів (включаючи фінансові результати, які безпосередньо впливають на їхні доходи), участь співробітників у збалансованій системі показників є легко реалізовується. Однак, в азіатському регіоні існує інший підхід, де співробітники працюють на благо компанії і проявляють самовіддачу, що забезпечує успіх як для компанії, так і для співробітників.

Близько 50% компаній у Північній Америці, що входять до списку Fortune 1000 (список найбільш великих компаній США за версією американського журналу Fortune), 40% європейських компаній та 30% топ–1000 компаній в Австралії використовують ЗСП [18, с.27].

В рамках дослідження, проведеного міжнародною консалтинговою компанією Bain & Company, що спеціалізується на стратегічному консалтингу, було складено список десяти найефективніших інструментів управління. Значимим є те, що наряду з відомими методиками, такими як бенчмаркінг, аутсорсинг, реінжиніринг бізнес–процесів, ключові компетенції та сегментація клієнтів, у цей список також включена система збалансованих показників (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Позиція ЗСП серед топ–10 інструментів управління [17]

1993	2000	2016	2018	2020
<i>Не було включено до переліку топ–10 інструментів управління</i>	<i>Не було включено до переліку топ–10 інструментів управління</i>	<i>Не було включено до переліку топ–10 інструментів управління</i>	Посідає 6 позицію	Посідає 6 позицію

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Відповідно до періодичних досліджень, проведених Bain & Company з 1993 року, система збалансованих показників (ЗСП) вперше увійшла до топ–10

інструментів управління, а зараз посідає шосте місце в цьому рейтингу. Це свідчить про ефективність ЗСП та її популярність серед керівників та менеджерів компаній.

На рисунку 1.4 наведено загальний рейтинг інструментів управління в 2010 році, складений Bain & Company на основі їх популярності серед керівників відомих компаній.

Крім щорічного рейтингу, проведено дослідження топових інструментів управління з урахуванням регіональних особливостей. Bain & Company склав перелік найпопулярніших інструментів в Північній Америці, Європі, Азії, Латинській Америці та загалом по всьому світу.



Рисунок 1.4. – Рейтинг найбільш популярних сучасних інструментів управління: світовий досвід (за даними Bain & Company [17])

У вітчизняних компаніях можуть виникати труднощі з передачею простих менеджерських аспектів співробітникам. Це часто призводить до того, що навіть добре розроблена система показників не виконує своїх функцій і лишається лише на папері. Ще одним аспектом є технічна сторона. Часто менеджмент надмірно зосереджується на пошуку оптимальних показників, що сповільнює процес впровадження.

Давайте розглянемо досвід, який набули європейські країни щодо впровадження системи збалансованих показників. Гарвардська школа економіки провела аналіз 937 провідних світових корпорацій і виділила основні причини невдач при реалізації бізнес-проектів.:

1) відсутність механізму реалізації або неактуальна реалізація цілей стратегічного розвитку корпорації (практично в 100% випадків недосягнення цілей стратегічних планів лежить їх неправильна реалізація);

2) співробітники корпорації не знають стратегічних цілей і не пов'язують їх з своєю професійною діяльністю (за статистикою, не пов'язують зі стратегічними цілями компанії свою роботу більше 90% персоналу);

3) розподіл ресурсів в планах і бюджетах проектів не пов'язано зі стратегічними цілями компаній (в більшості випадків бюджет компанії націлений на забезпечення поточної життєдіяльності компанії, а не на її стратегічні цілі та проекти);

4) в якості критеріїв оцінки досягнення стратегічних цілей використовуються далеко не всі важливі для ведення бізнесу показники (практично 85% всіх показників оцінюють поточну (операційну) діяльність компаній);

5) головним чином мотивація персоналу націлена на досягнення поточних фінансових показників, стратегічні ж мети діяльності компанії не зачіпають мотиваційний пакет співробітників корпорації;

б) розвиток бізнесу не є тісно пов'язаним зі стратегією (в загальносвітовій практиці тільки 18% внутрішньо-корпоративних програм розвитку спрямовані на виконання стратегії розвитку компанії).

Багато українських компаній в останні роки активно намагаються впровадити збалансовану систему показників у свою діяльність. Однією з переваг цього підходу є можливість врахування не лише фінансових показників, але й нефінансових. Це дозволяє зблизити операційну діяльність зі стратегічними цілями компанії. Система збалансованих показників має свої переваги й недоліки, що стосуються її застосування на підприємстві (Рисунок 1.5).

Національною особливістю бізнесу є те, що надмірне делегування відповідальності підлеглим може становити пряму й виразну загрозу для бізнесу. Це пояснюється тим, що в умовах вітчизняної дійсності досить рідко власник бізнесу може бути повністю ознайомлений з фінансової, операційної, клієнтської та кадрової складових свого бізнесу. Зазвичай, він обмежений у прийнятті значущих рішень у цих сферах. В результаті виникає гостре питання пошуку компромісу між інтересами власників і топ-менеджерів.



Рисунок 1.5. – Переваги та недоліки ЗСП у впровадженні на підприємстві
Джерело: розроблено автором на основі [53].

В українському бізнесі виникає проблема надмірного делегування відповідальності підлеглим, що становить пряму і явну загрозу для бізнесу. Це

пояснюється тим, що багато власників компаній не мають можливості бути повністю ознайомленими з фінансовими, операційними, клієнтськими і кадровими аспектами свого бізнесу. Зазвичай, вони зустрічають обмеження щодо прийняття важливих рішень в цих областях. Це породжує необхідність знайти компроміс між інтересами власників і топ–менеджерів компанії.

Якщо зарубіжні компанії переважно застосовують ЗСП з метою підвищення ефективності управління, то в українських підприємств вона використовується для формування або реструктуризації наявної системи управління. Ця ситуація легко пояснюється. Усвідомлення можливості вести бізнес згідно зі світовими стандартами поступово наростає. Багато підприємств в Україні мають менше ніж 25 років досвіду роботи в умовах ринку, навіть серед найстабільніших. Тому найчастіше мова йде про формування і реструктуризацію системи управління, а не лише її адаптацію.

Для значної частини українських компаній характерний низький рівень професійної підготовки менеджерів середнього рівня. Це призводить до того, що навіть правильно визначені цілі керівництва компанії не декомпонуються на належному рівні та не застосовуються критерії ефективності. Керівництво в таких випадках зазвичай виконує всю роботу самостійно або, що відбувається значно частіше, ігнорує проблему і продовжує працювати без змін.

Опубліковані західні методики часто потребують значної адаптації для успішного впровадження. Використання "класичної" схеми ЗСП недостатньо для українських підприємств, оскільки системи управління відстають від швидкого розвитку бізнесу і ускладнюють формалізацію внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Необхідно розумно інтегрувати та використовувати ці методики, але експерименти в галузі управління компаніями є витратними.

Узагальнивши досвід застосування ЗСП в Україні, ми прийшли до висновку, що впровадження і використання даної системи індикаторів має такі проблеми.

По–перше, важливо зазначити, що розробка стратегії з використанням ЗСП має свої обмеження. Варто враховувати, що ЗСП не може замінити процес розробки

стратегії. Методологія ЗСП сама по собі не надає інструментів для розробки стратегії, але може використовувати результати стратегічних досліджень.

По–друге, важливо впроваджувати механізм адаптації ЗСП до існуючої системи бюджетування. Слід зазначити, що ЗСП виконує важливу роль, що посилює зв'язок між стратегічними цілями та оперативними планами та бюджетами, які спрямовані на досягнення цих цілей. Це досягається шляхом деталізації стратегічних ініціатив та їх включення до оперативних планів. Варто пам'ятати, що таким чином в оперативні плани і бюджети будуть включатися лише заходи, що стосуються розвитку підприємства.

Наприклад, якщо для досягнення другого рівня мети, яким є "комплекс супутніх послуг", вибрано показники "частка доходів від продажу нових послуг" або "кількість нових послуг протягом певного періоду", то стратегічною ініціативою, спрямованою на підвищення цих показників, може бути "проведення досліджень європейського ринку" або "створення відділу розвитку нових послуг".

По–третє, використання ЗСП для мотивації персоналу може постати перед деякими труднощами. Підприємства, що розробляють і впроваджують ЗСП, часто ставлять перед собою завдання створення системи мотивації персоналу. Це має певний сенс, оскільки показники "прикріплюються" до конкретних осіб, а досягнення цих показників можна пов'язати з досягненням цілей компанії та підвищенням благополуччя власників. За такі досягнення можна надати винагороду цим особам. Однак варто пам'ятати, що показники – це лише числа, і їх потрібно правильно використовувати. Тому, незалежно від усього, все одно буде необхідна система мотивації, яка описує принципи інтерпретації та зв'язку між значенням конкретного показника та сумою премії, яка виплачується співробітнику.

По–четверте, для успішного впровадження ЗСП необхідна обов'язкова автоматизація управлінських процесів. У цьому випадку найбільш ефективним варіантом є комплексна автоматизація, яка охоплює як оперативний контур збору первинної інформації, так і аналітичний блок для розрахунку показників.

Проблеми, що виникають у вітчизняних компаніях, які вирішили впровадити ЗСП для реалізації стратегії, пов'язані з методом автоматичного збору показників. Багато організацій вважають, що готовий набір типових показників ЗСП дозволить їм досягати бажаних результатів. Проте експерти в цій галузі вказують на те, що система збалансованих показників потребує творчого стратегічного мислення та унікальних рішень, які відповідають кожній організації. Крім того, ЗСП базується на лідерстві, навчанні та комунікаціях, є серйозною інноваційною системою управління, здатною змінити ситуацію великої компанії. Створення ефективної та результативної ЗСП у великій компанії є тривалим, витратним і складним завданням. Впровадження такої системи потребує підтримки вищого керівництва компанії. Тому в цьому контексті ключовими якостями є лідерство, готовність до змін та вміння подолати складнощі. У таблиці 1.4 наведено умови впровадження ЗСП, які застосовуються в Україні та за кордоном.

Таблиця 1.4. – Умови для впровадження системи збалансованих показників

В зарубіжній економіці	В українській економіці
Основними показниками в системі Нортон і Каплана є показники перспективи «Фінанси»: <ul style="list-style-type: none"> – рівень прибутковості капіталу; – рентабельність інвестицій; – зростання вартості акцій по курс 	Використовуються короткострокові і середньострокові фінансові показники: <ul style="list-style-type: none"> – виручка; – прибуток; – рентабельність продукції
Наявність достовірних даних бухгалтерської звітності для прийняття рішень по кожній перспективі	Відсутність повної і достовірної інформації в фінансових документах, недоцільність їх використання в плануванні
Підвищення ефективності роботи компанії за рахунок зростання продуктивності праці	Мотивація співробітників здійснюється виключно на основі розміру виручки
Система фінансового обліку дозволяє оцінити прибутковість окремих сегментів ринку	Відсутність систематизованої і достовірної маркетингової інформації
Впровадження ССП по системі «знизу–вгору», високий рівень кадрової підготовки	Неузгодженість в організації бізнес–процесів, реалізація ССП «зверху–вниз», що характеризується неузгодженістю в системах обліку

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Крім того, в Україні ще не повністю сформувався бізнес–середовище та клас професійних менеджерів. Більшість вітчизняних підприємців отримали початкову підготовку в умовах колишньої "планової" економіки, і їх уявлення про бізнес

обмежується питаннями наявності початкового капіталу. На українському ринку традицій та наступності в бізнесі не висуваються на передній план, оскільки компанії з розвинутою корпоративною культурою є рідкістю через недовговічність їх існування. Плани керівників підприємств, як правило, мають короткостроковий характер, а будь-які розмови про стратегічні перспективи в українській економіці більшість випадків залишаються теоретичними. У порівнянні з іншими країнами, в Україні часто спостерігається консервативний підхід до управління та чітке розподіл функціональних обов'язків, що ускладнює розуміння загальних бізнес-задач всіма працівниками. Наслідком радянського минулого та застосування застарілих інструментів є небажання використовувати новітні технології, що є значним перешкодою на шляху до поліпшення управління підприємством. Класична система управління в основному базується на фінансових показниках, які не відображають всіх аспектів розвитку бізнесу, а традиційна фінансова звітність не оцінює можливість створення доданої вартості і базується на минулих даних. В сучасну епоху інформації баланс не враховує бренди, знання, досвід співробітників, нові технології і т.д., хоча ці фактори все більше впливають на вартість бізнесу. Така ситуація є поширеною в українських компаніях.

В таблиці 1.5 розглянуто проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства при впровадженні ЗСП, та шляхи подолання цих перешкод.

Таблиця 1.5 – Проблеми адаптації ЗСП в Україні та шляхи їх подолання

Проблеми адаптації ЗСП	Шляхи подолання
Правильність та точність формулювання стратегії та стратегічних орієнтирів	Перехід на стратегічно орієнтоване управління з чітким формулюванням місії, бачення та цінностей компанії
Відсутність практики делегування повноважень в прийнятті стратегічних рішень	Заохочення персоналу до участі у прийнятті стратегічних рішень. Використання проектного підходу
Визначення оптимальної кількості КРІ та їх правильного набору	Чіткий розподіл та розуміння бізнес процесів, та причинно наслідкових зв'язків між ними
<i>Продовження таблиці 1.5</i>	
Непрозорість середовища діяльності та погана самоорганізація працівників	Транспарентний підхід до ведення бізнесу та покращення корпоративної культури
Небажання змін через нерозуміння наслідків впровадження СПЗ	Розпис усіх бізнес процесів та виділення коштів на консультантів та на навчання топ-менеджерів

Акцент уваги тільки на фінансових показниках	Чітке розуміння взаємозв'язків між навчанням персоналу, їх впливом на здійснення бізнес процесів та відносини з клієнтами
Високий рівень бюрократизації	Зменшення кількості звітів, використання ERP системи
Інші фактори (нестабільність економічного середовища, ризикованість, невпевненість в успішній реалізації тощо).	Повне розуміння волатильності середовища та пошук шляхів швидкої адаптації

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Не зважаючи на проблематичність застосування ЗСП, ряд компаній в Україні успішно застосовують цей інструмент: ІП «Кока Кола Бевереджис Україна», ПрАТ «Філіп Морріс Україна», ПрАТ «Сілур», корпорація «Еколан» тощо [17].

Часто компанії, які намагаються впровадити ЗСП, стикаються з ситуацією, коли система не працює, незважаючи на формалізовану стратегію, розроблену стратегічну карту і встановлену систему показників. В результаті не досягаються бажані результати виконання поставлених цілей, і керівництво компанії не отримує необхідну інформацію про всі аспекти діяльності підприємства і не знаходить відповіді на поставлені питання. Причиною такої ситуації є те, що система зазвичай існує самостійно, без будь-якого зв'язку з іншими елементами управління компанії. Тому її необхідно адаптувати до існуючих елементів системи управління. Інтегрована структура управління підприємством повинна включати всі можливі види таких зв'язків. Для ефективної роботи компанії необхідно поєднувати наявні методики впровадження ЗСП з системою стратегічного управління. Таким чином, всі зазначені заходи допоможуть керівництву зосередити зусилля співробітників не на тактиці, а на стратегії, перетворивши стратегічні зусилля в конкретні дії.

На противагу виникаючим проблемам при впровадженні системи на підприємстві, існують можливості отримання очікуваного результату незалежно від поставлених цілей (Рисунок 1.6).

За допомогою ЗСП	
Можливо	Неможливо
Усунути розрив між розробкою стратегії та її впровадженням	Створити стратегію
Оперативно та точно реагувати на зміни оточуючого	Відмовитись від традиційних інструментів
Оцінити успішність проекту на стадії його виникнення	Зберігати систему незмінною
Оцінити та вибрати стратегію	Дати ефект раніше, ніж через 3–9 місяців

Рисунок 1.6.— Можливості системи збалансованих показників в отриманні очікуваного результату на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [9].

Створення ЗСП передбачає важливу умову – розробку стратегії компанії. Розробка стратегії є ключовим етапом у розвитку компанії і свідчить про її зрілість і досягнення. Однак без чіткої стратегії розробка ЗСП неможлива. Тому бажання впровадити ЗСП і краще розуміти свій бізнес і перспективи пов'язано з необхідністю розробки стратегії. Робота над розробкою місії і стратегічних цілей дозволяє поглянути на кожен напрямок діяльності компанії з нового ракурсу і оцінити потенціал кожного з них. Цей процес також допомагає виявити реальні проблеми, на які раніше не було приділено достатньо уваги. Систематизація цих проблем дозволяє розробити конкретні кроки для їх вирішення.

Одним із основних викликів у менеджменті є контроль. Підприємства, які досягли стадії розробки та реалізації стратегії, зіштовхуються з потребою оцінити ефективність своїх зусиль, особливо з огляду на циклічний характер процесу

розробки стратегії. В цей момент виникає питання оцінки конкретних змін – чи є вони позитивними чи негативними, і з якими критеріями їх порівнювати. Відсутність відповідних показників ставить ці питання під питання. ЗСП надає можливість конкретизувати ситуацію і відстежувати конкретні зміни, одночасно коригуючи стратегію.

Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між перспективами ЗСП дозволяють домогтися розуміння процесів, що відбуваються в компанії, на рівні всіх виконавців. Система збалансованих показників є інструментом, за допомогою якого може бути прискорене впровадження системи менеджменту якості.

Інтеграція ЗСП на підприємстві дозволяє:

- перейти від стратегії до сукупності бізнес–процесів, що вимагають уваги, і обґрунтовано застосувати до цих процесів всю міць методів поліпшення діяльності;
- зв'язати політику в області якості зі стратегією;
- Визначити причинно–наслідковий сукупність цілей в області якості для процесів і показники виконання цих цілей;
- визначити заходи, ресурси, терміни і відповідальність, необхідні для реалізації встановлених цілей;
- доведення стратегії компанії до конкретних цілей для кожного співробітника.

Успішне впровадження ЗСП сприяє появі чіткого орієнтиру для персоналу щодо їх діяльності. Цей орієнтир не просто представляє собою план, що накладений зверху, але й дозволяє співробітникам усвідомити свою роль у організації. Це свідоме розуміння допомагає їм активно залучатись до досягнення стратегічних цілей компанії в цілому, розглядаючи їх як власні особисті цілі.

Застосування ЗСП сприяє покращенню системи мотивації, оскільки сформульовані цілі для співробітників впливають на їхню поведінку. Правильне визначення цілей дозволяє співробітникам усвідомити свій внесок у досягнення стратегічних цілей компанії, що збільшує ймовірність успішної реалізації розробленої стратегії.

Отже, що корисного дає компанії впровадження ЗСП? З нашої точки зору, це найважливіша зміна, яке впливає на всі бізнес–процеси:

- керівники починають приймати відповідальність за досягнення цілей компанії;
- оптимізується процес розподілу ресурсів і управління капіталом;
- цілі і стратегії компанії стають зрозумілими для всіх співробітників;
- всі працівники організації так чи інакше залучаються до процесу стратегічного управління;
- вдається об'єднати зусилля всіх співробітників компанії і направити їх на досягнення корпоративних цілей;
- створюються умови для підтримки ініціатив працівників;
- співробітники компаній входять в здорову професійну конкуренцію.

Вище зазначене свідчить про те, що методика системи збалансованих показників зіткнулася з конкретними труднощами і проблемами при адаптації до українських умов, але все більше стає популярною серед вітчизняних фахівців.

Проведений аналіз показав, що, незважаючи на велику кількість існуючих на сьогоднішній день методів оцінки ефективності діяльності підприємства, до цих пір немає одного загальноприйнятого. При виборі необхідно враховувати специфіку галузі, розмір підприємства, особливості його фінансових потоків, його облікову політику і багато інших важливих аспектів. При цьому методи оцінки ефективності діяльності підприємства продовжують розвиватися і вдосконалюватися.

Таким чином, підсумовуючи вище викладене, можна сказати, що серед існуючих методів оцінки ефективності діяльності підприємства оптимальним варіантом є використання системи збалансованих показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Узагальнюючи, можна зазначити, що система збалансованих показників надає підприємству зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації. Результати проведеного дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку науково–методичних засад, формування системи збалансованих показників та впровадження альтернативних моделей формування та вибору стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО–ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства

Стан ринку трикотажних виробів в Україні. Після спаду виробництва легкої промисловості в 1991–2003 рр., до початку війни в Україні спостерігалась тенденція щодо нарощування обсягів виробництва окремих товарів. За січень – жовтень 2018 р. обсяги виробництва товарів легкої промисловості зросли порівняно з відповідним періодом минулого року на 71.4 %, а за рахунок збільшення випуску одягу, хутра та виробів із хутра – на 69.1 % [22, с.13]. Трикотажні вироби займають помітне місце у структурі обсягів виробництва товарів вітчизняної легкої промисловості. Ще донедавна було повністю забезпечено потреби населення у цих товарах. У 1990 р. промисловість України випускала 443 млн. пар трикотажних виробів, тобто 9 пар на одну людину. За 2022 рік виготовлено 61.7 млн пар, що становило 1,3 пари на одну особу, при затвердженому мінімумі: для чоловіків працездатного віку – 7, пенсійного – 2,5 пари на рік; для жінок відповідно – 2,3 і 2 пари на рік [23;24].

У 2021 р. спостерігається зростання виробництва трикотажних виробів порівняно з 2020 р. на 42.5 %. У період з 2021 по 2022 р. зростання темпів виробництва відбулося на 6.3 % (Рисунок 2.1).

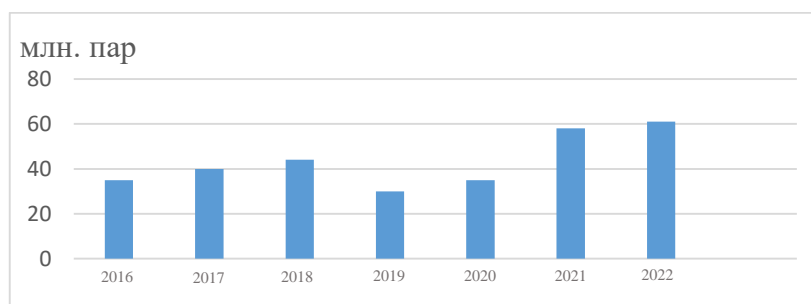


Рисунок 2.1. – Динаміка виробництва трикотажних виробів в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [19].

На розвиток трикотажної галузі негативно вплинула фінансово–економічна криза 2019–2020рр., відсутність джерел фінансування в модернізацію й технічне переозброєння, обмеженість власних обігових коштів і недосяжність банківських кредитів.

У Державному комітеті статистики України станом на 1 грудня 2022 р. за видом діяльності за КВЕД "Виробництво трикотажних виробів" зареєстровано 57 підприємств різної організаційно–правової форми господарювання (Рисунок 2.2.).



Рисунок 2.2.– Карта–схема розміщення виробників трикотажної продукції в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Розглядаючи географічне розташування підприємств–виробників трикотажної продукції в Україні, виявлено їх нерівномірне розміщення: у деяких областях відсутня виробнича база, тому є потреба постачання виробів у ці регіони.

Необхідно відмітити, що виявлено низку фактів недобросовісної конкуренції, яка домінує на українському ринку трикотажних виробів. Тільки 19 % таких виробів продаються у торговельній мережі, а решта – на ринках, де відсутній контроль за додержанням нормативно–технічних вимог та ціноутворенням.

Внаслідок цього внутрішній ринок був заповнений імпортними товарами низької якості, часто ввезених контрабандним шляхом. Найпростіша операція ввезення товару на територію України – заниження імпортером митної вартості товару. У середньому вартість трикотажних виробів становила 1 грн за пару (за мінімальної відпускної ціни за шкарпетки вітчизняного виробника – 2 грн.) [25, с.46]. За таких умов українські виробники практично не можуть реалізовувати свою продукцію за рентабельною ціною. Імпортер, у разі вивезення товару з країни походження, отримує компенсацію через ПДВ на повну вартість товару, а ввезення його в Україну – сплачує ПДВ із заниженої митної вартості. У такий спосіб імпортер отримує пільгу в розмірі, що майже дорівнює ставці ПДВ в Україні. Вітчизняні ж підприємства працюють практично за світовими цінами на сировину, матеріали та устаткування, що становить 65–80 % собівартості продукції. Витрати на оплату праці – 10–20 % собівартості.

Велику кількість колготок, панчіх, шкарпеток та інших панчішно–шкарпеткових виробів, включаючи панчохи з еластичних ниток для хворих варикозним розширенням вен, імпортують в Україну країни Азії, Америки, Європи та СНД. Обсяги імпортованих трикотажних виробів у 2022 р., порівняно з попередніми роками, помітно зросли, а в 2022 р. спостерігається також зростання експорту, про що свідчать дані, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.– Експорт та імпорт трикотажних виробів за 2022 р.

Країни та континенти	Експорт		Імпорт	
	млн пар	млн доларів США	млн пар	млн доларів США
Країни СНД	11,07	6,5	7,2	10,5
Європа	0,6	0,2	3,8	2,6
Азія	0,1	0,03	388,3	29,1
Америка	0,1	0,03	0,9	0,1
Усього	12,5	6,76	399,4	42,3

Джерело: розроблено автором на основі [19].

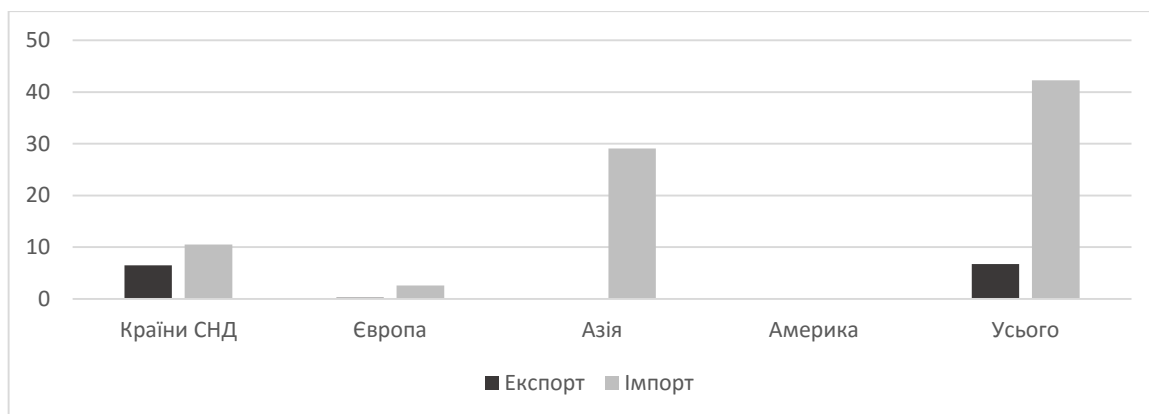


Рисунок 2.3– Динаміка об’єму імпорту та експорту за країнами та континентами у млн. дол. США.

Джерело: розроблено автором на основі [19].

Ураховуючи викладене вище, можна стверджувати, що основною проблемою вітчизняних товаровиробників трикотажних виробів є збут, оскільки за ціною ці товари, як правило, недоступні широким верствам населення. У той же час вартість імпортованої продукції нижче собівартості вітчизняної. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників необхідно захистити їх введенням квоти на імпортні трикотажні вироби та прийняти відповідний закон.

Отже, на ринку трикотажних виробів спостерігаються позитивні зрушення до пожвавлення підприємницької діяльності та нарощування виробництва порівняно з минулими роками. Проте є чинники, що стримують ефективний розвиток ринку трикотажних виробів. До них можна віднести:

- заповнення внутрішнього ринку імпортними товарами, у тому числі із заниженою митною вартістю;
- відсутність ефективного власника, який інвестує капітал для довгострокового функціонування підприємства й випуску продукції, а не для його перепродажу, перепрофілювання або повної ліквідації;

- відсутність сприятливих умов для закупівлі технологічного устаткування, яке не виробляється в Україні;
- розформування трикотажних підприємств на дрібні виробництва, що переходять на єдиний податок або в тіньове виробництво [26, с.4].

Товариство «ІКСОРА» – провідна виробнича компанія на ринку трикотажних виробів України, була заснована в 1997 році. Почавши свій шлях з 1997 року, компанія постійно зміцнює свої позиції національного виробника та надійного партнера на території країн СНД та Європи. З 2006 року компанія експортує свою продукцію на ринки Росії, Іспанії, Італії, Угорщини, Білорусі та Молдови.

Компанія виробляє високоякісні колготки, панчохи, шкарпетки та гольфи. Продукція виготовлена з натуральних матеріалів і відповідає світовим стандартам якості. Для виробництва колготок використовується сировина від провідних постачальників і надійне італійське обладнання.

Конкурентними перевагами ТОВ «Іксора» є:

- більше 20 років виробничого досвіду;
- до 8 мільйонів пар, що випускається за рік;
- повний виробничий цикл;
- 180 кваліфікованих співробітників;
- більше 5 тис.м.кв. власних виробничих та складських площ;
- широкий асортимент панчішної та шкарпеткової продукції;
- використання тільки сертифікованої сировини провідних світових виробників;
- власні зареєстровані торгові марки ТМ «Magic Lady», ТМ «Intuicia», ТМ «Nozi».

Протягом останніх трьох років обсяги виробництва ТОВ «Іксора» збільшувались на 30% щороку. На рисунку 2.3 та 2.4 зображено динаміку виробництва та реалізації продукції по рокам з 2019 по 2022.

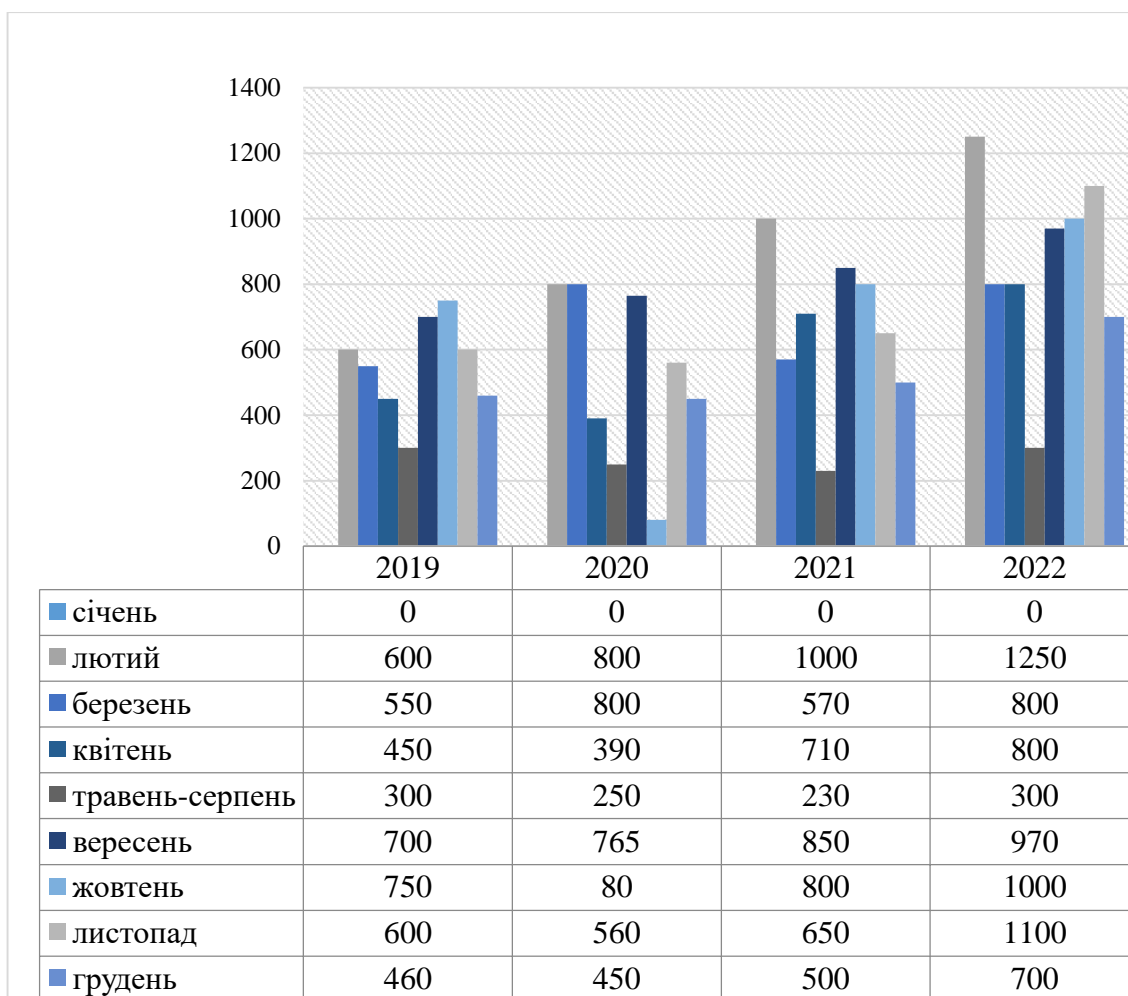


Рисунок 2.4.– Обсяг випуску продукції ТОВ «Іксора» в натуральних одиницях в період з 2019 по 2022 рр., тис.од.

Джерело: розроблено автором

Порушення ритмічності виробництва продукції на підприємстві викликана сезонним попитом на товари. Тому у період травень–серпень випуск продукції скорочується на майже на 60%. Це негативно впливає на результативність всієї компанії, значно знижує показники ефективності використання потужностей.

Сезонна мінливість попиту на панчішні товари впливає відповідно на обсяги реалізації продукцію. У літній період мережеві контрагенти практично відмовляються від поставок.

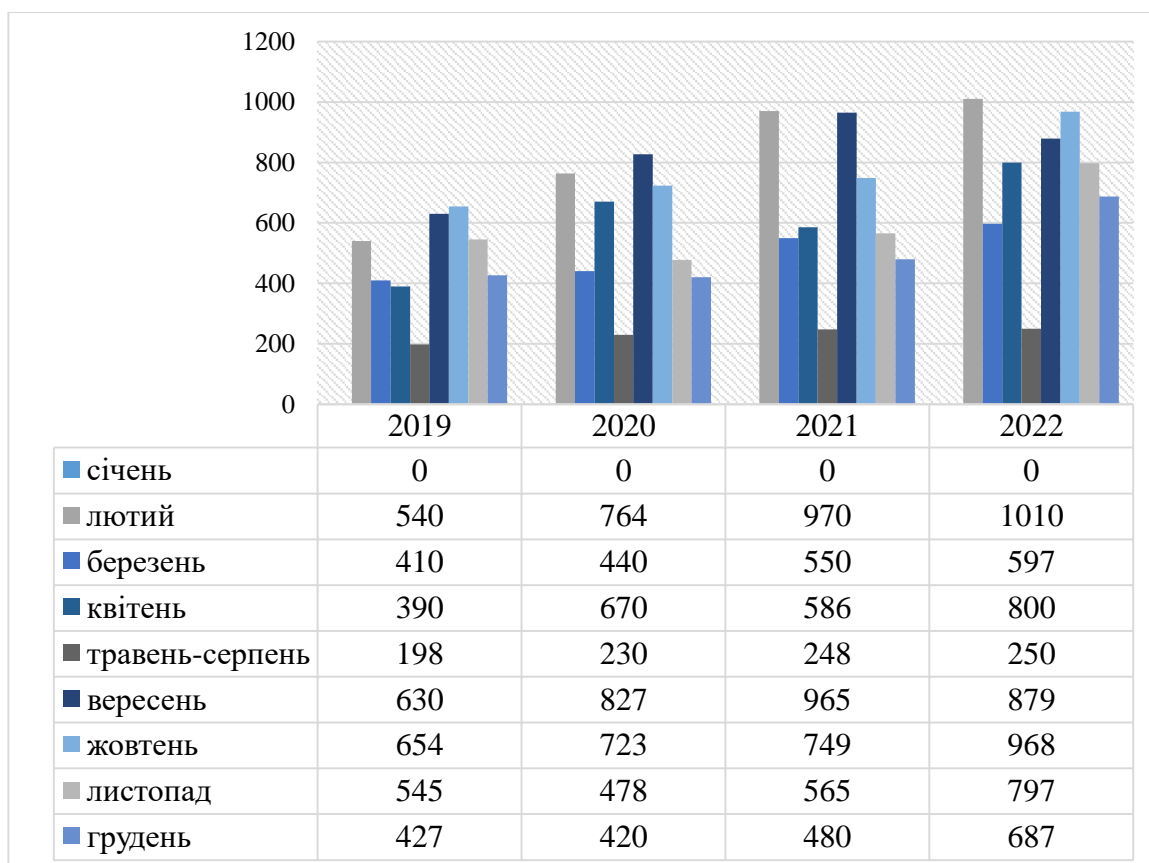


Рис 2.5.– Обсяг реалізації продукції ТОВ «Іксора» в натуральних одиницях в період з 2019 по 2022 рр., тис. од.

Джерело: розроблено автором

Як видно з розрахунків, реалізація продукції в 2022 році в порівнянні з 2020–2021 роках зменшилась на – 11,64 та – 9,76 відсотків відповідно (таблиця 2.2). На таку ситуацію у сфері збуту значно вплинуло зменшення купівельної спроможності населення та наявність великої кількості більш дешевої та менш якісної імпортованої продукції, зокрема з країн Азії.

У найближчі роки компанія буде продовжувати розширювати експансію на ринки Західної Європи, де продукція компанії користується попитом та має меншу ціну в порівнянні з місцевими аналогами. Це дасть можливість збільшити дохід від реалізації та зменшити запаси готової продукції на складах.

Таблиця 2.2– Співвідношення виробництва та реалізації продукції в натуральних одиницях за період з 2019 по 2022 рр.

Роки	Виробництво продукції за рік		Реалізація продукції за рік		Ланцюгове відхилення
	тис. од	%	тис. од	%	%
2019	4410	100	3794	86,03	–0,5
2020	4095	100	4020	98,17	–11,64
2021	5310	100	5113	96,29	–9,76
2022	6920	100	5988	86,53	–

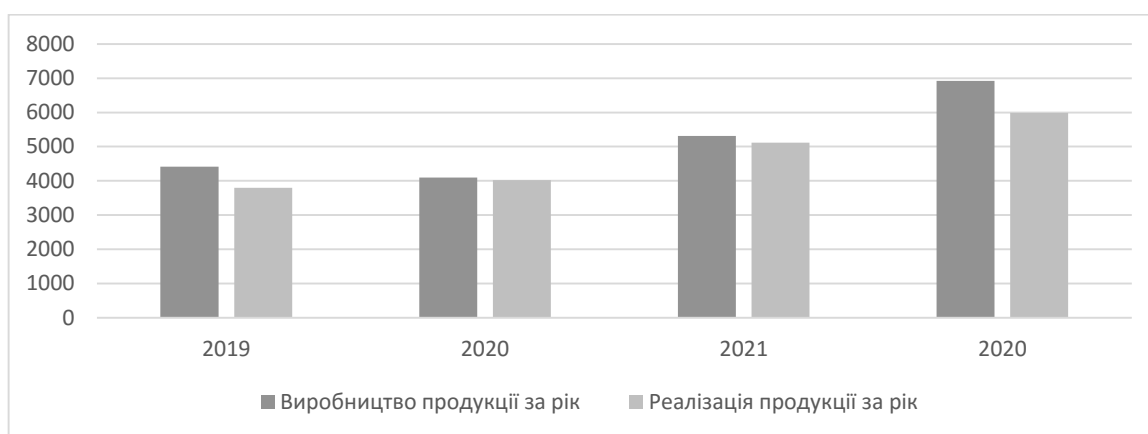


Рисунок 2.6. – Динаміка зміни обсягів виробництва та реалізації продукції за 2019-2022рр. (тис. од.)

Джерело: розроблено автором

У 2019 році компанія планує збільшити обсяги виробництва за рахунок розширення товарного асортименту, зокрема виготовлення дитячої продукції. Оскільки аналіз показав, що товари даного сегменту на внутрішньому ринку представлено на 80% з іноземних виробників, у яких цінова категорія значно вища ніж може запропонувати український виробник. За для таких цілей підприємством заплановано впровадження виробничої лінії з виготовлення дитячого асортименту під торговою маркою «Magic kids».

На початку 2022 року було частково придбано обладнання для виробництва дитячих колгот та шкарпеток. Проте для налагодження повноцінної виробничої

лінії необхідно залучення додаткових фінансових ресурсів, оскільки власних підприємству не достатньо.

покликана забезпечити прийняття рішень стосовно диверсифікації та формування асортименту, управління ним, підтримання конкурентоспроможності товару на певному рівні, знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів), розробку та реалізацію стратегії розвитку торгової марки.

Проаналізуємо експортну діяльність підприємства за три роки, та визначимо виконання зобов'язань за контрактом в кожному році, а також динаміку експорту продукції підприємства за період 2020–2022 рр.. Дані для розрахунку подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3– Дані для аналізу експортних операцій на підприємстві
за 2020–2022 рр.

Рік	Фактичні результати						За контрактом					
	«Інтуїція»			«Меджик леді»			«Інтуїція»			«Меджик леді»		
	Вартість, тис. грн.	Ціна, грн.	Кількість, тис.од.	Вартість, тис. грн.	Ціна, грн.	Кількість, тис. од.	Вартість контракту, тис. грн.	Ціна, грн.	Кількість, тис.од.	Вартість контракту, тис. грн.	Ціна, грн.	Кількість, тис.од.
2020	45030	19	2370	11990	11	1090	45000	20	2250	11990	11	1090
2021	55000	25	2200	15000	15	1000	49496	23	2152	10440	12	870
2022	79488	27	2944	12400	20	620	82432	28	2944	10794	21	514

Джерело: розроблено автором

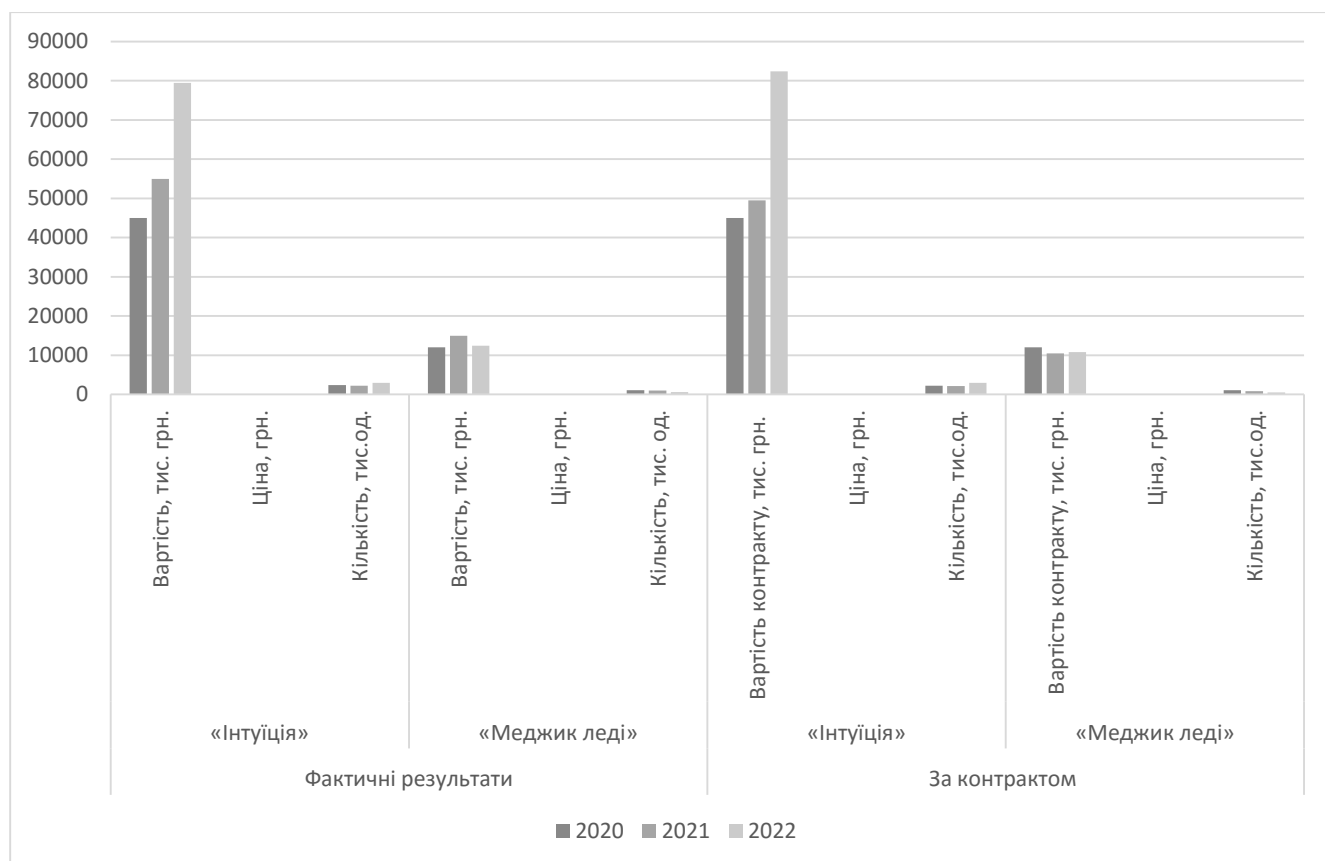


Рисунок 2.7. – Динаміка зміни фактичних результатів і за контрактом на підприємствах «Інтуїція» і «Меджик леді» за роками в тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиць 2.3 та 2.4 обсяги запланованого контракту відрізняються від вартості фактично відвантаженого за кордон товару, проте ці відхилення в позитивну сторону. Заключенні контракти виконуються в повному обсязі, не зважаючи на зміни у ціні на товари.

Таблиця 2.4 – Відношення фактичних показників до планових значень, передбачених контрактними договорами за 2020–2022 рр.

Рік	Відсоток виконання плану ТМ «Інтуїція», %			Відсоток виконання плану ТМ «Меджик леді», %		
	План, %	Кількість тис.од	Фактична виручка, %	План, %	Кількість тис.од	Фактична виручка, %
2020	95	105,33	100,07	100	100,00	100,00
2021	108,69	102,23	111,12	125	114,94	143,68
2022	96,42	100,00	96,43	95,23	120,62	114,88

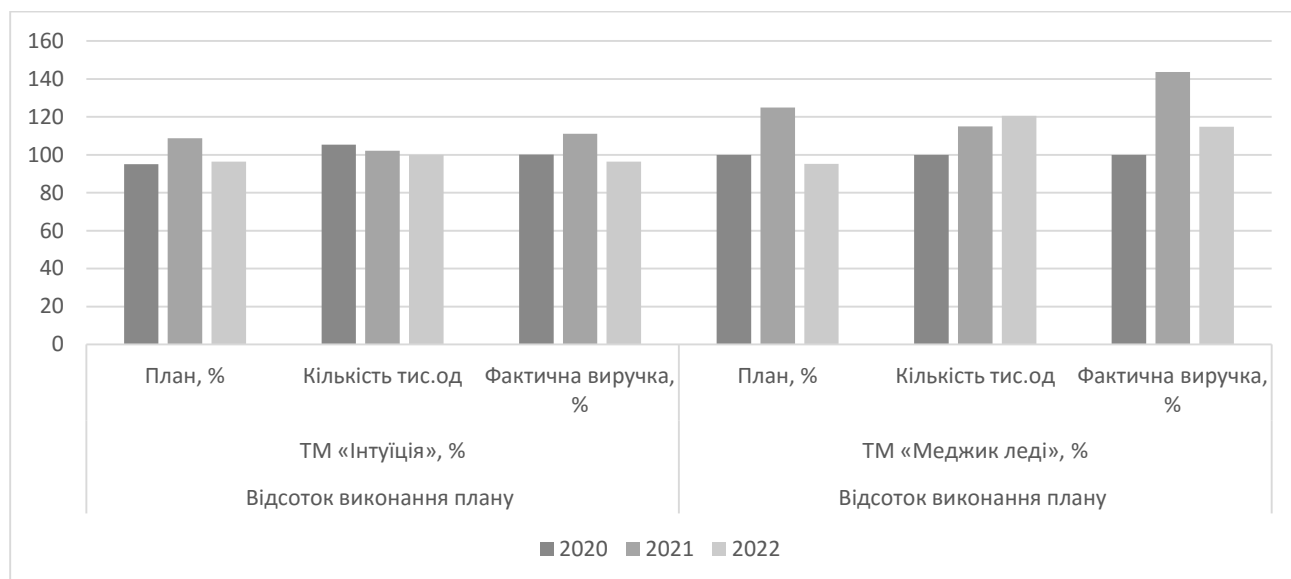


Рисунок 2.8.– Динаміка виконання плану підприємств «Інтуїція» та «Меджик леді» за 2020-2022рр

Джерело: розроблено автором

Спостерігаємо, що у 2021 оптова ціна на продукцію підприємства зросла на 9 та 25%. Чинниками впливу стали збільшення вартості сировини для виробництва, яку підприємство купує у іноземного постачальника, а також зміна курсових значень гривні. Проте не зважаючи на збільшення вартості товарної одиниці, кількість продажів у натуральних вимірниках збільшується. У 2022 році план з виручки від реалізації не було виконано (96,42 % ТМ «Інтуїція», 95,23% ТМ «Меджик леді»). На недовиконання планових контрактів вплинуло надання постійним та стратегічним контрагентам цінової знижки на продукцію від 3 до 7% від ціни оптової ціни. В наступні роки підприємство згідно заключних контрактів планує реалізовувати продукцію на 15–20% більше ніж в аналізованій період.

Порівнюючи компанію «Іксора» з її конкурентами, можна виділити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (таблиця 2.6 та 2.7).

Таблиця 2.6 –Внутрішнє середовище ТОВ «Іксора»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Висока якість продукції • Висока кваліфікація персоналу • Сприятливий психологічний клімат у колективі 	<ul style="list-style-type: none"> • Низька частка ринку • Неповне використання потужностей виробництва • Великий відсоток плинності кадрів на рівні робітників підрозділів

Таблиця 2.7—Зовнішнє середовище ТОВ «Іксора»

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розширення асортименту Вихід на нові ринки Вихід на нові сегменти ринку	Нестабільна законодавча база Висока конкуренція Значний податковий тиск Зростання валютного курсу

Внутрішню структуру організації називають ще внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують управління компанією, просування товарів до покупців, збут, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. У понятті е внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації і т.д. Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінське обстеження функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації.

Вивчаючи внутрішнє середовище фірми необхідно приділити особливу увагу організаційній культурі організації, тобто наявності таких норм і правил, як, наприклад, матеріальна винагорода, інші соціальні гарантії. Для повного аналізу внутрішнього середовища компанії ТОВ «Іксора» необхідно досліджувати п'ять функціональних зон:

- маркетинг;
- виробництво;
- фінанси;
- управління персоналом;
- загальне управління.

Аналізуючи організацію загального управління, було відмічено, що організаційна структура фірми відповідає справжньому положенню і існуючим цілям, надалі, при зміні стратегії, організаційну структуру доведеться видозмінити. Мають рацію і обов'язки покладені на співробітників, що несуть відповідальність за конкретну роботу. Проте спостерігається порушення інформаційних потоків, взаємодії, що виявляються в нечіткості, між підрозділами. У цьому напрямі ведеться робота, ведеться вивчення способів використання систематизованих процедур і техніки в процесі ухвалення рішень. У організації відсутній процедури участі персоналу в ухваленні будь-якого управлінського рішення. У компанії «Іксора» особлива увага приділена найму працівників. Підбор персоналу відбувається за допомогою спеціалізованого кадрового агентства, з яким укладено договір про довгострокову співпрацю. За умовами даного договору кадрове агентство проводить відбір, навчання і перекваліфікацію персоналу компанії. На підприємстві існують хороші можливості для кар'єрного зростання. Щорічно всі працівники компанії проходять атестаційну комісію, з метою з'ясування їх професійної придатності [27, с.56].

Маркетинговий підрозділ фірми докладает максимальні зусилля для збору інформації про ринок, про переваги покупців, створення іміджу підприємства, розробки можливих нових напрямів у сфері випуску нових препаратів. Вибір стратегії у всьому різноманітті чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, можна відмітити їх розділення на дві групи: ті, які піддаються управлінню з боку керівництва підприємства, і ті, які такому управлінню не піддаються. Це розділення важливе з погляду прогнозування, кон'юнктурних досліджень, стратегічного і іншого планування, висунення цілей. У стратегічному управлінні найчастіше використовується метод аналізу середовища організації, що отримав назву SWOT-аналіз. Застосовуючи цей метод, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю і зовнішніми погрозами і можливостями. Такі зв'язки надалі використовуються для розробки стратегії [28, с.44]. В процесі вироблення стратегії необхідно враховувати, що можливості і погрози можуть переходити в свої протилежності. Для успішного застосування SWOT-аналізу оточення організації

важливо уміти не тільки розкрити погрози і можливості, але і спробувати оцінити їх з погляду того, наскільки важливим для організації є облік в стратегії своєї поведінки кожній з виявлених погроз і можливостей [29, с.55].

Для проведення SWOT аналізу та складання матриці SWOT потрібно провести бальну оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка проведена експертним методом (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 –Бальна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Іксора»

Сильні сторони, S				Слабкі сторони, W			
Фактори	Бали	Вагомість	Цінність	Фактори	Бали	Вагомість	Цінність
Висока якість продукції	8	0,7	5,6	Низька частка ринку	6	0,3	1,8
Висока кваліфікація персоналу	7	0,2	1,4	Неповне використання потужностей виробництва	4	0,3	1,2
Сприятливий психологічний клімат у колективі	10	0,1	1	Великий відсоток плинності	9	0,4	3,6
Разом			8				6,6
Можливості, O				Загрози, T			
Фактори	Бали	Вагомість	Цінність	Фактори	Бали	Вагомість	Цінність
Розширення асортименту	9	0,9	8,1	Звуження асортименту	9	0,1	0,9
Вихід на нові ринки	6	0,5	3	Скорочення ринків	6	0,5	3
Вихід на нові сегменти ринку	7	0,6	4,2	Зменшення частки сегментів ринку	7	0,4	2,8
Стабільна законодавча база	4	0,3	1,2	Нестабільна законодавча база	4	0,7	2,8
Низька конкуренція	6	0,3	1,8	Висока конкуренція	6	0,7	4,2
Незначний податковий тиск	5	0,2	1	Значний податковий тиск	5	0,8	4
Стабільність валютного курсу	5	0,3	1,5	Зростання валютного курсу	5	0,7	3,5
Разом			20,8				21,2

Джерело: розроблено автором

Невикористані можливості можуть стати загрозою, якщо її використають конкуренти, а вдало відвернена загроза може відкрити додаткові можливості, якщо конкуренти не змогли усунути її. Для аналізу застосовують тільки парні чинники при яких зовнішні можливості оцінюються нижче ніж загрози ($20,8 < 21,2$). Побудуємо матрицю SWOT (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 –Матриця SWOT ТОВ «Іксора»

	Можливості, О			Загрози, Т			
	Розширення асортименту (8,1)	Вихід на нові ринки (3,0)	Вихід на нові сегменти ринку (4,2)	Нестабільна законодавча база (2,8)	Висока конкуренція (4,2)	Значний податковий тиск (4,0)	Зростання валютного курсу (3,5)
Сильні сторони, S	поле SO 122,4			поле ST 116			
Висока якість продукції (5,6)	45,36	16,80	27,30	15,68	23,52	22,40	19,60
Висока кваліфікація персоналу (1,4)	11,34	4,20	5,88	3,92	5,88	5,60	4,90
Сприятливий психологічний клімат у колективі (1,0)	8,10	3,00	4,20	2,80	4,20	4,00	3,50
Слабкі сторони, W	поле WO 100,98			поле WT 95,7			
Низька частка ринку (1,8)	14,58	5,40	7,56	5,04	7,56	7,20	6,30
Неповне використання потужностей виробництва (3,6)	39,16	10,80	15,12	10,08	15,12	14,40	12,60
Великий відсоток плинності кадрів на рівні робітників цехів (1,2)	4,72	3,60	5,04	3,36	5,04	4,80	4,20

Джерело: розроблено автором

Стратегія, що розробляється, повинна бути спрямована на максимальне використання можливостей, які мають місце на підприємстві, і максимально можливий захист від загроз. Враховуючі отримані данні з матриці SWOT, в якій сума балів в полі SO (122,4) більше ніж в полі ST (116), а також сума балів в полі

WO (100,98) більше суми балів в полі WT (95,7), а також враховуючи мету компанії стає можливим зробити вибір стратегії «максі–максі».

Стратегія передбачає використання сильних сторін для реалізації наявних можливостей, націлена на рішення своїх конкурентних переваг і передбачає глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином: спочатку мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію, потім вийти на нові ринки, уклавши договори в регіонах. З огляду на високу якість продукції підприємству необхідно посилити рекламну компанію для збільшення продажів та виходу на нові ринки; за рахунок високої кваліфікації персоналу можливим є розширення асортименту продукції через нові ідеї, застосування нових технологій та завоювання нових сегментів споживачів.

2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності підприємства

Діагностика фінансово–економічної діяльності підприємства є необхідною складовою успішної стратегії розвитку компанії. Адже, без точної оцінки та аналізу фінансово–господарської діяльності підприємства неможливо визначити ефективні шляхи його подальшого розвитку. Розглянемо динаміку фінансових ресурсів підприємства та джерела їх формування у балансі на основі додатків (А та Б), а потім на основі розрахованих показників проведемо оцінку фінансового становища ТОВ «Іксора».

Динаміка валюти балансу ТОВ «Іксора» представлена на рисунку 2.9.

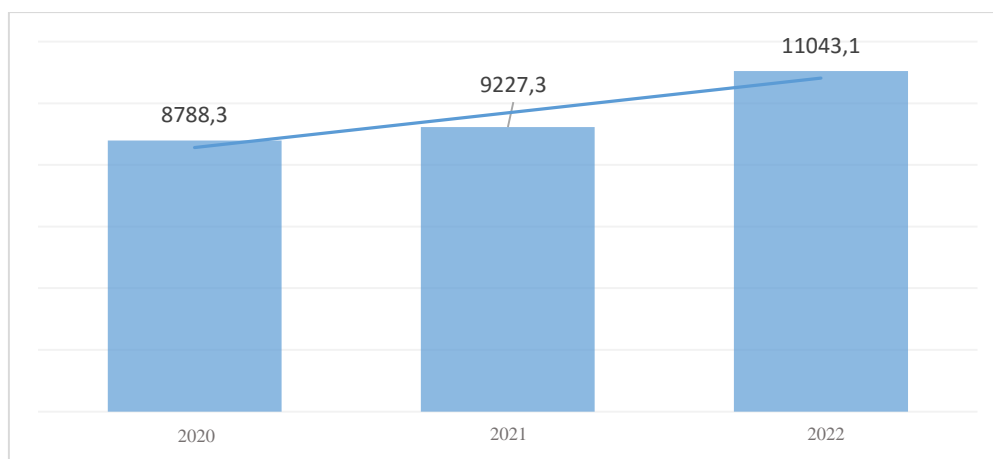


Рисунок 2.9.– Динаміка валюти балансу ТОВ «Іксора», за 2020-2022рр
(тис.грн.)

Джерело: розроблено автором

Валюта балансу збільшується, так в порівнянні з 2021 валюта балансу збільшилась в 2022 році на 1815,8 тис.грн (16,44%), а в період 2020–2022 на 2254,8 тис.грн (20,42%) – це оцінюється дуже позитивно. Збільшення валюти балансу свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства. Валюта балансу відображає орієнтовну оцінку суми коштів, які є в розпорядженні підприємства. Ця оцінка є обліковою і не відображає реальної суми коштів, які можна отримати за майно, наприклад у разі ліквідації підприємства. Поточна "ціна" активів залежить від ринкової кон'юнктури і може відхилитися в будь-який бік від звітної.

Використовуючи дані балансу (Додаток А) проведемо аналіз ліквідності балансу, визначимо стратегію фінансування активів та стадію життєвого циклу підприємства. Аналіз активів та пасивів балансу представлені в таблицях 2.10 та 2.11

Таблиця 2.10 –Аналіз активів балансу ТОВ «Іксора»
за 2020-2022рр

Показники активу		2020	питома вага, %	2021	питома вага, %	2022	питома вага, %
Високоліквідні	A1	2390,6	27,20	1924,5	20,86	1347,5	12,20
Швидколіквідні	A2	1090,3	12,41	1197,8	12,98	1578,7	14,30
Повільноліквідні	A3	1938,1	22,05	1733,7	18,79	2425,4	21,96
Важколіквідні	A4	3369,3	38,34	4371,3	47,37	5691,5	51,54
Баланс		8788,3	100	9227,3	100	11043,1	100
Необоротні активи	Ia	3369,3	38,34	4371,3	47,37	5691,5	51,54
Оборотні активи	IIa+IIIa	5419	61,66	4856	52,63	5351,6	48,46

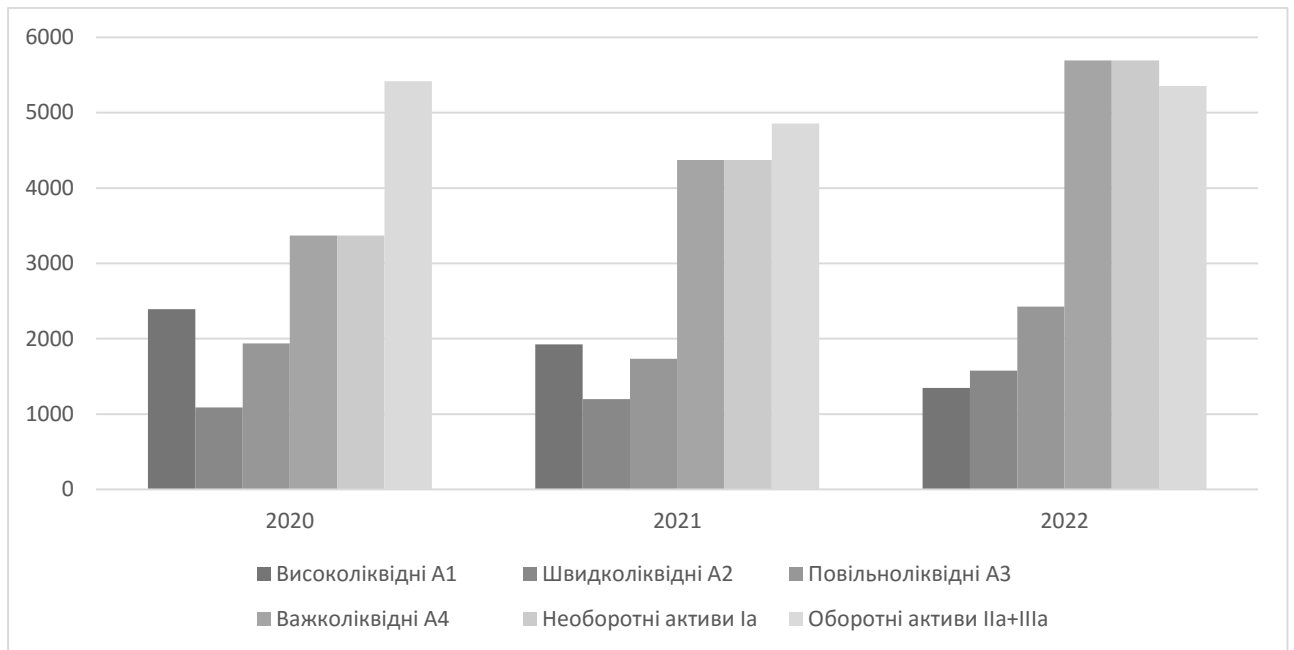


Рисунок 2.10. –Динаміка зміни показників активів балансу ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр (тис. грн.)

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.11 –Аналіз пасиву балансу ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр (тис. грн.)

Показники пасиву		2020	питома вага, %	2021	питома вага, %	2022	питома вага, %
Термінові	П1	362,1	4,12	656,5	7,11	1017,6	9,21
Короткострокові	П2	–	–	–	–	–	–
Довгострокові	П3	55,2	0,63	58,3	0,63	1301,8	11,79
Постійні	П4	8371	95,25	8512,5	92,25	8723,7	79,00
Баланс		8788,3	100	9227,3	100	11043,1	100
Власний капітал	Іп	8371	95,25	8512,5	92,25	8723,7	79,00
Довгострокові зобов'язання	Ііп	55,2	0,63	58,3	0,63	1301,8	11,79
Поточні зобов'язання	ІІп+Іvп	362,1	4,12	656,5	7,11	1017,6	9,21

Джерело: розроблено автором



Рисунок 2.11. – Динаміка зміни показників пасивів балансу ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр. (тис. грн.)

Джерело: розроблено автором

Порівнянням найбільш ліквідних активів (А1) з найбільш терміновими зобов'язаннями (П2) і короткостроковими пасивами (П2) оцінюється поточна ліквідність, яка свідчить про платоспроможність підприємства на найближчий період часу. Порівнянням активів групи А3 і А4 з довгостроковими і постійними пасивами оцінюється перспективна ліквідність, яка є прогнозом платоспроможності на підставі порівняння майбутніх надходжень і платежів.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконується співвідношення:

$$A1 > P1; A2 > P2; A3 > P3; A4 < P4 \quad (3.1)$$

Таким чином, ми можемо бачити, що підприємство в період 2020–2022 роки було абсолютно ліквідним.

Підприємство дотримується правил фінансових пропорцій по забезпеченню формуванню задовільної структури балансу та характеризують стратегію фінансування активів, як «компромісну», при якій $ВОК = A3 + 0,5(A2 + A1)$.

Життєвий цикл підприємства знаходиться на стадії зростання ($90\% > Іп > 70\%$), тому основним завданням є впровадження прогресивних структур управління, розширення асортименту продукції та ринків збуту, досягнення високої якості продукції.

Необоротні активи найбільш повно характеризують майнове становище компанії, частка їх у значній мірі визначається галузевою специфікою. Проте значне переважання першого розділу балансу може свідчити про зайву іммобілізації коштів, їх низьку маневреність. В 2020 року загальна вартість необоротних активів становила 3396,25 тис.грн., вже в 2021 році спостерігається приріст необоротних активів на 22,92 % до 4371,25 тис.грн (Рисунок 2.6). Цей факт свідчить про поліпшення майнового стану підприємства. У наступному періоді тенденція зберіглася і приріст склав 18,32% збільшивши необоротні активи до 5691,45 тис.грн.

Щодо оборотних активів, то спостерігається наступна тенденція. На початку 2020 року сума оборотних активів складала 5419,01 тис.грн, а вже в 2022 році 5351,66 тис.грн (зменшення на 1,25%). У загальному випадку зменшення обсягу оборотних активів, при збільшенні прибутку є позитивною ознакою ефективного управління компанією.

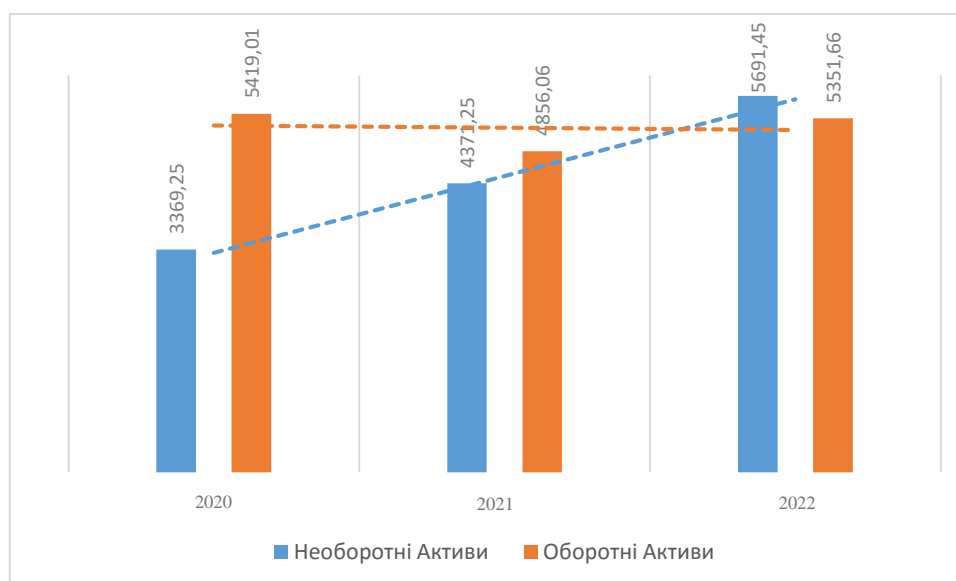


Рис 2.12.– Динаміка необоротних та оборотних активів ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр., тис.грн.

Джерело: розроблено автором

В 2020 року сума власного капіталу підприємства становила 8723,7 тис.грн., а в 2022 році 8371 тис.грн (Рисунок 2.7), ця негативна динаміка свідчить про зменшення добробуту інвесторів і власників підприємства. Це відбулося за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку. Так в 2020 році сума нерозподіленого

прибутку становила 1842,7 тис. грн., а вже в 2022 році цей показник зменшується до 1490,1 тис. грн. (–23,66%) Негативна тенденція свідчить, що зменшення власного капіталу відбувається за рахунок неефективної роботи менеджменту. Тож можемо стверджувати, що менеджмент виконував поставлені перед ним завдання і цілі не в повній мірі, що негативно відображається на зростанні добробуту інвесторів.

В 2022 році частка власного капіталу становила 79%, тобто була вкрай високою. При позитивному значенні ефекту фінансового левериджу доцільно зменшити цей показник.

На початок досліджуваного періоду, а саме у 2020 році сума позикових довгострокових коштів від банку становила 55,2 тис. грн. Приріст цього елемента пасивів становив в 2021 році 5,3%, а вже в 2022 році ця сума збільшується вже на 95,5% до 1301,9 тис. грн. Тобто в 2022 році підприємство активно залучає довгострокові позикові кошти банку. У загальному випадку наявність довгострокових фінансових ресурсів позитивно впливає на ліквідність підприємства і створює ґрунт для проведення гнучкої фінансової політики, але з іншого боку збільшує рівень процентних платежів.

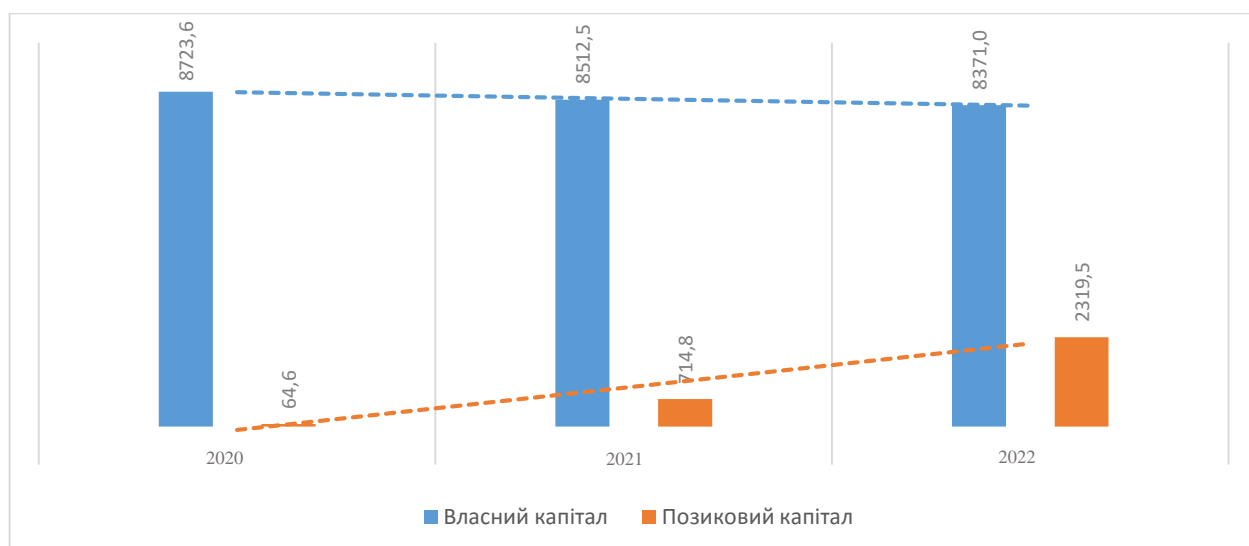


Рисунок 2.13. – Динаміка власного та позикового капіталу, ТОВ «Іксора», за 2020-2022рр. тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Платоспроможність, ліквідність та кредитоспроможність є одними з найважливіших характеристик підприємства, які завжди прагнуть оцінити партнери по бізнесу, а також наявні та потенційні кредитори підприємства. Знання цих характеристик дає можливість визначити, якою мірою і протягом якого часу підприємство зможе виконувати свої грошові зобов'язання перед іншими суб'єктами ринку[31,146].

Ліквідність та платоспроможність розраховуються за даними балансу і відображають відповідні характеристики у певний момент часу. Кредитоспроможність є комплексним поняттям і означає спроможність підприємства погашати заборгованість не тільки в даний час, а й у майбутньому. Високий рівень кредитоспроможності свідчить про те, що підприємство вчасно і в повному обсязі розраховувалося за усіма раніше отриманими позиками, має стійкий фінансовий стан, високий рівень платоспроможності та ліквідності, а також позитивний прогноз щодо погашення заборгованості у майбутньому. Показники, які дають змогу оцінити високий рівень платоспроможності та ліквідності ТОВ «Іксора» представлені на рисунку 2.8.

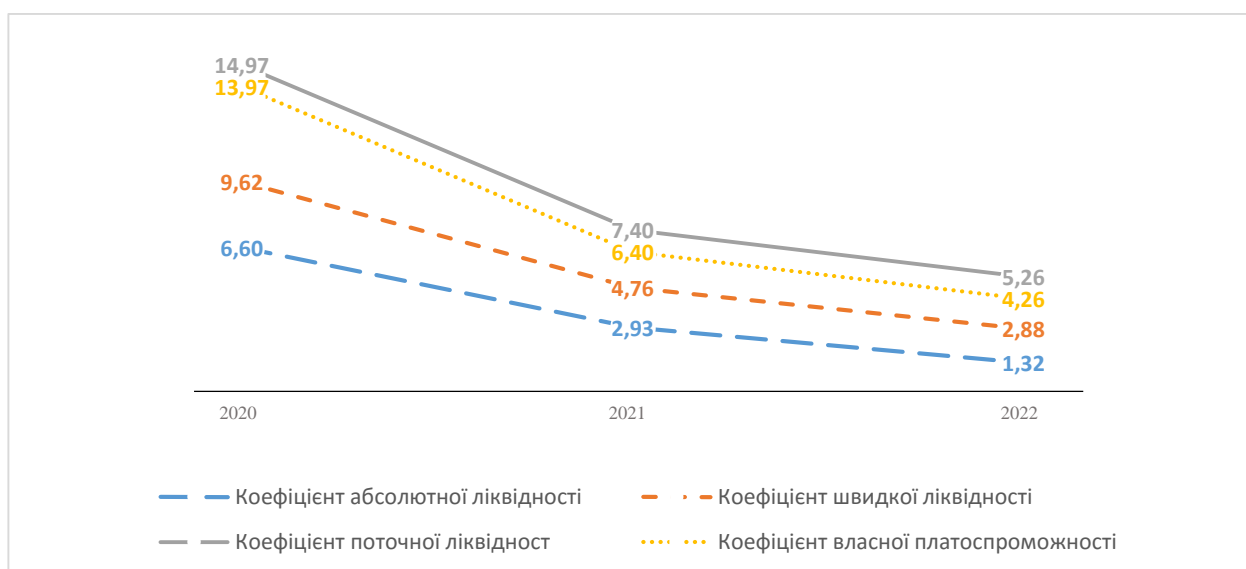


Рисунок 2.14.– Показники ліквідності підприємства ТОВ «Іксора» за 2022-2022рр.

Джерело: розроблено автором

Аналіз динаміки показників показує, що в 2020 – 2022 роках підприємство абсолютно ліквідне, всі розраховані показники вище норми (>1), підприємство може покривати заборгованість за рахунок власного капіталу. Проте відмічається тенденція до зниження коефіцієнтів ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився за три роки з 6,6 до 1,32 за рахунок зменшення грошових коштів та збільшення поточної заборгованості. Коефіцієнт швидкої ліквідності в основному зменшився за рахунок збільшення залишків готової продукції на складах і в 2022 році становить 2,88. Коефіцієнт власної платоспроможності зменшується за рахунок збільшення поточних зобов'язань та зменшення оборотних активів на кінець 2022 року становить 4,26.

З метою своєчасного виявлення тенденції формування незадовільної структури балансу підприємства і вжиття випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, проведемо діагностику ймовірності банкрутства ТОВ «Іксора» за методикою Бівера. Відомий фінансовий аналітик Уільям Бівер запропонував свою систему показників для оцінки фінансового стану підприємства [32] представлену в таблиці 2.12. Коефіцієнт Бівера дозволяє завчасно виявити проблему банкрутства та є найкращим провісником майбутнього банкрутства. За цим показником ТОВ знаходиться в безпечній зоні щодо ймовірності банкрутства в найближчі 5 років.

Таблиця 2.12 – Розрахунок коефіцієнта Бівера за 2022-2022рр.

Показник	Роки			Нормативне значення		
	2020	2021	2022	стійка	за 5 років	за 1 рік
коефіцієнт поточної ліквідності	14,97	7,40	5,26	$>2,2$	1–2	<1
рентабельність капіталу за чистим прибутком	13,28	24,02	21,47	>6	3–6	<-2
коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,05	0,08	0,21	$<0,37$	0,37–0,5	$>0,8$
коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	0,93	0,86	0,81	$>0,4$	0,3–0,06	$<0,06$
коефіцієнт Бівера	4,21	3,77	0,94	$>0,4$	$<0,2$	$<0,15$

Джерело: розроблено автором

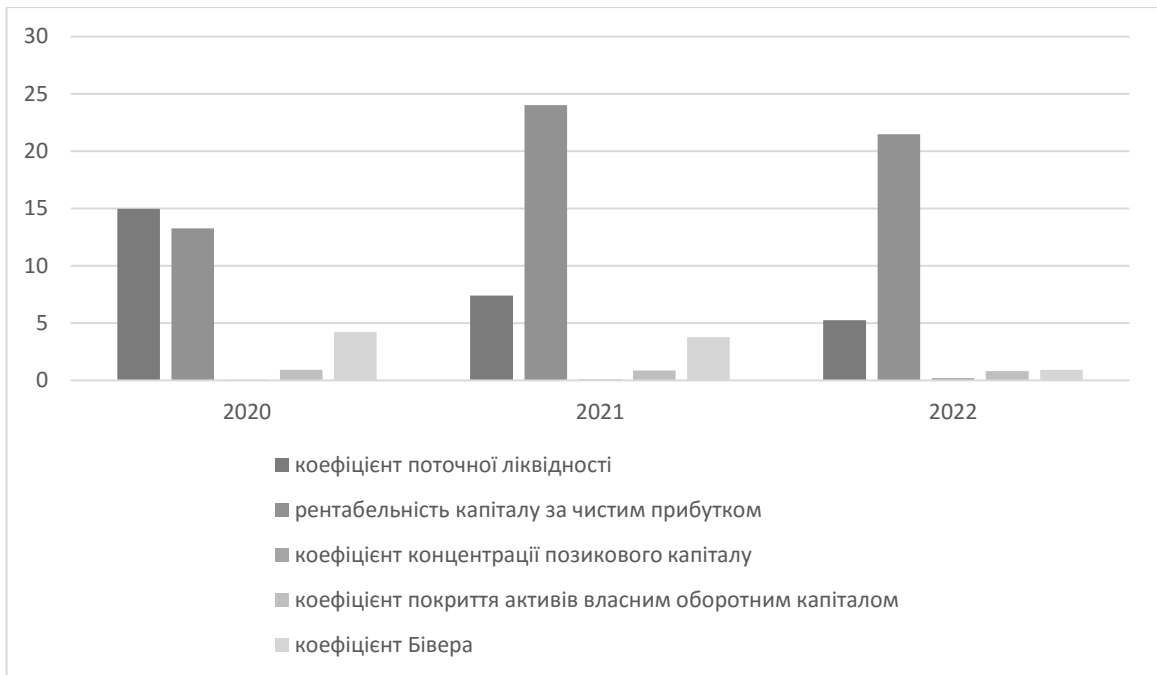


Рисунок 2.15. – Динаміка зміни фінансових показників ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр.

Джерело: розроблено автором

Фінансова стабільність підприємства є також однією із найважливіших характеристик його фінансового стану підприємства і пов'язана з рівнем його залежності від кредиторів та інвесторів. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно у стані "витримати" несподівані зміни ринкової кон'юнктури і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стійкість, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Недостатня фінансова стійкість підприємства може призвести до його неплатоспроможності, а надлишкова – сприятиме створенню "зайвих" запасів та резервів, у зв'язку з чим зростуть витрати на їх утримання, можливе недоотримання прибутку та гальмування темпів економічного розвитку підприємства.

Таблиця 2.13 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Власні оборотні кошти	збільшення	5056,95	4199,55	4334,10	-857,40	134,55
Коефіцієнт забезпечення ВОК	>0,1	0,93	0,86	0,81	-0,07	-0,05
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	збільшення	2,61	2,42	1,79	-0,19	-0,64
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,58	0,46	0,39	-0,12	-0,06
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	збільшення	0,47	0,46	0,31	-0,01	-0,15
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4–0,6	0,05	0,08	0,21	0,03	0,13
Коефіцієнт покриття запасів	збільшення	2,61	2,42	1,79	-0,19	-0,64
Коефіцієнт фінансової стабільності	1	20,06	11,91	3,76	-8,15	-8,15
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,95	0,92	0,79	-0,03	-0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7–0,9	0,96	0,93	0,91	-0,03	-0,02

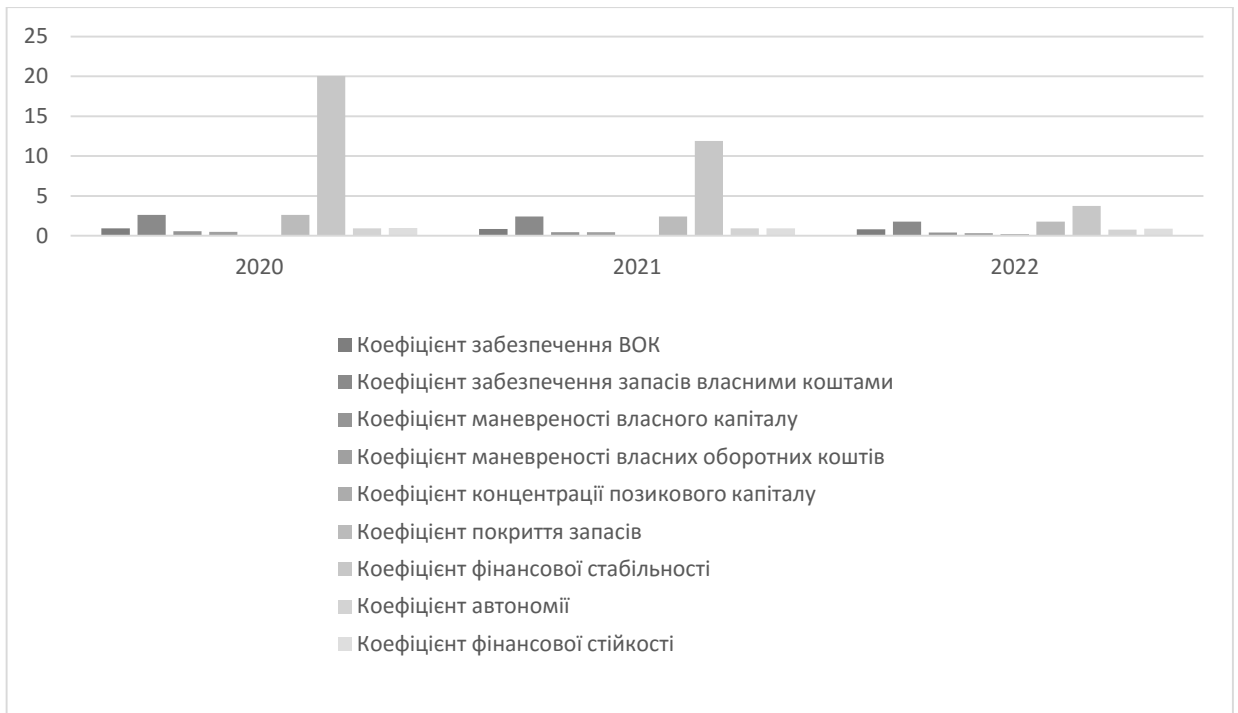


Рисунок 2.16. – Динаміка зміни коефіцієнтів ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр
Джерело: розроблено автором

До основних факторів, що визначають фінансову стійкість підприємства, належить фінансова структура капіталу (співвідношення позикових і власних коштів, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складових активів (насамперед необоротних активів і запасів). Тому з метою оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, але й напрями їхнього вкладення.

Наявність власних оборотних коштів дозволяє підприємству проводити гнучку фінансову політику. Також знижується потреба в позикових коштах, у тому числі і короткострокових, що позитивно впливає на фінансову стійкість.. Динаміка підвищення обсягу власних оборотних коштів на 3,1% в 2022 році в порівнянні з 2021 роком є позитивною.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами говорить про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів.. В 2022 році значення показника становить 0,81, тобто на кожну гривню оборотних коштів припадає 0,81 гривень власних оборотних коштів.

Маневреність власних оборотних коштів свідчить про частку абсолютно ліквідних активів у власних оборотних коштах, які забезпечують свободу фінансового маневру. В 2022 році 31 % власних оборотних коштів складають абсолютно ліквідні активи.

В 2022 році на кожну гривню запасів припадає 1,79 грн. власних оборотних коштів. Це означає, що сума власних обігових коштів дозволяє фінансувати запаси за свій рахунок. Для цього підприємству не потрібно залучати позикові ресурси. В 2020 році значення показника становило 2,61, на кінець досліджуваного періоду значення показника становить 1,79, тобто сума власних коштів знижується.

Показник покриття запасів свідчить про те, скільки на одиницю коштів, вкладених в запаси, припадає в сукупності власних оборотних коштів, довго- і короткострокових зобов'язань. Значення нижче 1 свідчить про недостатність коштів для формування запасів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. В 2022 році значення показника зменшилося і становить 0,31.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про те, скільки зобов'язань припадає на сукупний обсяг пасивів. В 2020 році на кожну гривню пасивів припадає 0,05 грн. зобов'язань. В 2021 році 8% пасивів були сформовані за рахунок зобов'язань. На кінець досліджуваного періоду на кожну гривню фінансових ресурсів припадає 0,21 грн. зобов'язань.

Показник фінансової стабільності свідчить про забезпеченість заборгованості власними засобами. Перевищення власними коштами позикових свідчить про фінансову стійкість підприємства. В 2020 році підприємство було фінансово стійким. В 2021 році на кожну гривню зобов'язань припадає 11,91 грн. власних фінансових коштів, тобто підприємство було фінансово стійким в цьому році. В 2022 році значення показника становило 3,76.

Коефіцієнт фінансової стійкості враховує не тільки власний капітал, але і довгострокові зобов'язання і характеризує рівень фінансової стабільності в перспективі більше 1 року. В 2020 році 96 % активів фінансувалося за рахунок

власного капіталу та довгострокових позикових фінансових ресурсів. В 2022 році значення показника залишається на високому рівні і в найближчій перспективі ризик недостатності фінансування для ефективного здійснення діяльності відсутній. Високе значення показника свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема банкрутство суб'єкту господарювання не загрожує.

Наведені вище дані ще раз підтверджують високу незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Проте використання позикового капіталу можна вважати вигідною стратегією, яка здатна забезпечити примноження власного капіталу, і така вигідність можливо при умові, що плата за користування позиковими ресурсами не перевищує рентабельність власного капіталу, про що свідчить ефект фінансового важеля. Розрахункове значення ефекту фінансового левериджу представлено в таблиці 2.14.

Незважаючи на зниження коефіцієнта валової рентабельності активів в 2022 році по відношенню до 2021 року, диференціал фінансового левериджу має позитивне значення. Враховуючи вищевикладене, найдоцільніше, при позитивному диференціалі, залучати нові кредити, при чому чим більше позитивне значення диференціала фінансового левериджу, тим кращий буде його ефект[30, с.115]. Ефект фінансового левериджу позитивний, тобто залучення позикового капіталу призведе до приросту рентабельності власного капіталу (0,25).

Таблиця 2.14. – Ефект фінансового левериджу ТОВ «Іксора»

Показник	2020	2021	2022
Валовий прибуток, тис.грн	650,3	3084,6	4480,1
Середня вартість активів, тис.грн	8788,3	9227,3	11043,1
Середня сума власного капіталу, тис.грн	8371,0	8512,5	8723,7
Середня сума позикового капіталу, тис.грн	417,3	714,8	2319,5
Рентабельність активів до оподаткування, %	16,20	29,29	26,18
Середня ефективна ставка по кредитах, %	21	21	21
Податковий коректор	0,82	0,82	0,82
Диференціал фінансового левериджу	-3,8	9,29	6,18
Плече фінансового левериджу	0,05	0,08	0,05
Ефект фінансового левериджу	-0,16	0,64	0,25

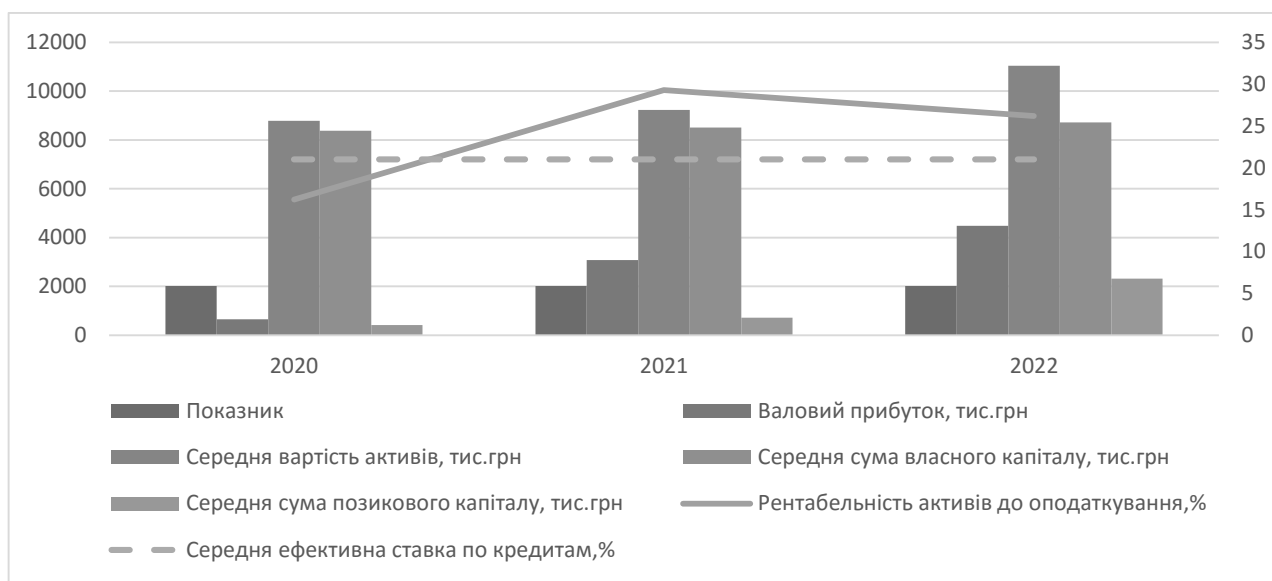


Рисунок 2.17.— Динаміка зміни показників фінансового левериджу ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр.

Джерело: розроблено автором

Ефект фінансового левериджу полягає в тому, що чим вище його значення, тим більше нелінійний характер набуває зв'язок між чистим прибутком і валовим доходом: незначна зміна (зростання або спадання) валового доходу в умовах високого фінансового левериджу може призвести до значної зміни прибутку. Для цього необхідно розробити дієву політику управління доходами, витратами та прибутком.

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства характеризується ефективним використанням усіх ресурсів підприємства та високим рівнем рентабельності виробничої діяльності [31, с.97], оцінити які можна як за абсолютними показниками, так і за відносними.

В 2020 році сумарний обсяг чистого доходу склав 6715,9 тис.грн. В 2021 році приріст склав 20% порівняно з роком раніше. В 2022 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 12 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу чистого доходу позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2022 року сумарний обсяг чистого доходу становив 9574,3 тис. грн. Собівартості продукції зменшується, це однозначно позитивна

тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається більше коштів для здійснення інших витрат. В 2020 році сума валового прибутку становила 650,3 тис.грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. В 2021 році сума валового. В період 2020–2022 роки підприємство формує позитивний чистий фінансовий результат, так в 2020 році він склав 1167,2 тис.грн, в 2021 році, становить 2216,3 тис.грн, в 2022 –2370,95 тис.грн. Це дуже позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

Таблиця 2.15 – Основні абсолютні показники результативності діяльності
ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр, тис.грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022	2020/2021	2021/2022
Чистий дохід	6715,90	8418,30	9574,30	1702,4	1156	0,20	0,12
Собівартість реалізованої продукції	6065,30	5333,70	5094,20	-731,6	-239,5	-0,14	-0,05
Валовий прибуток	650,30	3084,60	4480,10	2434,3	1395,5	0,79	0,31
Адміністративні витрати	1026,70	1587,40	1814,00	560,7	226,6	0,35	0,12
Операційний прибуток	1409,40	2292,00	1748,20	882,6	-543,8	0,39	-0,31
Прибуток до оподаткування	1423,70	2702,90	2891,40	1279,2	188,5	0,47	0,07
Податок на прибуток	256,50	486,50	520,45	230	33,952	0,47	0,07
Чистий прибуток	1167,20	2216,30	2370,95	1049,1	154,648	0,47	0,07



Рисунок 2.18. – Динаміка зміни основних абсолютних показників результативності діяльності ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр, тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Абсолютних показників не достатньо для оцінки кінцевих результатів, оскільки вони не дають можливості порівняти ефективність діяльності різних за розміром господарюючих суб'єктів, тому необхідно розрахувати відносні показники ефективності фінансово–господарської діяльності підприємства

Оскільки аналіз рентабельності ми проведемо окремо, тому здійснимо оцінку ефективності використання ресурсів підприємства. Відповідну групу коефіцієнтів ефективності або ділової активності представлено в таблиці 2.16.

Коефіцієнт оборотності активів вказує на ефективність використання усіх активів підприємства. Нормативне значення показника залежить від сфери, в якій діє компанія. Для того, щоб сформулювати висновки про достатню або недостатню оборотність активів, необхідно зробити наступне. По–перше, варто розглянути показник в динаміці. Позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження. По–друге, доцільно порівняти значення показника зі значеннями прямих конкурентів. Більш високе значення буде говорити про те, що компанія ефективніше використовує свої обмежені ресурси. В 2020 році значення показника оборотності активів становило 0,76. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було отримано чистого доходу на суму 0,76 гривень. В 2021 році значення показника збільшується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 0,91 гривень виручки.

Таблиця 2.16 – Показники ділової активності ТОВ «Іксора»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,76	0,91	0,87	0,15	-0,05
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	2,68	2,79	2,49	0,10	-0,30
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	збільшення	1,40	1,86	2,01	0,46	0,15
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	36,98	30,65	29,28	-6,33	-1,38
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	5,18	7,36	6,06	2,17	-1,29
Строк погашення дебіторської заборгованості	зменшення	69,45	48,93	59,37	-20,53	10,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	18,55	12,82	9,41	-5,73	-3,41
Строк погашення кредиторської заборгованості	зменшення	19,41	28,07	38,26	8,67	10,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,79	1,00	1,11	0,21	0,11

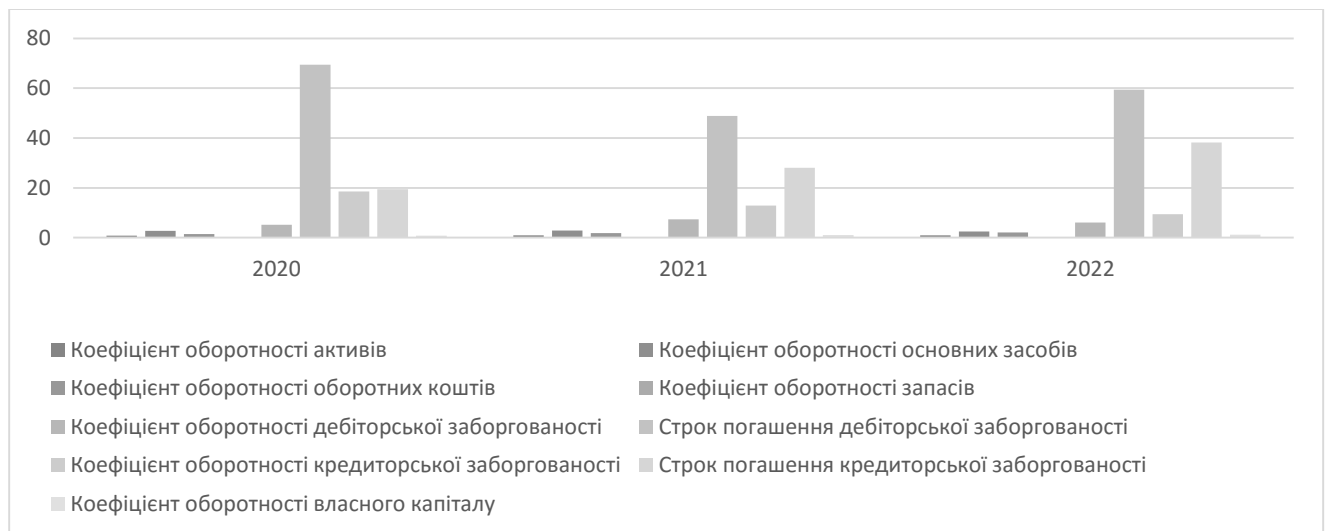


Рисунок 2.19 – Динаміка зміни показників ділової активності ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр.

Джерело: розроблено автором

Тобто збільшується ефективність використання активів загалом. В 2022 році показник знижується і на кожен гривню вкладену в активи підприємство отримало 0,87 гривень чистого доходу. Це вказує на зниження ефективності використання

активів протягом усього періоду. Необхідно працювати в напрямку оптимізації суми активів. Для цього можна продати частину незавантажених необоротних активів (якщо збільшення завантаженості не планується), знизити суму запасів, вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості і т.д. Заходи по збільшенню виручки компанії також позитивно впливають на оборотність активів.

Фондовіддача (коефіцієнт оборотності ОЗ) свідчить про ефективність використання основних засобів. Показник вказує на те, скільки послуг або товарів було надано чи виготовлено із залученням кожної гривні основних засобів. Нормативною тенденцією є висхідна динаміка показника. Щодо показника фондовіддачі, то він вказує на те, що в 2020 році кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 2,68 грн. виручки. В 2021 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів збільшується на 0,1 грн. В 2022 році відбувається зниження ефективності використання основних засобів і на кожну гривню основних засобів, залучену до операційного процесу підприємства, було виготовлено продукції та надано послуг на суму 2,49 грн.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів – цей показник вказує на те, скільки оборотів здійснили оборотні активи. Позитивна тенденція значення показника свідчить про збільшення інтенсивності роботи підприємства. В 2020 році оборотні активи здійснили 1,4 обороти. В 2021 році спостерігається збільшення показника на 0,45%, тобто наявні оборотні активи використовуються більш ефективно. Збільшення інтенсивності використання оборотних активів відбувається протягом усього періоду. В 2022 році вони здійснили 2,01 обороти, тобто на 15% більше, ніж роком раніше. Відповідно при збільшенні оборотності середній термін обороту зменшується. Якщо на початок 2020 року значення показника одного обороту оборотних активів становить 257 днів, то в 2022 році — 179 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів вказує на ефективність поточної політики управління запаси. Занадто високий коефіцієнт може бути ознакою нестачі вільних коштів і сигналом про можливу неплатоспроможність підприємства. В 2020 році запаси здійснили 36,98 оборотів, а в 2022 році значення показника зменшується до 29,28 оборотів. Це вказує на зменшення ефективності управління запасами і може

бути ознакою зменшення збутової активності. Відповідно при зменшенні оборотності запасів середній термін обороту збільшується. Якщо на початок 2020 року значення показника одного обороту запасів становить 10 днів, то в 2022 році – 12 днів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Низьке значення показника свідчить про неефективну політику управління відносинами з постачальниками. Так висока сума заборгованості може свідчити, що підприємство надає комерційні кредити ненадійним клієнтам. Позитивним є підвищення значення показника. Оборотність дебіторської заборгованості в 2020 році склала 5,18 тобто протягом 2020 року дебіторська заборгованість здійснила 5,18 оборотів. В 2021 році значення показника збільшилися на 2,17. Це вказує на збільшення ефективності управління дебіторською заборгованістю. В 2022 році тенденція змінюється і на кінець досліджуваного періоду дебіторська заборгованість здійснила вже 6,06 оборотів. Відповідно в 2021 році зменшується середній термін обороту дебіторської заборгованості на 20 дні, а в 2022 році знову зростає на 10,5 днів.

Період погашення кредиторської заборгованості свідчить про ефективність залучення кредиторської заборгованості. Зменшення значення показника є негативною тенденцією, адже підприємство фінансує власну діяльність за рахунок власних обігових коштів, а не коштів кредиторів – постачальників сировини та матеріалів, бюджету і т.д. Ризиками значного періоду погашення кредиторської заборгованості є погіршення ділової репутації серед постачальників, застосування штрафних санкцій з боку держави, зниження продуктивності праці серед працівників і т.д. Період обороту кредиторської заборгованості в 2020 році склав 19,41, тобто в середньому протягом 2020 року кредиторська заборгованість здійснила оборот за 19 днів. В 2021 році значення показника збільшилося на 8,67 днів. Це вказує на підвищення ефективності управління кредиторською заборгованістю, адже це означає, що підприємство використовує кожну окрему гривню цих коштів протягом тривалішого періоду часу. В 2022 році тенденція

незмінна і на кінець досліджуваного періоду кредиторська заборгованість здійснювала оборот за 38 днів .

Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказує на ефективність використання капіталу власників та свідчить про його продуктивність. Значення показника означає суму товарів та послуг (без врахування ПДВ), що було виготовлено та вироблено на залучені кошти акціонерів. Позитивною динамікою є зростання значення коефіцієнту.

На початок 2020 року значення показника оборотності власного капіталу становило 0,79. Це означає, що за допомогою кожної гривні власного капіталу було вироблено продукції та надано послуг на суму 0,79 гривні. В 2021 році значення показника збільшується і кожна гривня власного капіталу дозволила отримати 1 гривень виручки. Тобто збільшується ефективність використання коштів власників підприємства. В 2022 році ситуація тенденція не змінюється і підприємство збільшує ефективність використання власного капіталу до 1,1 гривень на кожную гривню вкладених коштів.

Загалом збільшення оборотності елементів активів свідчить про суттєве збільшення ефективності роботи підприємства, при цьому підприємство повинно намагатися не лише прискорити рух капіталу, але отримувати максимальну його віддачу.

Підводячи підсумки аналізу ділової активності підприємства ТОВ «Іксора», можна зробити висновок, що його ділова активність знаходиться в нормальному стані, коефіцієнти мають позитивні тенденції, переважають позитивні наслідки управлінням підприємством. На досить низькому рівні знаходяться показники, що характеризують оборотність кредиторської та дебіторської заборгованостей та оборотних активів і як результат цього – негативними є значення операційного та фінансового циклів. Тобто, підприємству несвоєчасно повертають кошти дебітори, і воно змушене спродажем продукції кредитувати покупців. Через це підприємство змушене несвоєчасно повертати позикові кошти своїм кредиторам. Тому для підприємства є необхідним перегляд політики продаж. Для вкладення інвестицій така ситуація на підприємстві є не досить сприятливою. Так, посередня ділова

активність ТОВ є насамперед наслідком невикористання всіх виробничих потужностей, збільшення запасів та недостатня ефективність збуту продукції. Для забезпечення позитивного рівня ділової активності необхідно забезпечити виконання наступного правила: темпи зростання чистого прибутку повинні бути вищими, ніж темпи зростання виручки від продажів, а темпи зростання виручки мають бути вищими, ніж темпи зростання середньої величини активів.

Основним показником ефективності будь-якої фінансової операції і її прибутковості, іншими словами, рівнем прибутку, який отримує підприємство за рік на одну грошову одиницю вкладених у виробництво коштів [31, с.162]. Оскільки діяльність підприємства визначається сукупністю процесів, пов'язаних з кругообігом капіталу (залучення коштів, інвестування їх в оборотні та необоротні активи, використання активів у процесі виробництва та реалізації продукції), рентабельність виробничо–господарських діяльності характеризується сукупністю відповідних коефіцієнтів, які представлені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 –Показники рентабельності ТОВ «Іксора»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	зростання	16,20	29,29	26,18	13,09	-3,11
Рентабельність активів за чистим прибутком	зростання	13,28	24,02	21,47	10,74	-2,55
Рентабельність власного капіталу	зростання	13,94	26,04	27,18	12,09	1,14
Рентабельність виробничих фондів	зростання	11,87	21,28	19,33	9,41	-1,95
Рентабельність продукції	зростання	110,73	157,83	187,95	47,11	30,11
Рентабельність продажів	зростання	21,20	31,03	28,84	10	-2
Рентабельність витрат	зростання	-8,54	21,63	38,59	30,17	16,96
Коефіцієнт реінвестування	зростання	-0,22	-0,01	-0,17	0,21	-0,15
Період окупності капіталу	зменшення	7,53	4,16	4,66	-3,37	0,49
Період окупності власного капіталу	зменшення	7,17	3,84	3,68	-3,33	-0,16

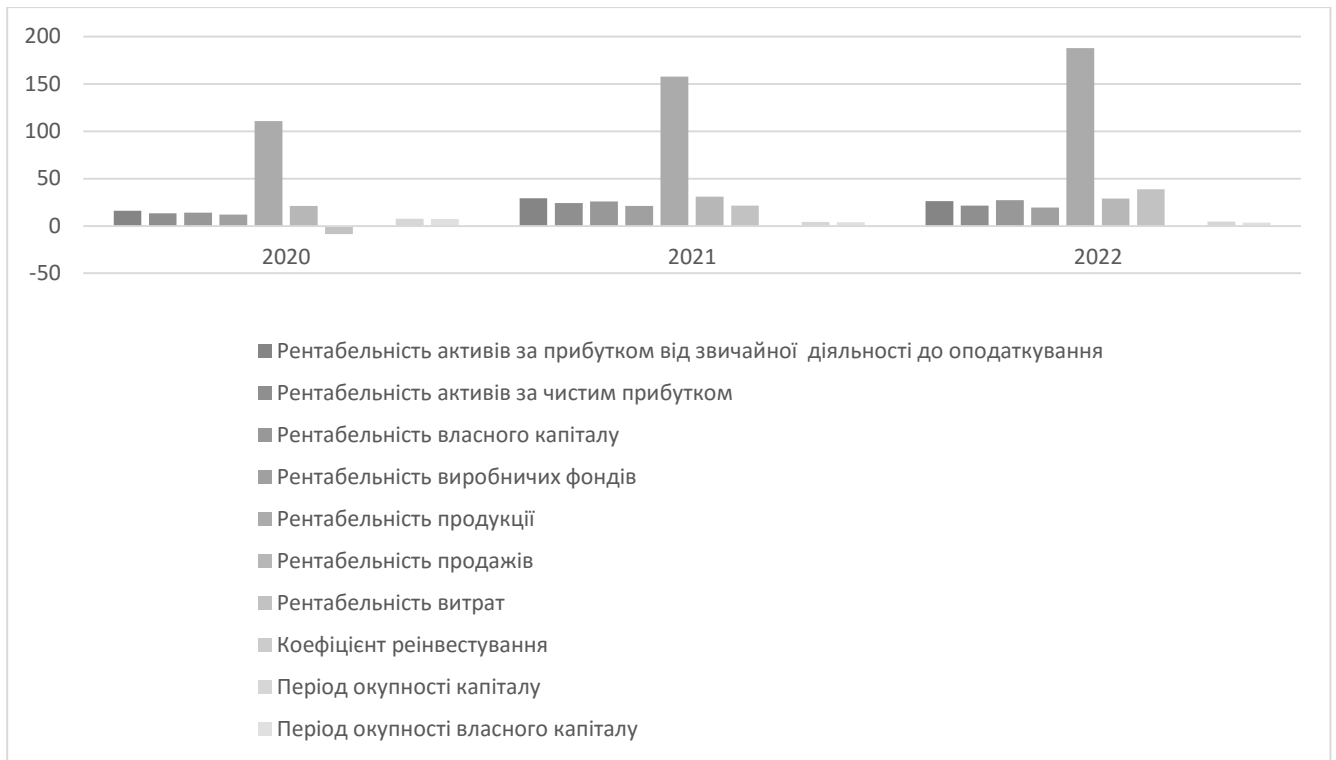


Рисунок 2.20. – Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Іксора» за 2020-2022рр

Джерело: розроблено автором

Рентабельність активів в 2020 році склала 13,28 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 0,13 грн чистого прибутку. В 2021 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 0,29 грн чистого прибутку. В 2022 році значення показника рентабельності активів дорівнювало 26,18 %.

Рентабельність виробничих фондів в 2020 році склала 11,87 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 0,12 грн чистого прибутку. В 2021 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 0,21 грн чистого прибутку. В 2022 році значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнює 19,33 %.

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2020 році значення показника

становило 21,20 %. Тобто в підприємства залишалися кошти для здійснення інших витрат. В 2021 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 31,03 %. На кінець досліджуваного цей показник складає 28,84%.

Чистий прибуток, що залишився для самофінансування підприємства, може бути розподілений по статутному і резервному фондам або залишатися як нерозподілений. В активах він може бути спрямований на фінансування будь-яких майнових об'єктів. Нерозподілений прибуток є власністю засновників, і тому збільшує суму власного капіталу, а сума збитку відповідно його зменшує.. В період 2020–2022 роках значення показника є від'ємним, тобто зменшується сума власного капіталу.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2020 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 0,14 грн чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи підприємства. В 2021 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 0,26 грн чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік була краще. В 2022 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 0,27 грн чистого прибутку.

Для визначення чинників, які впливають на рентабельність підприємства, використаємо 5-факторну модель «Du Pont», яка визначає залежність між рентабельністю власного капіталу, рентабельністю продаж, структурою капіталу і ресурсовіддачею. Така факторна модель дає змогу визначити, як окремі показники впливають на рентабельність капіталу і які чинники викликають її спад, представлена в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 –Аналіз впливу факторів на рентабельність власного капіталу

Показник	2020	2021	2022	2022/2021	Вплив фактору	Структура впливу фактору
Чистий прибуток	1167,20	2216,30	2370,95			
Прибуток до оподатк.	1423,70	2702,90	2891,40			

Прибуток до оподаткування та виплати %	1423,7	2611,9	2761,4			
Дохід від реалізації	6715,9	8418,3	9574,3			
Активи	8788,26	9227,31	11043,11			
Власний капітал	8371,00	8512,50	8723,65			
1. Коефіцієнт податкового навантаження	0,8198	0,8200	0,8200	0,0000	0,00001	0,0008
2. Коефіцієнт відсоткового навантаження	1,00	1,03	1,05	0,01	0,0031	0,27
3. Рентабельність продажів підприємства	0,21	0,31	0,29	-0,02	-0,0185	-1,62
4. Коефіцієнт оборотності активів	0,76	0,91	0,87	-0,05	-0,0122	-1,06
5. Коефіцієнт капіталізації (коефіцієнт фінансового важеля)	1,05	1,08	1,27	0,18	0,0391	3,42
Рентабельність власного капіталу підприємства	0,14	0,2604	0,2718	0,0114	0,0114	1

Джерело: розроблено автором

З наведених розрахунків можна зробити висновок, незначне збільшення рентабельності власного капіталу з 26,04% в 2021 році до 27,18% в 2022 році, головним чином зумовлена збільшенням коефіцієнту фінансового важеля, тобто залученням позикових коштів підприємство збільшило рентабельність власного капіталу (ефект фінансового левериджу). Зменшенням рентабельності продажів та зменшенням оборотності активів пригальмувало збільшення рентабельності власного капіталу. Підприємству необхідно підвищувати ефективність по збуту продукції, також необхідно більше уваги приділяти підвищенню швидкості руху оборотних коштів, скороченню усіх видів запасів та готової продукції на складі, домагатися максимально швидкого просування товарів до споживача.

Заради росту рентабельності власного капіталу підприємству необхідно жертвувати своєю фінансовою незалежністю (в цьому випадку розмір власного капіталу діє різноспрямовано по відношенню до визначення фінансової незалежності та рентабельності капіталу підприємства). В цьому зв'язку необхідно відмітити, що для підприємства вкрай важливим постає вибір оптимального

положення, рівноважної точки між фінансовою автономією та рентабельністю власного капіталу.

Таким чином, проаналізувавши основні показники, що характеризують рівень рентабельності підприємства, стало зрозуміло, що рентабельність підприємства є задовільною. Такі посередні значення показників рентабельності свідчать про не достатньо ефективну господарську діяльність.

2.3. Оцінка ринкової вартості підприємства

Аналіз зарубіжної практики управління підприємством показує, що останнім часом першочерговим пріоритетом для фінансових менеджерів стає забезпечення стабільного збільшення вартості компанії, що дає можливість власникам та інвесторам бути впевненими в успішній реалізації стратегії і створенні доданої вартості бізнесу. Якщо компанія не здатна генерувати достатній економічний прибуток протягом певного періоду часу, то її виживання в умовах ринку стає проблематичним. Керівництво, зацікавлене у задоволенні інтересів інвесторів, має регулювати витрати та економічну вартість хоча б для забезпечення мінімального рівня рентабельності. Все це означає необхідність реального покращення ситуації і створення доданої вартості, на відміну від маніпуляцій фінансовими даними з метою отримання короткострокової вигоди.

Отже, під доданою вартістю розуміють приріст ринкової вартості підприємства, створений на основі ефективного використання наявного капіталу. При цьому, якщо прибутковість інвестованого в підприємство капіталу перевищуватиме вартість його залучення, це означає, що підприємство протягом операційного періоду створює додаткову вартість. Таким чином, економічна додана вартість (EVA) – це фінансовий показник, що дозволяє одночасно оцінювати як прибутки підприємства, так і плату за використання капіталу, задіяного для отримання цих прибутків. EVA є доволі універсальним показником його можна використовувати як в якості інструменту фінансового аналізу, так і для оцінки вартості компанії.

Класична формула розрахунку EVA, наведена в працях Дж. Стерна і Б. Стюарта [34, с.81] має наступний вигляд:

$$EVA = NOPAT - WACC * IC \quad (2.2)$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

IC – інвестований капітал.

На першому етапі необхідно розрахувати ставку дисконтування. Для цілей оцінки вартості підприємства рекомендується розраховувати ставку дисконтування на основі використання моделі середньозваженої вартості капіталу (WACC). Крім того, якщо грошові потоки розраховуються на реальній основі, ставка дисконтування повинна розраховуватися без урахування інфляції.

$$WACC = re \frac{BK}{K} + (1 - T) \times rd \frac{PK}{K}; \quad (2.3)$$

де re – ставка вартості власного капіталу;

rd – ставка вартості позикового капіталу, 21%;

K – сума капіталу підприємства;

BK – сума власного капіталу;

PK – сума позикового капіталу;

T – коефіцієнт, що характеризує ставку податку на прибуток.

При застосуванні моделі WACC у фінансистів виникає проблема визначення ціни залучення власного капіталу, зокрема значення ставки вартості власного капіталу, яку можна визначити за допомогою моделі оцінки капітальних активів (CAPM).

$$re = rf + \beta(rm - rf) + S1 + S2 + S3 + C \quad (2.4)$$

де re – ставка вартості власного капіталу;

rf – безризикова ставка доходу, ставка рефінансування НБУ – 18%;

β – коефіцієнт бета – позначається систематичний ризик – 1,5;

rm – ставка доходу в середньому по ринку трикотажних виробів – 21%;

$S1$ – премія для невеликих компаній – при розрахунку рівня ринкового доходу і коефіцієнта бета використовуються дані, отримані при вивченні ризику

інвестування у великі компанії, акції яких котируються на фондових біржах і доступні широкій публіці. Однак частіше доводиться оцінювати інвестиційні проекти на невеликих компаніях. Як показали проведені дослідження, існує премія для малих компаній, що враховує більший ступінь ризику вкладення капіталу в маленькі компанії, ніж у великі – 2%

S2 – премія за ризик, характерний для окремої компанії – в деяких випадках при оцінці компанії виявляється, що для неї характерний певний інвестиційний ризик, пов'язаний з характером її діяльності (наприклад, сезонний характер продажів), що служить підставою для призначення додаткової премії за ризик – 1%.

S3 – ризик упровадження нової продукції на ринок для інвестиційного проекту характерний додатковий ризик, пов'язаний з упровадженням нового виду продукції на ринок. Однак даний ризик може дорівнювати 0 (нулю), якщо характер інвестиційного проекту не пов'язаний з розробкою і виробництвом нової продукції.

C – Ризик країни (C), як показують проведені дослідження в міжнародних компаніях, склалася практика обліку фактору ризику країни при розрахунках необхідної ставки доходу. Як правило, даний фактор ризику враховується тільки для інвесторів, які не є резидентами країни, де відбувається вкладення капіталу.

Таким чином вартість власного капіталу дорівнює 25,5%.

$$r_e = 18\% + 1,5(21\% - 18\%) + 2 + 1 + 0 + 0 = 25,5\%$$

Таблиця 2.19 – Розрахунок середньозваженої вартості капіталу (WACC) ТОВ «Іксора»

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Вартість позикових коштів, %	21	21	21
Вартість власного капіталу, %	25,5	25,5	25,5
Ставка податку на прибуток, %	18	18	18
Ринкова вартість ПК, тис.грн	417,7	714,8	2319,45
Ринкова вартість ВК, тис.грн	8371	8512,5	8723,65
Загальна сума капіталу, тис.грн	8788,65	9227,05	11043,1
WACC, %	24,30	23,54	20,18

Джерело: розроблено автором

Як видно з розрахунків показник WACC зменшився на 4,12% в порівнянні з 2020 роком, та на 3,36% в порівнянні з 2021 роком. Зменшення вартості капіталу обумовлене загальним зменшенням частки власного капіталу в загальній структурі капіталу на 16,25% за два роки (таблиця 2.20), та залученням більш дешевих в порівнянні з вартістю власного капіталу позикового капіталу (25,5% та 21% відповідно).

Таблиця 2.20 – Вартість та склад капіталу ТОВ «Іксора»

Показники	Роки					
	2020		2021		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Ринкова вартість ПК у тому числі:	417,70	4,75	714,80	7,75	2319,45	21,00
– Довгострокові зобов'язання	55,20	0,63	58,30	0,63	1301,90	11,79
– Поточні зобов'язання	362,45	4,12	656,50	7,11	1017,55	9,21
Ринкова вартість ВК	8371,00	95,25	8512,50	92,26	8723,65	79,00
Загальна сума капіталу	8788,65	100	9227,05	100	11043,10	100

Джерело: розроблено автором

Розрахунок економічної доданої вартості (EVA) для ТОВ «Іксора» згідно формули 2.2 представлений в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Розрахунок економічної доданої вартості (EVA)

ТОВ «Іксора»

Показник	2020	2021	2022
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1423,7	2702,9	2891,4
Фінансові витрати	–	91	130
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування та сплати відсотків, ЕВІТ	1423,7	2793,9	3021,4
Податок на прибуток	256,5	486,5	520,45
Прибуток від звичайної діяльності до сплати відсотків та після оподаткування, NOPAT	1167,20	2307,40	2764,90
Сума активів	8788,25	9227,3	11043,1
Забезпечення наступних виплат і платежів на кінець періоду	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість на кінець періоду	258,3	621,1	1003,4
Інші зобов'язання, на які не нараховуються відсотки за використання на кінець періоду	103,8	35,5	14,2
Сума інвестованого капіталу, ІС	8426,15	8570,7	10025,5
Середньозважена вартість капіталу (WACC), %	24,3	23,54	20,18
Економічна додана вартість, EVA	–886,25	304,43	421,94

Джерело: розроблено автором

Аналітична оцінка показника EVA є доволі простою. Компаніє представляє цінність для власника, якщо $EVA > 0$, тобто це означає, що створюється приріст ринкової вартості компанії над балансовою вартістю чистих активів, що стимулює власників к подальшому інвестуванню в підприємство. Як видно, фактичні дані EVA мають тенденцію до зростання, в 2022 році EVA збільшилася на 117,51 тис.грн або на 27,8%, що свідчить про достатню ефективність діяльність підприємства.

В контексті застосування EVA як показника вартості, варто зазначити, що, хоча EVA і використовується як інструмент управління компанією, що ставить перед собою мету створення та збільшення своєї ринкової вартості, зростання значення цього показника не обов'язково має вести до росту вартості компанії. Зменшення вартості на фоні одночасного збільшення EVA у звітному періоді може мати місце, якщо:

- зростання EVA було досягнуто в якості пріоритетної цілі перед досягненням надприбутку в довгостроковій перспективі;
- показник EVA зростає, але при зростаючих капітальних витратах — наприклад, в результаті зростаючого ризику. При перерахуванні майбутніх значень EVA в поточну вартість може мати місце зниження приведеної вартості майбутніх EVA и тим самим вартості компанії.

З цього слід зазначити, що при оцінці підприємства в поточному періоді необхідно з'ясувати прогностні значення EVA. Для оцінки прогностної динаміки показника економічної доданої вартості використано методи екстраполяції. В екстраполяційних прогнозах особливо важливим є не стільки передбачення конкретних значень досліджуваного об'єкта чи параметра в певному році, скільки своєчасне фіксування об'єктивно намічених зрушень, що лежать у основі тенденцій, що назрівають [35, с.73]. Використання методу екстраполяції тренду, під яким розуміють продовження виявленої в процесі аналізу тенденції за межі побудованого на основі емпіричних даних ряду динаміки, має свою специфіку. Так, передумовою використання цього методу прогнозування є відносна сталість чинників, що формують виявлений тренд, а принциповим моментом — виявлення

тренду, характерного для досліджуваного ряду динаміки. Апроксимацію даних визначено методом найменших квадратів та представлено на рисунку 2.9.

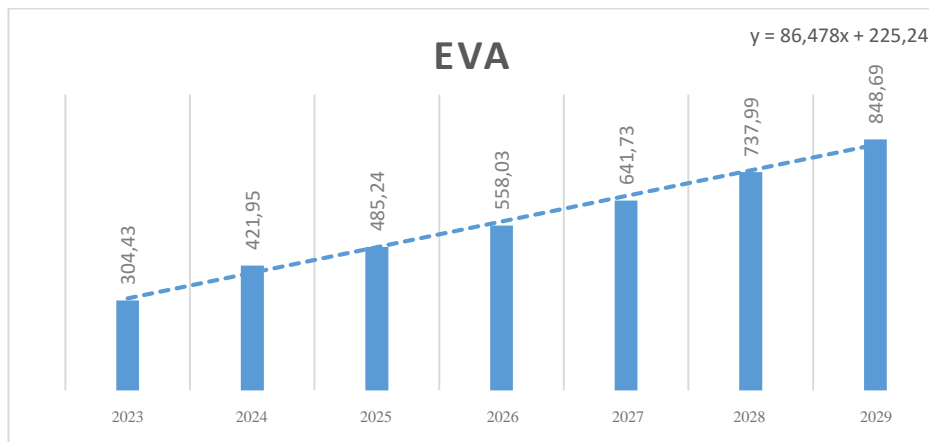


Рисунок 2.21. –Динаміка фактичних та прогнозних значень показника EVA в 2023–2029 рр. ТОВ «Іксора», тис. грн

Розрахований прогноз на основі економіко-математичної моделі, співпадає з найбільш вірогідним сценарієм стратегії розвитку компанії, за яким EVA заплановано щорічне збільшення економічної доданої вартості на рівні 15%.

Важливою складовою вартості підприємств є розрахунок прогнозного приросту чистих активів. Зважаючи на те, що чисті активи є реальним власним капіталом підприємства, то їх приріст в майбутньому є особливо важливим для власників, оскільки вони вкладають кошти у підприємство з метою отримання прибутку на вкладений капітал. Приріст чистих активів здебільшого визначає зростання власного капіталу за рахунок реінвестованого прибутку. Отже, цей показник лежить в основі темпів стійкого зростання підприємств, їх здатності розширювати виробництво, збільшувати частку ринку, здійснювати диверсифікацію виробництва та розвиватися за рахунок внутрішніх джерел фінансування. На темп приросту чистих активів мають суттєвий вплив фактори, пов'язані з господарською і фінансовою діяльністю. Для досліджуваного підприємства розрахований темп приросту чистих активів за 20018–2022 рр. дав змогу, на основі методу екстраполяції простої середньої ковзної, встановити

тенденцію на найближчі роки. Для ТОВ «Іксора» визначення прогнозного темпу приросту чистих активів базується на припущенні про збереження тенденції росту чистих активів у короткостроковій перспективі (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22 – Динаміка фактичних та прогнозних значень темпу приростів чистих активів 2022–2029 рр. ТОВ «Іксора»

Рік	Чисті активи, тис.грн	темп приросту, %
2022	8371	
2023	8512,5	1,66
2024	8723,65	2,42
2025	8901,61	2,00
2026	9082,313	2,03
2027	9274,858	2,12
2028	9464,992	2,05
2029	9660,918	2,07

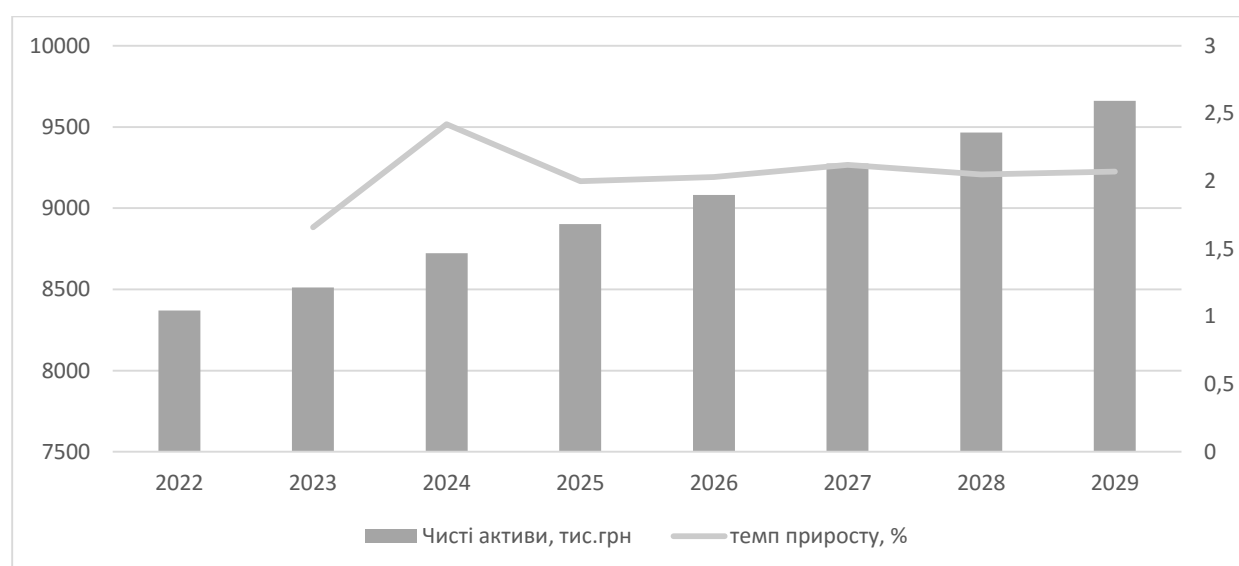


Рисунок 2.22 – Динаміка фактичних та прогнозних значень темпу приростів чистих активів 2022–2029 рр. ТОВ «Іксора»

Джерело: розроблено автором

Проведені прогнозні розрахунки, показника EVA та прогнозного темпу приросту чистих активів досліджуваного підприємства дають можливість розрахувати його вартість. Інвестований капітал розрахований як різниця між активами та поточними зобов'язаннями у звітному періоді.

Аналітичну частину процесу управління ефективністю слід завершити розрахунком вартості підприємства на основі ключового показника (EVA). Формула для розрахунку ринкової вартості підприємства матиме вид:

$$V = IC_0 + \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t * (1 + T_{ЧАt})}{(1 + WACC)^t} \quad (2.5)$$

де: n — кількість прогнозних періодів;

V — вартість підприємств у поточному періоді, грн.;

IC₀ — інвестований капітал, грн.;

EVA_t — економічна додана вартість майбутніх періодів, грн.;

T_{ЧАt} — прогнозний темп приросту чистих активів, %;

WACC — середньозважена вартість капіталу підприємства, %.

Розраховуючи у такий спосіб вартість підприємства за формулою 2.5, можна визначити не лише вартість підприємства, але і його структурних підрозділів, визначити вартість для потреб майбутніх інвесторів та виявити позитивні (негативні) управлінські рішення, що призвели до збільшення (зменшення) вартості підприємства.

Розрахунок вартості підприємства (таблиця 2.23), при позитивній динаміці економічної доданої вартості і стабільній середньозваженій вартості підприємства складає 11915,64 тис. грн

Таблиця 2.23 –Розрахунок вартості ТОВ «Іксора»,
за допомогою EVA

Показник	Звітний період	Прогнозований період				
	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Інвестований капітал (IC), тис.грн	10025,5					
Середньозважена вартість капіталу підприємства (WACC), %		20,18	20,18	20,18	20,18	20,18
Прогнозний темп приросту чистих активів, %		2	2,03	2,12	2,05	2,07
Прогнозована економічна додана вартість (EVA), тис. грн.		485,24	558,03	641,73	737,99	848,69
Значення дисконтованої EVA, тис. грн.		411,84	394,20	377,54	361,02	345,53
Сума дисконтованої EVA в прогнозний період, тис. грн	1890,14					
Вартість підприємства, тис. грн.	11915,64					

Незважаючи на беззаперечні переваги, показник EVA має також і певні недоліки, які варто враховувати в процесі його використання. Роль цього показника полягає в тих оцінках, які можна отримати, спираючись на нього. Перш за все, він є інструментом визначення дійсної вартості компанії та управління нею з позиції власників. До того ж, він представляє альтернативний підхід до оцінки прибутковості компанії, яких полягає у переході від розрахунку рентабельності інвестованого капіталу ROI, вираженої у відсотках, до розрахунку економічної доданої вартості EVA в абсолютному грошовому виразі.

Також EVA є показником, що розкриває керівництву компанії, яким чином можливо вплинути на її прибутковість. Цей показник характеризує зростання прибутковості головним чином за рахунок підвищення ефективності використання капіталу, а не за рахунок докладання основних зусиль до зменшення витрат на залучення капіталу. Використання показника EVA у фінансовому менеджменті значною мірою сприяє достовірності оцінок прибутковості об'єктів господарювання, а отже є важливим якісним покращенням системи оцінки діяльності підприємства в цілому.

Вартість підприємств є кумулятивним показником ефективності діяльності підприємства. Крім внутрішньо-економічних факторів, які мають суттєвий вплив на формування вартості підприємств, слід враховувати вплив зовнішніх факторів. Зовнішні фактори — це, як правило, неконтрольовані сили, що впливають на рішення менеджерів та їх дії і, врешті-решт, на господарські процеси всередині підприємства. Вартість підприємства уособлює в собі вплив фінансово-економічних, соціальних і політико-правових факторів як в теперішньому часі, так і в прогнозованому майбутньому. Вочевидь, управління ефективністю слід спрямовувати в багатовекторній площині, враховуючи відносини з різними контактними групами та мінімізуючи вплив негативних факторів зовнішнього середовища. Оскільки результати господарської діяльності підприємств кондитерської промисловості матеріалізуються у вироблену продукцію та економічну додану вартість, то розмір останньої багато в чому залежить від того, як підприємство організувало свою діяльність та контролює ділові стосунки з

різними контактними групами. Роль менеджерів у цьому процесі полягає у тому, щоб не лише вивчити фактори, а навчитися управляти ними з метою зростання ринкової вартості підприємства.

На основі проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

ТОВ «Іксора» має достатньо стабільний фінансовий стан. Було з'ясовано, що власний оборотний капітал підприємства збільшувався протягом останніх 3 років. Зростання власного оборотного капіталу слід розглядати як позитивну тенденцію. Фінансове планування на підприємстві виступає у якості взаємопов'язаних процесів, ефективна реалізація яких базується на показниках виробничо–комерційної діяльності підприємства, основними з яких є: обсяг виробництва, прибуток, асортимент товару і послуг, собівартість продукції. Слід зауважити, що для забезпечення фінансової стабільності підприємств необхідно більше уваги приділяти фінансового планування із тим, щоб ресурсно забезпечувати виконання прогнозованих обсягів операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості, створювати передумови для отримання чистого прибутку в розмірі, достатньому для самокупності й самофінансування. Оптимізація існуючих бізнес–процесів дасть можливість звільнити значні обсяги фінансових ресурсів та підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації економіки. Впровадження інформаційних технологій дасть змогу мінімізувати час реагування підприємства на ринкові зміни, оперативно виявляти основні недоліки його системи управління та враховувати як внутрішні, так і зовнішні фінансові ризики.

Аналізуючи отримані розрахунки відмічаємо зростання валюти балансу в період 2020–2022 на 2254,8 тис.грн (20,42%), що пов'язано з розширенням виробничо–господарської діяльності підприємства. Зростання відбувається за оборотними так і за необоротними активами. Проте слід констатувати, що якщо у структурі активів необоротні у 2020 році займали 38,34%, то станом на кінець 2022 вже 51,54%, що говорить про капіталізацію фінансових результатів підприємства. У структурі пасивів великою залишається питома вага власного капіталу, станом

на 2022 рік власний капітал займає 79%, що вказує на високі показники фінансової стійкості.

Необоротні активи фінансуються за рахунок власного капіталу, що є доцільним. Підприємство дотримується правил фінансових пропорцій по забезпеченню формуванню задовільної структури балансу та характеризують стратегію фінансування активів, як «компромісну. Життєвий цикл підприємства знаходиться на стадії зростання (90%>власний капітал>70%), тому основним завданням є впровадження прогресивних структур управління, розширення асортименту продукції та ринків збуту, досягнення високої якості продукції.

Стабільне позитивне значення ефекту фінансового важеля в 2021–2022 роках, особливо в умовах інфляції, свідчить про побудову високоєфективної системи фінансового менеджменту ТОВ «Іксора», особливо стосовно залучення позикових ресурсів.

Проведені розрахунки свідчать, що ймовірність банкрутства досліджуваних підприємств доволі низька. Аналізуючи отримані розрахунки відмічаємо стабільну прибутковість діяльності ТОВ «Іксора». Так, на 1 гривню виручки від реалізації станом на 2022 рік підприємство отримає майже 0,29 грн прибутку, а на 1 гривню власного капіталу – 0,27 грн. До негативних моментів слід віднести від’ємні темпи зростання прибутковості

У 2022 році приріст рентабельності власного капіталу за рахунок використання позикових коштів збільшився на 1,14% у порівнянні з таким показником 2021 року. Найбільший вплив на таке збільшення мав ефект фінансового левериджу.

Кожний із розглянутих вище показників має низку переваг і недоліків, але орієнтація при прийнятті рішень на абсолютну величину одного дозволяє маніпулювати ним шляхом штучного завищення або заниження. Показники мають знаходитись у взаємозв’язку, а ефективність управлінських рішень потрібно оцінювати за впливом на зміну еталонного балансового стану набору показників

[36, с.371]. Такий підхід до управління підприємством дозволяє в повній мірі оцінити його ефективність, створює довгострокову еталонну модель розвитку підприємства. Система оцінки ефективності управління на основі вартісних критеріїв має давати відповіді власникам на питання достатності рівня рентабельності. Таким чином доцільно використовувати збалансовану систему показників.

Запровадження на підприємстві системи збалансованих показників допоможе запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та ефективно їх усунути.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗСП

3.1. Визначення стратегічних цілей та обґрунтування причинно–наслідкових зв’язків між ними

Діяльність підприємства можна розглядати у двох аспектах. З одного боку, це цілеспрямований процес, який направлений на покращення основних результатів діяльності підприємства. З іншого боку, є фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, вплив яких призводить до якісних змін на підприємстві. Дослідження характеру та проблем, які виникають на підприємстві в певний момент часу, свідчать, що кожне підприємство розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи підприємства [47, с.200].

Саме тому ми пропонуємо в процесі розробки системи збалансованих показників виокремити самостійний етап аналізу по визначенню життєвого етапу розвитку підприємства, який би передував етапу визначення цілей та стратегії, а також оцінки досягнутого рівня обраних показників.

Удосконалений процес формування системи збалансованих показників зображено на рисунку 3.1. Цей процес містить такі етапи:

1. Аналіз. На першому етапі проводиться аналіз внутрішніх процесів підприємства та його позицій на ринку, після чого робиться висновок стосовно того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство.

2. Цілі. На цьому етапі у відповідності до етапу життєвого циклу проводиться формулювання цілей із першочергового їх набору, відповідно до 4 проєкцій ЗСП. Таким чином, для кожного напрямку діяльності буде обрано свій набір стратегічних цілей.

3. Показники. У відповідності до певного етапу життєвого циклу, при визначенні пріоритетних цілей формується система показників.

4. Фактичні результати. На цьому етапі за допомогою економічного і статистичного аналізу проводиться оцінка фактичного стану підприємства.



Рисунок 3.1. – Процес формування системи збалансованих показників на підприємстві[35].

5. Цільові значення. У відповідності до досягнутого рівня показників, проводиться оцінка та діагностика заданих параметрів та визначаються ті з них, які мають негативну динаміку.

6. Заходи. На цьому етапі проводиться розробка заходів, які б сприяли досягненню цільових значень вибраних показників [48, с.98].

Не дивлячись на те, що існують різні моделі життєвого циклу, очевидним фактом є те, що характеристики організації змінюються на різних стадіях життєвого циклу, а це в свою чергу вимагає різних методів управління та стратегії компанії. Так, процес діагностики певного етапу життєвого циклу доволі складний.

Наявність значної кількості змінних параметрів розвитку ускладнює процес віднесення підприємства до тієї або іншої стадії життєвого циклу. Саме тому ми пропонуємо систематизувати існуючі наукові доробки і розробити власний алгоритм визначення життєвого циклу підприємства.

В роботі ми будемо оперувати п'яти етапною моделлю життєвого циклу, яка включає: створення, зростання, зрілість, спад, відродження або смерть. Це обумовлено тим, що в такій моделі найбільш повно та чітко прослідковуються основні закономірності розвитку підприємства від його створення до припинення діяльності. Підприємства, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу, мають різні цілі та стратегію. Ми пропонуємо поєднати концепцію життєвого циклу підприємства зі збалансованою системою показників та сформулювати систему показників ефективності, цілей та стратегії відповідно до етапу життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство.

Спочатку потрібно визначити стадію життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство. Після цього ми формулюємо головні цілі, які стоять перед підприємством на даному етапі. Ми пропонуємо проводити діагностику стадії життєвого етапу підприємства по показникам, наведеним в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Матриця показників та їх динаміки, що використовуються при діагностиці етапу життєвого циклу

Показники, що характеризують внутрішні бізнес-процеси на позиції на ринку	Стадії життєвого циклу				
	Створення	Зростання	Зрілість	Спад	Відродження
Обсяги продажу	Низькі	Зростаючі	Високі	Постійні	Спадні
Прибуток	Незначний	Зростаючий	Зростаючий	Спадний	Спадний
Споживачі	Новатори	Масовий ринок	Масовий ринок	Масовий ринок	Ті, що запізнились
Середньооблікова чисельність персоналу	Зростання	Значне зростання	Стабільний рівень	Скорочення	Стабільно низький рівень
Частка ринку	Вихід на ринок	Поява конкурентів	Чітка сегментація ринку, поява стійких переваг перед конкурентами	Скорочення ринку збуту	Відсутність попиту на продукцію, що виробляється

Продовження таблиці 3.8

Продукт	Початковий варіант / подальша доробка	Модернізований	Диференціація, пошук нових ринків збуту, розширення асортименту	Покращення за рахунок маргінальних диференціацій (пакування, колір, зовнішній вигляд та інше)	Раціоналізація, скорочення асортименту продукту
---------	---------------------------------------	----------------	---	---	---

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Саме даний набір найбільш повно характеризує стан справ на підприємстві та дозволяє без зайвих ускладнень провести процес діагностики [49, с.38].

Після проведеного аналізу динаміки показників діяльності підприємства в Розділі 2, нами була сформована матриця показників діагностики етапів життєвого циклу для ТОВ «Іксора», вона представлена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Матриця показників діагностики етапів життєвого циклу ТОВ «Іксора» за 2020–2022 рр.

Показники	Етап життєвого циклу				
	Створення	Зростання	Зрілість	Спад	Відродження
Обсяги продажу		+			
Прибуток		+			
Споживачі		+			
Середньооблікова чисельність персоналу			+		
Частка ринку		+			
Продукт		+			

Джерело: розроблено автором.

Аналіз вищенаведених показників свідчить про те, що підприємство знаходиться на етапі зростання. На цьому етапі темпи збільшення обсягів продажу різко зростають, підприємство набуває визнання у суб'єктів ринку. Розширення підприємства спостерігається по всім напрямкам. Клієнтська база хоч і не надто велика, але вона розширюється.

На цьому етапі підприємство рухається від збитковості до прибутковості. Для подальшого розширення діяльності необхідне залучення більших обсягів основних та оборотних засобів, для чого потрібне додаткове фінансування. Основні

управлінські цілі полягають у закріпленні своїх позицій на ринку, забезпеченні подальшого розвитку.

Після визначення життєвого циклу підприємства, ми можемо чітко сформулювати цілі та стратегію підприємства [39, с.31], що визначає набір напрямків, націлених на розвиток сильних сторін підприємства.

При застосуванні системи збалансованих показників стратегія зазвичай розглядається за чотирма перспективами:

- фінанси,
- клієнти,
- бізнес–процеси,
- навчання та розвиток персоналу.

Кожен з аспектів мусить містити інформацію про:

- цілі, які прагне досягти організація;
- показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення цілі;
- стратегічні ініціативи, тобто про комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями.

Кожна стратегічна ініціатива має бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних. Стратегічні ініціативи мають бути визначені для кожного показника та сприяти досягненню цільового показника. Саме реалізація стратегії здійснюється шляхом реалізації ініціатив [40, с.41].

Підприємства, не залежно від галузі промисловості можуть використовувати єдину фінансову перспективу, метою якої є збільшення вартості підприємства. Відповідно місія підприємства виконується шляхом задоволення потреб цільових клієнтів. Саме фінансові цілі разом з клієнтською складовою визначають алгоритм роботи підприємства. Умовою досягнення успіху є результати внутрішніх бізнес–процесів, які досягаються при обов’язковій підтримці нематеріальних активів (перспектива навчання та розвиток) [42, с.15]. Перспектива внутрішніх процесів в

поєднанні з перспективою співробітників визначає не тільки шляхи та можливості досягнення стратегічних цілей, але й забезпечує спроможність гнучкого реагування на потреби оточення.

Окрім того застосування ЗСП дозволяє розглядати у якості стратегічної цілі максимізацію вартості бізнесу – що є головною метою діяльності підприємства. ЗСП передбачає більш простий формат стратегічної карти, та особливий фокус на взаємозв'язок перспектив. На рисунку 3.2. представлена стратегічна карта ТОВ. Вона являє собою перелік стратегічних компонентів та їх взаємозв'язок. Зображення ЗСП у вигляді стратегічних карт найчастіше полегшує обговорення стратегічної логіки бізнесу. Карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку й фокусуючи увагу на головних напрямках. Формат запропонованої Р. Капланом та Д. Нортонем [30, с.31] стратегічної карти дозволяє не тільки встановлювати показники та цілі, але ще й управляти ними. Добре сформульована карта відображає стратегічну логіку причинно-наслідкових зв'язків між поточною діяльністю й довгостроковим успіхом.

Як видно з рисунку 3.2, системи компонентів знаходяться між собою у причинно-наслідкових зв'язках. Зворотній зв'язок у моделі ЗСП має такий вигляд: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників необхідно шукати у невдалій маркетинговій діяльності підприємства, незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у внутрішніх бізнес–процесах, а неефективні бізнес–процеси є результатом недостатньої уваги з боку керівництва до навчання персоналу та розвитку інфраструктури.

Щоб довести стратегічні карти до кінцевого використання на підприємстві необхідно забезпечити погодженість між обраними цілями, планами дій й обраними показниками. Для цього потрібно спочатку встановити ключові або критичні фактори успіху й підібрати до кожного з них ключовий показник діяльності (Key Performance Indicator – KPI).

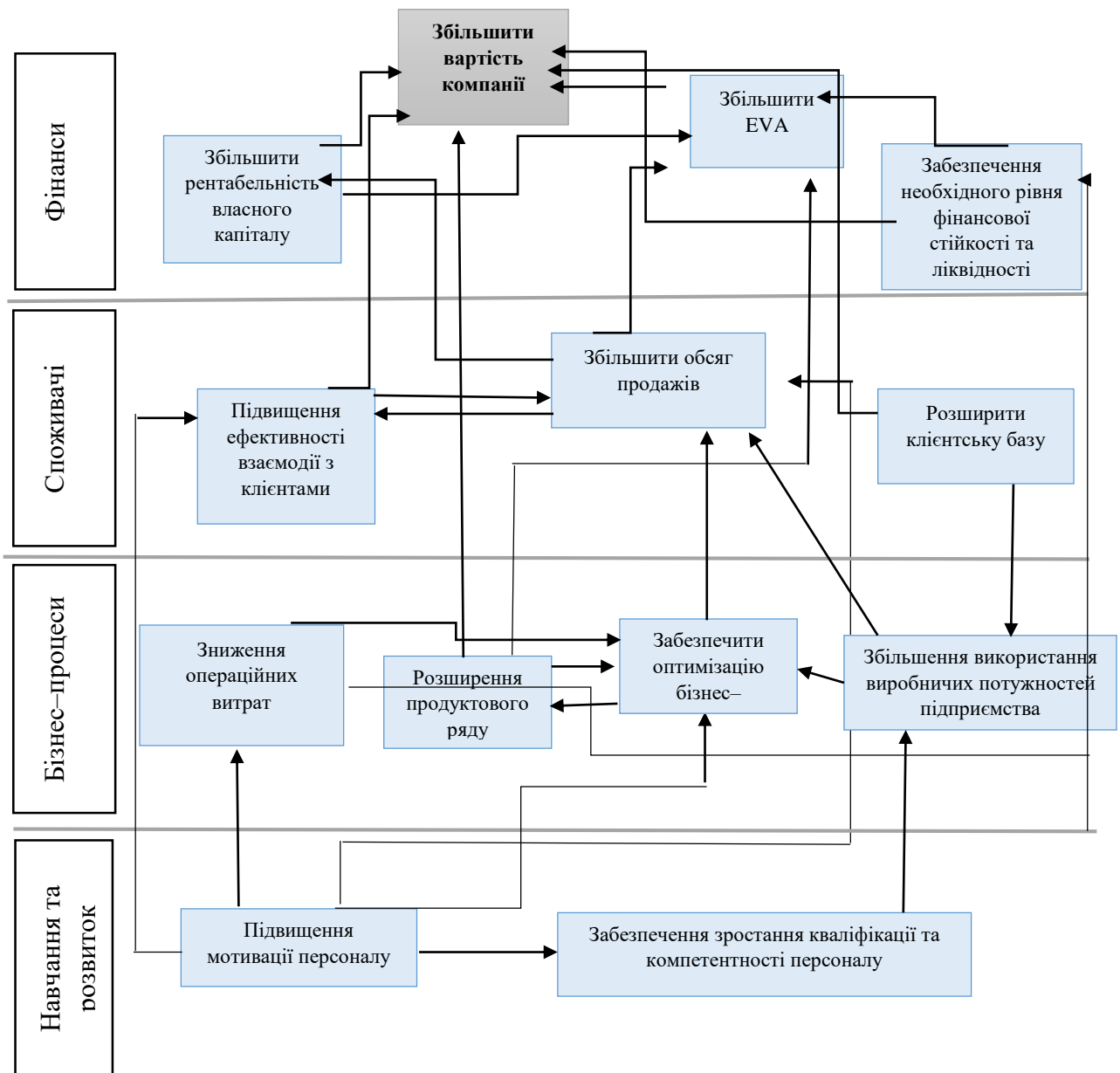


Рисунок 3.2. – Загальний вигляд стратегічної карти ТОВ «Іксора»

Джерело: розроблено автором на основі [25].

3.2 Розробка ключових показників діяльності – КРІ

Набір показників кожне підприємство вибирає для себе самостійно, при цьому необхідно враховувати фактори, які сприяють зростанню ефективності роботи з клієнтами, виконанню запланованих операцій і дотриманню високих показників фінансової діяльності. Правильно розроблений набір показників

ефективності в майбутньому стане гарною основою для подальшого узгодження дій всього підприємства з поставленими цілями [44, с.89].

Конкретного набору показників, які слід застосовувати для оцінки ефективності, не існує. Окрім того, і досі не має єдиної думки стосовно того, скільки показників потрібно обирати для аналізу. Д. Нортон і Р. Каплан пропонують використовувати по 4–7 показника на кожному рівні ЗСП, тож в середньому кожне окреме підприємство має оперувати середнім набором із 25 показників [45, с. 151]. Проте кількість показників не має ніякого значення, якщо між ними існують причинно–наслідкові зв’язки та всі вони є виразом стратегії бізнес–одиниці.

Сукупність показників, за допомогою якої проводять оцінку ефективності діяльності підприємства, залежить виключно від самого підприємства, а також від сфери його діяльності. За кожним напрямком діяльності закріплений певний набір показників (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 –Набір показників ефективності в залежності від напрямку аналізу системи збалансованих показників

Напрямок аналізу	Показники
Фінанси	Об’єм продажу, всі види прибутку, грошовий потік, коефіцієнти рентабельності, ліквідності, оборотності, вартості підприємства, сукупні активи, частка прибутку на одного робітника, відношення доходів до сукупних активів, EVA (економічна додана вартість), EBITDA (прибуток, до вирахування податків, процентів та негрошових витрат).
Клієнти, ринок	Доля ринку, зростання обсягів реалізації, частка нових клієнтів, частка постійних клієнтів, плинність клієнтської бази, товарооборотність, ефективність рекламних заходів, індекс задоволеності клієнтів, співвідношення доходів від реалізації та витрат на маркетингову діяльність, середній обіг клієнтів, рівень обслуговування клієнтів.
Внутрішні бізнес–процеси	Середній термін обробки і виконання замовлення, доля браку, відхилення від плану по витратам, частка своєчасно виконаних замовлень, середня вартість і вартість виконання окремих бізнес–процесів, продуктивність праці, показники оборотності, зростання продуктивності праці, зростання капіталовіддачі, зниження матеріалоємності, коефіцієнт оновлення асортименту продукції, коефіцієнт стійкості асортименту товарів.
Персонал, розвиток	Плинність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій, витрати на персонал (заробітна плата, навчання, підвищення кваліфікації), індекс задоволеності персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі [43].

В Україні вже робились спроби впровадження та використання системи збалансованих показників при оцінці ефективності діяльності підприємства. Закордонний досвід може бути дуже корисним для вітчизняних підприємств. Першочерговим завданням при виборі є обґрунтування складу показників в межах фінансової підсистеми, як результуючої у ЗСП, та інших підсистем, що містять показники, які здійснюють вплив на досягнення фінансових.

При формуванні системи показників потрібно [43,с.101] використовувати наступні критерії їх вибору: взаємозв'язок показників із стратегією підприємства; вибір показників з акцентом на етап його життєвого циклу; здатність логічно зв'язувати і повно відображати завдання різних підрозділів і підприємства в цілому; виключення показників, які створюють конфлікт інтересів структурних підрозділів підприємства; виключення мультиколінеарності між показниками.

Фахівці в сфері впровадження ЗСП спираються на те, що ЗСП концентрується на обмеженій кількості параметрів діяльності організації, а в набір показників повинні входити тільки ті з них, які дійсно необхідні для успішної оцінки реалізації стратегії. Проте розширення переліку ключових показників можливе за умов високого рівня диверсифікованості фінансово–господарської її діяльності.

В цілому слід зазначити, що кількісне навантаження показниками, що можуть бути включені до підсистем ЗСП, в кожному банку визначається індивідуально. Тому дотримання умов та відповідність обраних показників сформованим критеріям, ретельний контроль за їх виконанням та оперативне реагування на їх негативні зміни дозволять отримати бажані результати від реалізації обраної стратегії, визначеної за результатами оцінювання діяльності банку, в майбутньому. Разом з тим слід підтримати авторів [45, с.11] відносно двоїстого підходу доступності та відповідної складності формування й визначення КРІ. У цьому зв'язку слід розрізняти стратегічні КРІ та оперативні вимірники (показники). Основна відмінність між ними полягає в тому, що КРІ завжди відбиває стратегічну сутність, тоді як вимірники можуть характеризувати будь–яку сферу життєдіяльності. Таким чином можна сформулювати певні вимоги до сутності та

форми стратегічних показників, які в агрегованому вигляді представлені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 –Критерії відбору та характеристика КРІ

Критерій	Характеристика
Наявність зв'язку зі стратегією	Один з найголовніших критеріїв, оскільки BSC виступає інструментом реалізації розробленої стратегії підприємства. Вибір показників діяльності, що не впливають на реалізацію стратегії, може призвести до не раціонального витрачання ресурсів та пріоритетного виконання робіт від яких не залежить втілення місії підприємства
Можливість відбиття цінності	КРІ повинні відбивати драйвери стратегічних цінностей (Reflect Strategic Value Drivers) тобто орієнтуватися на ті види діяльності, які при правильному виконанні гарантують успіх у майбутньому. Драйвери цінностей визначають перспективні напрямки розвитку підприємства та орієнтують на досягнення встановлених фінансових й організаційних цілей.
Можливість кількісного виміру (формалізації)	До складу показників бажано обирати ті показники, які будуть розраховуватися за певними правилами та не міститимуть суб'єктивних оцінок. Навіть за потреби включення якісних оцінок слід якомога точніше розробляти правила їх розрахунку або переведення у кількісну шкалу, зокрема на основі теорії нечітких множин й формування лінгвістичних змінних
Цілісність охоплення	КРІ повинні охоплювати всі стратегічно важливі сфери діяльності підприємства та зв'язувати різні його ієрархічні рівні. При цьому підрозділи, що знаходяться вище за ієрархією можуть встановлювати показники для нижчих рівнів, тим самим інтегруючи драйвери створення цінності.
Доступність й витратність виміру	Концепція ЗСП передбачає первинність цілей по відношенню до показників. У разі відсутності показника можна стверджувати що певні процеси, які створюють вартість, залишаються некерованими. Разом з тим, впроваджуючи нові показники слід обов'язково дотримувати баланс між витратами й вигодами від їх застосування
Доречність	Передбачає наявність життєвого циклу відібраних показників. Так, для орієнтації на поліпшення діяльності підприємства необхідно періодично перевіряти склад й сутність КРІ за для визначення ступеню їхнього використання. Якщо КРІ не використовуються або не повністю відповідає поточним вимогам системи стратегічного управління, від даного показника варто відмовитися або переглянути його.
Наочність	Простота аналізу й зіставлення інформації
Легкість розуміння	Створення ЗСП орієнтує працівників на вирішення стратегічних завдань. Отже персонал підприємства повинен розуміти як операційне й стратегічне значення кожного показника, так і бажану динаміку зміни. Також слід чітко обґрунтовувати цільові значення показників
Збалансованість	Сформований набір показників не повинен призводити до ефекту субоптимізації, що виражається в поліпшенні одного показника за рахунок інших або призводить до переваг в реалізації певних цілей.
Орієнтація на дію	Відібрані показники повинні супроводжуватися стимулюванням і мотивацією виконання внутрішніх бізнес-процесів. Логіка виконання процесу повинна стимулювати користувачів діяти відповідно до КРІ.

Релевантність	Показники повинні точно відбивати стратегічні процеси та цілі. Водно час обрані показники повинні розкривати всі аспекти явища, яке вони характеризують.
Наявність визначення	ЗСП повинна містити ті показники які відображають плин реалізації стратегії. Вони можуть бути вузькоспеціалізованими. Натомість дана вимога забороняє включення до складу системи показників з розпливчастими визначеннями або взагалі без визначень.
Повнота	Достатність для адекватної оцінки результатів процесу
Універсальність	Універсальність кожного включеного до стратегічної карти показника набуває значного значення. Саме вона обґрунтовує можливість чи не можливість адаптування його до окремого відділу, підрозділу чи співробітника. Часто перевага віддається показникам, які вже містять можливість для порівняння (проценти, коефіцієнти, рейтинги). Також одні й ті ж самі показники можуть використовуватися в різних аспектах BSC

Джерело: розроблено автором на основі [35].

У якості додаткового суб'єктивного критерію відбору показників можна ввести критерій згоди проектної команди з необхідністю впровадження даного показника. Отже, для оцінки відповідності відібраних показників критеріям можна використати метод експертних оцінок.

Слід враховувати, що невірні підібрані й належним чином не збалансовані показники в змозі оказати негативний вплив на реалізацію обраної стратегії через неможливість досягнення збалансованості в реалізації цілей. Саме узгодженість цілей дозволяє створити збалансовану систему показників. Водночас, оскільки ЗСП формалізує й документує стратегію підприємства, набір показників повинен формуватися не з наявного в поточній обліково–аналітичній системі переліку, а розроблятися заново шляхом конкретизації цілей у вигляді показників. Отже показники можна ідентифікувати лише за умови чіткого й однозначного тлумачення збалансованих цілей. Отже, лише ув'язування показників з бажаними цільовими значеннями є основою для реалізації відібраних стратегічних альтернатив. Саме балансування цільових значень для різних показників у більшості випадків призводить до виникнення певних протиріч між окремими елементами стратегічної карти. В процесі експертного відбору сформовано первинний склад ключових показників діяльності (таблиця 3.12)

Таблиця 3.12 – Ключові показники діяльності ТОВ «Іксора»

Підсистема	Ціль	Показник	Джерело інформації	Виконавець
Фінанси	Збільшення вартості компанії	Економічна додана вартість	Фінансовий відділ	Фінансовий відділ
		Коефіцієнт рентабельності активів		
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу		
		Темпи приросту реалізованої продукції		
	Забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості та ліквідності	Коефіцієнт власної платоспроможності		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності				
Клієнти	Збільшити обсяг продажів	Рентабельність продажу, %	Бухгалтерія	Бухгалтерія
		Питома вага нормальної дебіторської заборгованості		
	Розширення клієнтської бази	Розширення клієнтської бази, %		
	Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами	Індекс поінформованості споживачів відносно брэнда, %	опитування	Відділ маркетингу
Індекс задоволеності клієнтів якістю, ціною, системою знижок, обслуговуванням, %				
Бізнес процеси	Збільшення використання виробничих потужностей	Коефіцієнт зносу основних засобів	Фінансовий відділ	Фінансовий відділ
		Рентабельність виробництва, %		
	Розширення асортименту	Частка виручі від нових видів продукції, %	Бухгалтерія	Бухгалтерія
	Оптимізація бізнес процесів	Зіставлення якості продукції з товаром конкурентів, %	Проведення закупівель	Відділ маркетингу
		Рівень автоматизації та механізації	Визначається в цехах	Технолог
Навчання та розвиток персоналу	Забезпечення зростання кваліфікації та компетентності персоналу	Продуктивність праці	Відділ кадрів	Відділ кадрів
		Своєчасність проведення атестації		
		Плинність кадрів, %		
	Підвищення мотивації персоналу	Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	Бухгалтерія	
Ступінь задоволеності працею		анкетування		

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Експертну вибірку системи оціночних показників визначення ефективності діяльності ТОВ «Іксора» розроблено за критеріями стратегічної спрямованості й ефективності та функціональності. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі ЗСП максимально використовує стратегічний ресурс кожного показника. Так, за фінансовою проекцією показник економічної доданої вартості (EVA) призначений демонструвати інвестору чи власнику перспективи зростання ринкової вартості підприємства, оцінюючи ефективність його операційної діяльності та резерви самофінансування. З позицій загальної оцінки ефективності фінансово–господарської діяльності підприємства, перспектив і обріїв реалізації інноваційних стратегій, що суттєво впливає на оцінку інвестиційних ризиків, величина і динаміка чистого прибутку/збитку набуває певних ознак індикатора «фактора–творця» майбутньої вартості підприємства. Темпи приросту реалізованої продукції вимірюють динаміку зростання масштабів бізнесу як найвагомішого фактору створення вартості підприємства [50, с.11]. Історичні коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, рентабельності активів і капіталу оцінюють фінансовий стан підприємства та численні ризики потенційних інвесторів, фінансових установ, споживачів продукції підприємства, постачальників сировини і матеріалів. У структурі ретроспективних фінансових показників коефіцієнт рентабельності активів, значення якого доцільно порівнювати із рівнем конкурентів, набуває специфічного статусу індикатора майбутньої вартості, демонструючи інвестору/власнику конкурентну позицію підприємства на ринку трикотажної продукції. На рівні клієнтської перспективи задоволеність споживачів економічними та якісними характеристиками продукції, ефективність формування виробничої програми, структури продуктового портфелю та маркетингу оцінюється ретроспективним немонетарними показниками – «Індекс задоволеності клієнтів якістю, ціною, системою знижок, обслуговуванням» та «Індекс поінформованості споживачів відносно брэнда». Відповідність збутової політики та умов поставок зростаючим вимогам трикотажної продукції, ефективність розширення клієнтської бази за рахунок освоєння нових ринків, зростання іміджу підприємства як глобального партнера,

тобто, перспективи зростання цінності підприємства з позицій клієнтів, вимірює показник – «розширення клієнтської бази». Перспектива внутрішніх бізнес процесів представлена показниками, що вимірюють ефективність використання матеріальних ресурсів у виробничому процесі, тобто ефективність операційного менеджменту. А на рівні перспективи «навчання та розвиток персоналу» ретроспективний монетарний показник – «рівня та динаміки середньомісячної заробітної плати» оцінює потенціал нематеріального ресурсу створення ринкової вартості – «вмотивованості персоналу щодо реалізації генеральної стратегії».

Зрозуміло, що в процесі формування ЗСП потрібно як забезпечити збалансованість між всіма конфліктуючими цілями та цільовими значеннями відповідних показників, так і довести деталізовані заходи до безпосередніх виконавців.

Разом з тим, зазначений перелік показників, буде значною мірою змінюватися в залежності від умов функціонування підприємства й сформованої стратегічної карти. Так для одного підприємства може okazaтися важливим певний показник, який в умовах іншого підприємства взагалі не підлягатиме розгляду. Окрім того не завжди можна заздалегідь розробити необхідний набір показників або скористатися типовою методикою розробки деяких з них.

У подальших розрахунках інтегрального показника оцінки ефективності діяльності як базисні величини використовуються або нормативні значення / дані підприємства–аналога, або розрахункові показники даного підприємства за попередній рік. Визначення оцінки кожного з обраних показників розраховується за формулою:

$$Y_i = \left(\frac{K_i}{N_i} - 1 \right) * x \quad (3.1)$$

де Y_i – оцінка i -го показника;

K_i – фактичне значення i -го показника;

N_i – нормативне (рекомендоване) значення i -го показника;

x – приймає значення 1, якщо збільшення значення показника позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, $i - 1$, при негативному впливі.

У таблиці 3.13 систематизована вихідна база даних, розрахунок ступеню відповідності фактичного значення показника нормативному/рекомендованому та визначення рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємства. Оскільки всі обрані показники ефективності діяльності підприємства мають різну значущість, а також враховуючи те, що перевищення фактичних значень цих показників над нормативними /рекомендованими позитивно впливає на загальний рівень оцінки ефективності, формулою статистичної згортки була обрана формула середньозваженої арифметичної для визначення величини інтегрального показника.

$$I = \sum \gamma_i * Y_i \quad (3.2)$$

де γ_i – коефіцієнт значущості i -го показника.

Фінансово-економічний стан підприємства тим кращий, чим ближче значення індексу I до 1.

Таблиця 3.13 – Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності діяльності ТОВ «Іксора» на основі ЗСП

Показник	2021	Нормативне значення показника	2022	Ступінь відповідності фактичного значення показника нормативному	Відносна значущість показника	Оцінка показника з урахування значущості
Фінанси						
Економічна додана вартість, тис.грн	304,4	збільшення	421,9	0,386	0,055	0,021
Коефіцієнт рентабельності активів	24,02	збільшення	21,47	-0,106	0,055	-0,006
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	26,04	збільшення	27,18	0,044	0,055	0,002
Темпи приросту реалізованої продукції, %	20	збільшення	22	0,100	0,049	0,005

Продовження таблиці 3.13

Коефіцієнт власної платоспроможності	6,40	>1	4,26	-0,334	0,055	0,018
--------------------------------------	------	----	------	--------	-------	-------

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,93	>1	1,32	-0,548	0,055	0,030
Клієнти						
Рентабельність продажу, %	31	збільшення	29	-0,065	0,049	-0,003
Питома вага нормальної дебіторської заборгованості в активах, %	8	зменшення	9	0,125	0,045	-0,006
Розширення клієнтської бази, %	15	збільшення	20	0,333	0,045	0,015
Індекс поінформованості споживачів відносно бренда, %	10	збільшення	11	0,100	0,045	0,005
Індекс задоволеності клієнтів якістю, ціною, системою обслуговуванням, %	60	збільшення	70	0,167	0,045	0,008
Бізнес процеси						
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6	зменшення	0,5	-0,167	0,045	0,008
Рентабельність виробництва, %	21,28	збільшення	19,33	-0,092	0,045	-0,004
Частка виручи від нових видів продукції, %	12	збільшення	20	0,667	0,045	0,030
Зіставлення якості продукції з товаром конкурентів, %	80	збільшення	80	0,000	0,045	0,000
Рівень автоматизації та механізації, %	70	збільшення	70	0,000	0,045	0,000
Навчання та розвиток персоналу						
Продуктивність праці	49,52	збільшення	53,19	0,074	0,045	0,003
Своєчасність проведення атестації	1	1	1	0,000	0,045	0,000
Плинність кадрів, %	9	зменшення	10	0,111	0,045	-0,005
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	6,8	збільшення	7,3	0,074	0,045	0,003
Ступінь задоволеності працею, %	85	збільшення	83	-0,024	0,042	-0,001
Загальна оцінка						0,033

Подальша інтерпретація результатів рейтингової оцінки ефективності діяльності ТОВ «Іксора» на основі ЗСП здійснена за рейтинговою шкалою

(таблиця 3.14), що дозволяє ідентифікувати конкурентну позицію підприємства за такими критеріями: оцінка інвестором/власником перспектив зростання цінності підприємства, ступінь зрілості та якість стратегічного управління підприємством, рівень фінансово-економічної ефективності та ймовірність банкрутства, тобто, ступінь ризикованості потенційних інвесторів.

Таблиця 3.14 – Рейтингова оцінка вартісно–орієнтованого підприємства за рівнем ефективності діяльності

Оцінка	Рейтинг	Характеристика
$\geq 0,51$	Високий	Високі перспективи зростання ринкової вартості й підвищення доходності цінних паперів. Стратегічноорієнтована компанія із високою якістю корпоративного менеджменту. Стійкий фінансовий стан і висока ефективність роботи підприємства. Мінімальний інвестиційний ризик.
0,01 – 0,50	Достатній	Фінансово–економічний стан підприємства характеризується стійкістю. Ймовірність банкрутства низька. Рівень корпоративного менеджменту викликає довіру інвесторів. Існують значні резерви для поліпшення результатів фінансово–господарської діяльності й зростання ринкової вартості. Помірна ризикованість потенційних інвесторів.
0 – (–0,30)	Задовільний	Надійність підприємства викликає підозру, недостатній рівень платоспроможності. Існує певний потенціал зростання ринкової вартості. Необхідна якісна трансформація корпоративної моделі управління. Значна ризикованість.
–0,31 – (–0,60)	Недостатній	Фінансовий стан підприємства є нестійким. Існує досить висока ймовірність банкрутства. Необхідна розробка комплексної програми оздоровлення підприємства. Високий рівень ризику.
$\leq -0,61$	Незадовільний	Незадовільний фінансовий стан. Підприємство знаходиться у стані банкрутства або в глибокій кризовій ситуації. Необхідні кардинальні зміни – реструктуризація або санація. Вкладення коштів у підприємство є надризикованим.

Джерело: розроблено автором .

Аналіз за результатами згортки і визначення інтегрального показника згідно запропонованої рейтингової системи виявив достатню ефективність

діяльності підприємства для власників, а також достатню інвестиційну привабливість ТОВ «Іксора» для потенційних інвесторів, та дозволяє ідентифікувати конкурентну позицію підприємства як сильну.

3.3 Розробка стратегічних заходів та інтеграція ЗСП в систему управління фінансами підприємства

Головною передумовою успішного застосування системи збалансованих показників є не просто однократне її впровадження й побудова стратегічної карти підприємства, а дієва інтеграція концепції до системи менеджменту підприємства. Така інтеграція відповідатиме певному переліку робіт представлених у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Порядок виконання робіт з інтеграції ЗСП в систему фінансового менеджменту

Перелік робіт	Результати етапу
Аналіз діючої системи мотивації підрозділів	Звіт з результатами аналізу
Визначення важливості й складу КРІ, які будуть включені в систему стимулювання робітників	Переліки КРІ підрозділів
Розробка внеску (ваги) кожного КРІ в преміальний фонд структурного підрозділу	Перелік показників із вказівкою внесків
Розробка методики розрахунку преміального фонду структурного підрозділу на основі КРІ	Методика розрахунку преміального фонду
Розробка правил і механізмів розподілу преміального фонду підрозділу за внутрішніми ланками й посадами	Опис правил і механізмів
Розробка документів регламентуюче функціонування системи мотивації підрозділів на основі КРІ	Регламентуючі документи
Формалізація параметрів організаційної ситуації, критичних для впровадження карти ЗСП	Формалізований опис параметрів впровадження ЗСП
Вибір моделі змін і розробка плану впровадження концепції ЗСП	Узгоджені модель змін та план впровадження
Оптимізація організаційної, фінансової та бюджетної структури й бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей	Комплект внутрішньої регламентуючої документації
Регламентация моніторингу й контролю впровадження ЗСП	Регламент моніторингу й контролю впровадження

Продовження таблиці 3.13

Розробка механізмів інтеграції ЗСП із системою фінансового управління, бюджетування й обліку	Схема інтеграції
Розробка механізмів ЗСП із системою маркетингу	Схема інтеграції
Розробка механізмів інтеграції ЗСП із системою процесного управління й системою менеджменту якості	Схема інтеграції
Обґрунтування інтеграції ЗСП із системою бюджетування	Схема інтеграції
Розробка й впровадження процесів зворотного зв'язку й формування механізмів проведення контролю	Схеми формування фактичних значень показників
Розробка процесів коректування стратегічних цілей та визначення частоти оновлення й рейтингування показників	Схеми процесів корегування й рейтингування
Розробка документів, що регламентуватимуть функціонування системи збалансованих показників	Форми документів й регламенти документообігу

Побудова системи фінансового управління, заснованої на інтеграції системи збалансованих показників і системи вартісноорієнтованого управління, є достатньо тривалим процесом. Так, західні спеціалісти оцінюють його тривалість в 2–3 роки. Слід зазначити, що повна реалізація потенціалу ЗСП можлива лише шляхом постійного застосування її менеджментом підприємства. Побудова системи фінансового управління, орієнтованої на зростання вартості, починається з вибору прийняттого для організації методу оцінки зростання вартості. Методичні підходи і методи оцінки дозволяють розглядати вартість підприємства під різними кутами зору. Зарекомендували себе методи: економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), прибутковості інвестицій на основі потоку грошових коштів (Cash Flow Return on Investment, CFROI), доданої вартості потоку коштів (Cash Value Added, CVA) і дисконтованого грошового потоку (Discounted Cash Flow, DCF). Той чи інший метод визначення вартості організації є одночасно інструментом стратегічного аналізу й оцінки привабливості стратегічних варіантів розвитку бізнесу (наприклад, портфельні рішення)

Важливим етапом впровадження інтегрованої системи фінансового управління підприємством є побудова стратегічної карти, яка розглядає показники у вигляді ланцюга взаємозалежних цілей чотирьох складових системи збалансованих показників. Стратегічна карта використовується не тільки як інструмент комунікації стратегії, але і як варіант графічного подання ключових

факторів створення вартості. Розгляд стратегічних цілей як нефінансових факторів створення вартості та встановлення зв'язків між ними дозволяє створити прозору картину реалізації стратегії, спрямованої на збільшення вартості підприємства. У межах концепції управління, яка ґрунтується на спільному використанні системи збалансованих показників і орієнтації на збільшення вартості, стратегічні цілі відіграють роль факторів створення вартості.

У процесі об'єднання системи управління виникає питання, як серед великої кількості можливих величин виміру виділити найважливіші. Значимі в цьому плані ті показники, які дійсно визначають вартість або як величини результативності містять істотну інформацію про успішність реалізації стратегії і відповідній зміні вартості підприємства.

Наступні кроки ведуть до систематичного відбору релевантних величин виміру, що відповідають названим вище вимогам:

- виведення фінансових показників з фінансової моделі підприємства – аналіз чутливості фільтрує показники, які найбільшою мірою впливають на вартість (для акціонерів/власників);
- визначення подальших показників для стратегічних цілей в окремих сегментах ЗСП;
- систематичний аналіз «зверху вниз» показників до першопричинних визначальних факторів;
- аналіз чутливості ідентифікованих показників;
- відбір показників і факторів впливу з найбільшим впливом на зміну вартості;
- остаточне співвіднесення відібраних показників зі стратегічними цілями ЗСП.

Таким чином, система фінансового управління підприємства містить показники, за якими послідовно відслідковується процес створення вартості за наступними аспектами: фінансова ефективність, ступінь задоволення клієнта, технологічна і операційна ефективність, навчання і розвиток персоналу. Особливість розробки системи збалансованих показників, пов'язаної з концепцією вартісно-орієнтованого управління, складається у віднесенні показника вартості

підприємства до фінансової перспективи ЗСП. Інші фінансові показники управління фінансовою ефективністю розглядаються як фактори створення вартості й включаються в якості «важелів» в створенні додаткової вартості підприємства. Ключове значення має поширення ідеї вартісно-орієнтованого управління по всій організації і включення цієї ідеї в процес розробки стратегії.

Для оцінки фінансової ефективності, фінансового стану і, в цілому, вартості підприємства, пропонуємо використовувати показник економічної доданої вартості (EVA). У більшості випадків використання EVA має стати першим кроком до впровадження системи постійних покращень і наступного застосування сучасних управлінських інструментів.

Для повної оцінки фінансової ефективності підприємства потрібно використовувати наступні критерії:

- фінансові параметри повинні охоплювати ефективність підприємства у минулому, поточному і майбутньому часі;
- загальні фінансові показники, такі як EVA, MVA або ROI, використовувати з метою стимулювання зростання доходів;
- фіксувати фактичні витрати на виробничі процеси, товари і послуги;
- регулярно проводити оцінку і вдосконалення фінансових параметрів, і, таким чином, прогнозувати довгостроковий і короткостроковий успіх підприємства.

Подібно тому, як в сфері фінансових показників формуються групи коефіцієнтів, які описують рентабельність, оборотність, ліквідність тощо, в сегменті споживацького напрямку системи збалансованих показників також доцільно сформувати групи показників, які описують: частку підприємства на ринку; збереження попиту; залучення клієнтури; задоволення попиту; вигідність споживачів для підприємства. Після визначення кількох оптимальних кількісних і якісних показників задоволення клієнта, слід агрегувати ці дані в єдиний критерій індекс задоволення клієнта (customer satisfaction index, CSI). CSI є одним із видів підсумкової статистики, за допомогою якої керівництво може навіть щомісячно (щодаки) відслідковувати рівень задоволення клієнта. Значущість кожного окремого параметра у CSI визначається у відсотках, на основі того, наскільки

важливим є кожен з них для визначення задоволення клієнта і його купівельної поведінки.

Далі звернемося до сегменту системи збалансованих показників, що відповідає за внутрішні процеси організації. При цьому йдеться не про перерахування процесів підприємства, а про фокусування на процесах, критично важливих для успішної реалізації стратегії.

Пропонуємо декілька показників, які можна включити в дану категорію:

- число інноваційних пропозицій з розрахунку на одного співробітника;
- відсоток реалізованих пропозицій;
- рентабельність інвестицій, вкладених у вдосконалення технологій або проекти по реінжинірингу;
- число отриманих патентів;
- число премій, присуджених у сфері інновації продуктів і послуг;
- зростання рівня компетентності співробітників.

Для проведення оцінки процесів і операційних результатів пропонуємо наступні критерії:

- оцінити тривалість циклу всіх ключових процесів;
- оцінити час і/або витрати на доробку для всіх ключових процесів виробництва і доставки;
- визначити і відобразити всі ключові показники продуктивності для основних процесів, що відбуваються на підприємстві;
- для кожної одиниці, функції і департаменту визначити ключові процеси та показники;
- процесні показники пов'язувати безпосередньо з тими експлуатаційними характеристиками товару/послуг, які представляють основну значущість для споживача;
- для всіх ключових показників встановлювати стандарти і цільові показники, які засновані на досвіді провідних компаній і на вимогах клієнта;
- операційні показники припускають наявність превентивних заходів щодо забезпечення безпеки виробництва;

- відстежувати декілька довгострокових операційних показників, які покликані забезпечити успіх підприємства в майбутньому.

Метою проєкції «Навчання і розвиток» є розроблення стратегічно необхідної інфраструктури. Ресурси даного сегменту – співробітники, знання, інновації, інноваційність і креативність, технології, інформація і інформаційні системи. Ці фактори служать не тільки реалізації існуючої стратегії, але й створюють передумови для майбутніх змін і адаптації. При цьому оцінка показників задоволення співробітників для більшості підприємств залишається найслабшою ланкою в системі показників. На жаль, тільки деякі з передових компаній вважають, що задоволення співробітників може бути гуманістичним підходом до управління бізнесом і водночас успішною бізнес-стратегією. По мірі того, як зростає значимість інтелектуального капіталу, кваліфікація і навички співробітників стають найважливішим активом підприємства. Потрібно розраховувати індекс задоволення співробітників (employed satisfaction index, ESI) щоквартально, визначивши ступінь значущості індивідуальних показників.

Стратегія, спрямована на збільшення вартості бізнесу, за допомогою системи збалансованих показників перетвориться в конкретний сценарій роботи підприємства. Фактори створення вартості описують у такій системі зв'язок між стратегією, її оперативною реалізацією й зростанням вартості організації. Крім того, концепція управління вартістю, побудована на зв'язку системи збалансованих показників і ідеї орієнтації на зростання вартості бізнесу, в ході каскадування «проникає» в усі підрозділи підприємства. Побудова ЗСП для структурних підрозділів організації дозволяє ідентифікувати фактори створення вартості на низових рівнях організаційної ієрархії. Опис факторів створення вартості допомагає зрозуміти, як окремі підрозділи роблять свій внесок у створенні додаткової вартості. Таку концепцію можна брати за основу процесу узгодження цілей зі співробітниками.

Таким чином, для інтеграції системи ЗСП в систему фінансового управління підприємством необхідні:

- фінансовий контролінг, за допомогою якого перевіряється послідовне запровадження стратегічних заходів системи;
- інтеграція системи в стратегічне й оперативне планування для послідовної її адаптації до нової стратегії і точної трансформації операційних цілей та стратегічних заходів щодо планування і бюджетування в межах одного року;
- інтеграція в систему звітності для забезпечення поточного моніторингу досягнення цілей;
- інтеграція в систему керівництва персоналом з метою закріплення операційних цілей і стратегічних заходів і погодження цілей з виконавцями.

Значна увага на підприємстві повинна відводитися контролінгу. Через впровадження в систему контролінгу підприємства показників, орієнтованих на вартість, відбувається інформаційне закріплення ідеї управління вартістю. Стратегічні й оперативні показники, орієнтовані на вартість, необхідно планувати, контролювати й складати за ними відповідну звітність. У цьому контексті інвестиційний контролінг повинен працювати з контрольними («директивними») показниками, наприклад у формі необхідної мінімальної відсоткової ставки, щоб актуалізувати концепцію орієнтації на вартість. Орієнтовані на вартість показники повинні бути постійною складовою частиною процесів контролінгу, що забезпечує можливість своєчасних коригувань при відхиленні від цілей. Відповідна кваліфікація й навчання всіх задіяних співробітників забезпечують довгострокову й надійну реалізацію концепції.

Модель управління, що включає збалансовану систему показників і ідею орієнтації на вартість, дозволяє проводити глибокий аналіз розроблених стратегій на предмет їхнього впливу на зростання вартості підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, назвемо ключові переваги інтеграції системи збалансованих показників в систему фінансового управління підприємством:

- оцінювання, аналіз чутливості й моделювання дозволяє одержати конкретні й об'єктивні аргументи для стратегічних рішень, стратегічного планування й виміру результатів, а також для ініціювання програм, спрямованих на зростання вартості;

- створюється фундаментальна база для комунікацій з ринком капіталу й відносин з інвесторами;
- розкривається потенціал зростання вартості підприємства;
- формується цілісний інструментарій для прийняття рішень, заснованих на використанні економічно релевантних критеріїв на всіх рівнях і сполученні з системою виміру результатів;
- побудова цілісної і наскрізної системи управлінських показників сприяє об'єднанню стратегічного й оперативного контролінгу;
- концепція управління, орієнтована на вартість, з яскраво вираженою фінансовою спрямованістю доповнюється збалансованою концепцією;
- ідея підвищення вартості знаходить своє вираження в реалізації стратегії, її поширенні на всі рівні підприємства й каскадуванні цілей;
- система збалансованих показників передбачає залучення всіх співробітників у процес створення вартості, передбачає мотивацію співробітників і поєднання їх інтересів з інтересами підприємства;
- система збалансованих показників дозволяє усунути розрив між розробленою стратегією і її практичною реалізацією, оцінити саму стратегію і окремі процеси діяльності, оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов;
- концепція вартісно-орієнтованого управління дозволяє наповнити стратегічним змістом фінансову перспективу системи збалансованих показників, а система збалансованих показників ідентифікує невартісні фактори, які створюють стійку економічну вартість підприємств.

Сформована стратегічна карта підприємства (передбачає реалізацію наступних етапів: визначення стратегічних цілей за результатами оцінювання діяльності підприємства; обґрунтування ключових показників діяльності та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, що дозволяє детально структурувати причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями в межах кожної з підсистем і між окремими підсистемами ЗСП підприємства в цілому.

З метою забезпечення комплексності, об'єктивності, ефективності проведення оцінки фінансової діяльності підприємства та визначення пріоритетних майбутніх напрямків його розвитку, трансформованих у чітко сформовану стратегію, обґрунтовано склад системи збалансованих показників. На першому етапі процедури відбору показників в межах її складових (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес–процеси, розвиток та навчання персоналу) первинну вибірку показників, які перевірено на відповідність наступним критеріям: кількісний вираз, універсальність, наявність інформації та рекомендацій для розрахунку, зрозумілість та охоплення найважливіших аспектів діяльності підприємства. Загальну кількість показників, що пропонується включати до складу ЗСП та використовувати для оцінювання фінансової діяльності підприємства скорочено до 21. Для кожної стратегічної цілі, що було сформульовано за результатами оцінювання діяльності підприємства на основі відібраних показників фінансово–економічної діяльності, які впливають на ефективність його фінансової діяльності, визначено та обґрунтовано необхідні ключові показники, з відповідністю до вимог формування ЗСП.

Сутність здійсненого оцінювання фінансової діяльності підприємства, із застосуванням ЗСП, результати впровадження якого було використано для вибору корпоративної стратегії, полягає в проведенні інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства, що дозволяє сформувати загальне бачення про фінансовий стан підприємства, виявити найбільш «слабкі» підсистеми ЗСП, так звані «зони ризику», та обґрунтувати заходи щодо оптимізації структури вхідних та вихідних його фінансових потоків.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи фінансового управління підприємством на основі розробки та впровадження системи збалансованих показників.

1. Потреби у вдосконаленні практики управління корпоративними фінансами вимагають створення ефективної системи, яка б забезпечувала трансформацію місії та стратегії організації у вичерпний набір показників ефективності, які слугують основою для інформаційного забезпечення системи стратегічного фінансового управління та контролю.

2. Потужним інструментом побудови такої системи є збалансована система показників, оскільки правильно побудована система, що складається із взаємопов'язаних цілей та оціночних критеріїв їх досягнення, цільових значень цих критеріїв та заходів для їх досягнення, дозволяє, зберігаючи фокус на підвищенні фінансових результатів діяльності, оцінити ефективність роботи компанії на ринку, оптимальність внутрішніх процесів та стан трудових ресурсів.

3. Однією із найбільш перспективних задач є побудова системи управління, що базується на інтеграції збалансованої системи показників та системи вартісно-орієнтованого управління. Поєднання цих двох концепцій дозволяє сформувати цілісний інструментарій для прийняття рішень, що ґрунтуються на використанні економічно релевантних критеріїв на всіх рівнях в поєднанні із системою виміру результатів. Збалансована система наповнюється показниками, які систематично визначаються на основі ключового показника, що використовується в концепції вартісно-орієнтованого управління. Відбувається об'єднання стратегічного та оперативного контролінгу завдяки побудові цілісної наскрізної системи управлінських показників.

4. Проведений стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Іксора». Був проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, фінансово–економічний аналіз діяльності цього підприємства, з метою визначення напрямків розвитку стратегії фінансового управління підприємством. Таким чином було визначено, що ТОВ «Іксора» є високоліквідним, динамічним, високорентабельним, фінансово незалежним підприємством.

5. Доведено, що процес оцінки ефективності діяльності підприємства має проводитись систематично та враховувати низку етапів та процедур. Запропонований теоретико–методичний підхід до процесу оцінки ефективності діяльності підприємства передбачає виконання семи етапів. Оскільки оцінка ефективності розглядається як комплексний, систематичний процес, то увагу слід приділяти не тільки аналізу поточного стану підприємства, але й враховуючи стратегію розвитку, необхідності постійного моніторингу системи прогнозних показників, методів мотивації та контрольних заходів, за рахунок яких можна оперативно проводити корегування початкових цілей та завдань задля досягнення високих стратегічних показників ефективності.

6. Доведено, що процес оцінки ефективності діяльності підприємства слід впроваджувати з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства, на якій знаходиться підприємство. Запропоновано методичний підхід до формування системи збалансованих показників з урахуванням етапів життєвого розвитку підприємства на засадах матричного підходу, що дозволяє підприємствам враховувати фактори та умови зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Перевагою даного підходу є можливість обліку особливостей розвитку підприємств, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу, а також орієнтованість діяльності підприємства на стратегічні цілі.

7. Визначено доцільність застосування ЗСП у порівнянні з іншими інструментами на кожному етапі процесу стратегічного управління фінансами підприємством.

8. Розроблено стратегічну карту через визначення стратегічних цілей. Обґрунтовано склад системи збалансованих показників, на основі яких запропоновано здійснювати оцінювання фінансової діяльності підприємства.

9. З метою забезпечення комплексності, об'єктивності, ефективності проведення оцінки фінансової діяльності підприємства та визначення пріоритетних майбутніх напрямків його розвитку, трансформованих у чітко сформовану стратегію, обґрунтовано склад системи збалансованих показників. На першому етапі процедури відбору показників в межах її складових (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес–процеси, розвиток та навчання персоналу) первинну вибірку показників, які перевірено на відповідність наступним критеріям: кількісний вираз, універсальність, наявність інформації та рекомендацій для розрахунку, зрозумілість та охоплення найважливіших аспектів діяльності підприємства. Загальну кількість показників, що пропонується включати до складу ЗСП та використовувати для оцінювання фінансової діяльності підприємства скорочено до 21. Для кожної стратегічної цілі, що було сформульовано за результатами оцінювання діяльності підприємства на основі відібраних показників фінансово–економічної діяльності, які впливають на ефективність його фінансової діяльності, визначено та обґрунтовано необхідні ключові показники, з відповідністю до вимог формування ЗСП.

10. Сутність здійсненого оцінювання фінансової діяльності підприємства, із застосуванням ЗСП, результати впровадження якого було використано для вибору корпоративної стратегії, полягає в проведенні інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства, що дозволяє сформулювати загальне бачення фінансового стану підприємства, виявити найбільш «слабкі» підсистеми ЗСП, так звані «зони ризику», та обґрунтувати заходи щодо оптимізації структури вхідних та вихідних його фінансових потоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мілаш І.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства . *Бізнес Інформ*. 2014. №4. С. 245–250
2. Калінеску Т.В. Формування системи збалансованих показників стратегічного управління підприємством *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10(128). С. 40–44
3. Сидоровнича І. А. Методи діагностики відповідності структури управління стратегічним напрямом розвитку організації *Євразійський міжнародний науково аналітичний журнал. Проблеми сучасної економіки*. 2010. № 1. С. 226–229.
4. Ходжаєва Д. А. Економічна ефективність конкурентоспроможності продукції на зарубіжних ринках *Бізнес. Вісник Харківського інституту бізнесу*. 2015. № 3(32). С. 95–99.
5. Куліш Г.П., В.З. Потій, А.О. Черкасова, Управління капіталом акціонерного товариства: Монографія / . К.: КНЕУ: 2014. С. 179–200
6. Financial Accounting: An Integrated Approach / Ken Trotman, Elizabeth Carson – Cengage Learning Australia. 2019.
7. What is total quality control? The Japanese way / Kaoru Ishikawa – Prentice–Hall. 1985. 215 с.
8. Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices / Robert C. Camp – Amer Society for Quality. 1995. 464 с.
9. Бенчмаркінг: Учеб. Пособие / [Арефьев Е.В., Арефьева О.В н.]; К.: Изд–во Европ. ун–та. 2003. 58 с.
10. Коробков А. The Balanced Scorecard — новые возможности для эффективного управления. К.: Изд–во Ев. ун–та. 2013. 58 с.
11. Cybernetics Or Control and Communication in the Animal and the Machine / Norbert Wiener – MIT Press. 2019. 352 с.
12. Інформаційні технології та моделювання бізнес–процесів : навч. посіб. / [О. М. Томашевський, Г. Г. Цегелик, М. Б.Вітер, В. І. Дубук.]; К. : ЦУЛ, 2012. 296 с.

13. Куліш. Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. *Науковий Вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. Випуск № 2 .2017 . с.54–59
14. Management Accounting for Decision Makers / Peter Atrill, E. J. McLaney .Financial Times Prentice Hall. 2007. 506 с.
15. Ямненко Г.Є. Адаптація системи збалансованих показників до вартісного менеджменту у реаліях української економіки 2015. <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/10506/1/88-92.pdf>
16. Manjit Singh, Sanjev Kumar. Balanced Scorecard Implementations –Global and Indian Experiences / Manjit Singh, Sanjev Kumar. Balanced Scorecard Implementations – Global and Indian Experiences /Indian Management Studies Journal. 2007. № 11. P.2139.
17. Рейтинг популярних сучасних інструментів управління: світовий досвід/ Офіційний сайт міжнародної компанії із стратегічного консалтингу Bain & Company. <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends>. 2011.aspx
18. Аналіз тенденцій зовнішньої торгівлі товарами України за регіонами і товарними групами. *Офіційний вісник НБУ*, 15.06.2021р.
19. Державний комітет статистики: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Замороко Т. Л. Аналіз Українського ринку панчішно–шкарпеткових виробів *Маркетинг в Україні*. 2018. № 5 (27). С. 13-14.
21. Постанова КМУ від 11 жовтня 2016 р. № 780 "Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення" . <http://zakon.rada.gov.ua>.
22. Москалюк С. С. Ринок швейної продукції: сучасний стан та тенденції розвитку *Легка промисловість*. 2017. № 4. С. 46-47.
23. Показники роботи легкої промисловості України в I кварталі 2021р. *Легка промисловість*. 2021. № 1. С. 4-8.
24. Шершнева З.Е. Стратегическое управление. К.: КМЕУ, 2019

25. Економіка.: Навч. посіб. / Л. В. Яковлева, Н. В. Бездітко, О. О. Герасимова, О. Я. Міщенко, І. В. Карбушева, О. В. Ткачова, Н. М. Беркало. ; Нова Книга. 2009. 208 с.
26. Войчак А. В. Макретингові дослідження. К.: КНЕУ, 2021. 119 с.
27. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи: монографія [Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Іващенко А.І. та ін.]; за заг. ред. О. Терещенка. – Київ: КНЕУ, 2017. – 495
28. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник К.: Нац. Ун-т ім.Т.Шевченка, 2013. 375с.
29. Financial Reporting, Analysis and Planning. / M. Bishop, J. Evans, M. Hughes. – London: Chartered Institute of Bankers, 1996. 447 p
30. Куліш Г.П. Особливості оцінки та систематизація чинників вартості компаній на ринках, що розвиваються. *Науково–практичний журнал «Причорноморські економічні студії*. Випуск №45. 2019. С.67–72
31. Управління вартістю підприємства: навчальний посібник: / [Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О]; Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2016. 207 с
32. Економічне прогнозування: навч. посібник для екон. спец. / [С. В. Глівенко, М. О. Соколов, О. М. Теліженко]; Суми : Університетська книга, 2022. 208 с.
33. Мілінчук О.В. Оцінка вартісно–орієнтованих показників та моделювання на цій основі еталонних орієнтирів для потреб бюджетування підприємства / О.В. Мілінчук. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2021. № 1 (63). С. 367–373.
34. Куліш. Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. *Науковий Вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. Випуск № 2. 2017 . с.54–59
35. In Search of Excellence Lessons from America's Best–Run Companies / Thomas J. Peters, Robert H. Waterman – HarperCollins. 2004. 360 с.
36. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: моногр. [В.М.Гончаров, М. В. Макаренко, В. Ю. Припутень та ін.]; Запоріжжя, 2015. 136 с.

37. Калінеску Т.В. Формування системи збалансованих показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Херсонського університету легкої пром.* 2021. № 10(128). С. 40–44.
38. Нивен Пол Р. Діагностика системи збалансованих показників: Підтримуючи максимальну ефективність [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
39. Вплив фінансових ризиків на результати діяльності підприємства. *Науково–практичний журнал Причорноморські економічні студії*. Випуск №25 2018 с.98–103
40. Мельников А. М. Основи організації бізнесу: навч. посіб./ [А. М. Мельников. О. А. Коваленко. Н. Б. Пундяк] за заг. ред. А. М. Мельникова К.: «Центр учбової літератури», 2013. 200 с.
41. Северина С.В. Переваги впровадження системи збалансованих показників на підприємстві Інформаційне суспільство : технологічні, економічні та технічні аспекти становлення : Всеукр. наук. Internet–конф., м. Тернопіль, 30–31 жовт. 2014 р. Тернопіль : Тайп, 2014. Вип. 8. С. 15–17.
42. Потій В. З, Куліш Г. П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні *.Науковий Вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту* . Випуск № 2 2017 с.54–59
43. Пілецька С. Т. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства в обґрунтуванні стратегії економічного розвитку. *Економічний вісник НГУ*. 2020. № 1. С. 100–106.
44. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2–ге вид., перероб та доповн. / [Бондар О.В.]. К. : Центр учбової літератури, 2022. 388 с.
45. Северина С.В. Побудова системи збалансованих показників з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства . Структурні трансформації національних економік в умовах глобалізації : Міжнар. наук.–практ. конф., м. Миколаїв, 31 жовт. 2021 р. Миколаїв : Видавничий дім “Гельветика”, 2021. – С. 32–34.
46. Куліш Г.П., Чепка В.В .Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. *Щоквартальний науково–інформаційний журнал «Статистика України»* . Випуск №1 2017. с.29–36

47. Куліш Г.П., Чепка В.В., & Гавриленко Ю.О. (2022). Фінансовий стан підприємства: фактори, що впливають на нього. *Економічні горизонти*, (1(19), 4–11. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259393](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259393)
48. Фінансовий менеджмент: Навчальн. посібн. практикум /А.М. Поддєрьогін, О.М. Грицино, та інш. ; за загальн. ред. А.М. Поддєрьогін. К.: КНЕУ, 2015. 335с.
49. Фінансовий менеджмент : підручник / [А.М. Поддєрьогін, та ін.]: кер. кол. авт. і наук. ред. А.М. Поддєрьогін. - 2-ге вид., перероб. - Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.
50. Партин Г.О. Фінансовий контролінг: навч. посібник / [Г.О. Партин, Р.І. Задерецька]. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 232 с.
51. Карпенко О.В. Управлінський облік: навч.посіб./ [О.В.Карпенко, Д.В.Карпенко] К.: „ Центр учбової літератури”, 2012. 296с.
52. Фінансовий контролінг: навч. Посіб./ [Птащенко Л., Сержанов В.]; ЦНЛ, 2016. 344 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз динаміки складових балансу ТОВ «Іксора» за 2020–2022 роки

Актив	Код рядка	Роки			2021/2020 рр.		2022/2021 рр.	
		2020	2021	2022	абсолютне відхилення, тис.грн.	темп зростання, %	абсолютне відхилення, тис.грн.	темп зростання, %
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	118,90	99,90	90,40	-19,00	-15,98	-9,50	-9,51
первісна вартість	1001	174,00	174,00	174,00	-	-	-	-
накопичена амортизація	1002	55,20	74,10	83,60	18,90	34,24	9,50	12,82
Основні засоби	1010	2658,70	3691,60	5337,00	1032,90	38,85	1645,40	44,57
первісна вартість	1011	7893,70	8681,60	9843,20	787,90	9,98	1161,60	13,38
знос	1012	5234,90	4990,10	4506,20	-244,80	-4,68	-483,90	-9,70
інші фінансові інвестиції	1035	140,00	139,50	139,00	-0,50	-0,36	-0,50	-0,36
Відстрочені податкові активи	1045	451,80	440,30	125,10	-11,50	-2,55	-315,20	-71,59
Усього за розділом I	1095	3369,30	4371,30	5691,50	1002,00	29,74	1320,20	30,20
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	1936,00	1732,30	2423,60	-203,70	-10,52	691,30	39,91
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	1125	736,30	742,60	962,70	6,30	0,86	220,10	29,64
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
за виданими авансами	1130	150,30	236,00	243,00	85,70	57,02	7,00	2,97
з бюджетом	1135	134,70	155,90	258,00	21,20	15,74	102,10	65,49
Інша поточна дебіт, заборгованість	1155	69,20	63,40	115,10	-5,80	-8,38	51,70	81,55
Гроші та їх еквіваленти	1165	2390,60	1924,50	1347,50	-466,10	-19,50	-577,00	-29,98
Витрати майбутніх періодів	1170	2,10	1,60	1,90	-0,50	-23,81	0,30	18,75
Усього за розділом II	1195	5419,00	4856,10	5351,70	-562,90	-10,39	495,60	10,21
Баланс	1300	8788,30	9227,30	11043,10	439,00	5,00	1815,80	19,68

Пасив	Код рядка	Роки			2021/2020 рр.		2022/2021 рр.	
		2020	2021	2022	абсолютне відхилення тис.грн.	темп зростання%	абсолютне відхилення тис.грн.	темп зростання%
1. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	865,30	865,30	865,30	–	–	–	–
Додатковий капітал	1410	9132,10	9132,10	9132,10	–	–	–	–
Резервний капітал	1415	216,30	216,30	216,30	–	–	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1842,7)	(1701,2)	(1490,1)	–141,50	–7,68	–211,10	–12,41
Усього за розділом I	1495	8371,00	8512,50	8723,70	141,50	1,69	211,20	2*48
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Довгострокові кредити банків	1510	55,20	58,30	1301,90	3,10	5,62	1243,60	2133,10
Усього за розділом II	1595	55,20	58,30	1301,90	3,10	5,62	1243,60	2133,10
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Поточна кредиторська заборгованість за:								
товари, роботи послуги	1615	168,90	441,60	750,30	272,70	161,46	308,70	69,90
у тому числі з податку на прибуток	1621	17,90	35,70	51,50	17,80	99,44	15,80	44,26
розрахунками зі страхування	1625	11,20	58,90	119,90	47,70	425,89	61,00	103,57
розрахунками з оплати праці	1630	60,30	84,90	81,80	24,60	40,80	–3,10	–3,65
Інші поточні зобов'язання	1690	103,80	35,50	14,20	–68,30	–65,80	–21,30	–60,00
Усього за розділом III	1695	362,10	656,50	1017,60	294,40	81,30	361,10	55,00
Баланс	1900	8788,30	9227,30	11043,10	439,00	5,00	1815,80	19,68

Додаток Б

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Іксора» за 2020–2022 роки

<i>Стаття</i>	<i>Код рядка</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>абсолютне відхилення, 2022/2021</i>	<i>темп зростання, % 2022/2021</i>	<i>абсолютне відхилення, 2021/2020</i>	<i>темп зростання, % 2021/2020</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6715,9	8418,3	9574,3	1156	12,07	1702,4	20,22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6065,3	5333,7	5094,2	-239,5	-4,70	-731,6	-13,72
Валовий: прибуток	2090	650,3	3084,6	4480,1	1395,5	31,15	2434,3	78,92
Інші операційні доходи	2120	6332,3	4885,4	2056,1	-2829,3	-137,61	-1446,9	-29,62
Адміністративні витрати	2130	1026,7	1279,3	1357	77,7	5,73	252,6	19,75
Витрати на збут	2150	250,8	308,1	457	148,9	32,58	57,3	18,60
Інші операційні витрата	2180	4296	4090,6	2974	-1116,6	-37,55	-205,4	-5,02
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	1409,4	2292	1748,2	-543,8	-31,11	882,6	38,51
Інші доходи	2240	14,3	319,9	1273,2	953,3		305,6	95,53
Фінансові витрати	2250	-	91	130	39		91	100,00
Фінансовий результат до опод.	2290	1423,7	2702,9	2891,4	188,5	6,52	1279,2	47,33
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	256,5	486,5	520,452	33,952	6,52	230	47,28
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1167,2	22163	2370,95	154,648	6,52	1049,1	47,34

Додаток В .1

Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Іксора» за 2020–2022 роки

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi.1 \text{ P.1165} / \Phi.1 \text{ p.1695}$	0,5 і вище	6,60	2,93	1,32	-3,67	-1,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi.1 \text{ p.1195} - \text{p.1100} / \Phi.1 \text{ p.1695}$	>1	9,62	4,76	2,88	-4,86	-1,88
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\Phi.1 \text{ P.1195} / \Phi.1 \text{ p.1695}$	>1	14,97	7,40	5,26	-7,57	-2,14
Коефіцієнт власної платоспроможності	$\Phi.1 \text{ p.1195} - \text{p.1695} / \Phi.1 \text{ p.1695}$	>1	13,97	6,40	4,26	-7,57	-2,14

Додаток В.2

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Іксора» за 2020–2022 роки

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Власні оборотні кошти	$\Phi.1 \text{ p. } 1495 + \text{ p. } 1595 - \text{ p. } 1095$	збільшення	5056,95	4199,55	4334,10	-857,40	134,55
Коефіцієнт забезпечення ВОК	$\Phi.1 \text{ p. } 1495 + \text{ p. } 1595 - \text{ p. } 1095 / \text{ p. } 1195$	>0,1	0,93	0,86	0,81	-0,07	-0,05
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	$\Phi.1 \text{ P. } 1495 + \text{ p. } 1595 - \text{ p. } 1095 / \text{ p. } 1100$	збільшення	2,61	2,42	1,79	-0,19	-0,64
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\Phi.1 \text{ p. } 1495 + \text{ p. } 1595 - \text{ p. } 1095 / \text{ p. } 1900$	>0,1	0,58	0,46	0,39	-0,12	-0,06
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	$\Phi.1 \text{ p. } 1165 / \text{ p. } 1495 + \text{ p. } 1595 - \text{ p. } 1095$	збільшення	0,47	0,46	0,31	-0,01	-0,15
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\Phi.1 \text{ p. } 1595 + \text{ p. } 1695 / \text{ p. } 1900$	0,4–0,6	0,05	0,08	0,21	0,03	0,13
Коефіцієнт покриття запасів	$\Phi.1 \text{ p. } 1495 - \text{ p. } 1095 + \text{ p. } 1595 + \text{ p. } 1600 + \text{ P. } 1610 / \text{ p. } 1100$	збільшення	2,61	2,42	1,79	-0,19	-0,64
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\Phi.1 \text{ p. } 1495 / \text{ p. } 1595 + \text{ p. } 1695$	1	20,06	11,91	3,76	-8,15	-8,15
Коефіцієнт автономії	$\Phi.1 \text{ p. } 1495 / \text{ p. } 1900$	>0,5	0,95	0,92	0,79	-0,03	-0,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\Phi.1 \text{ P. } 1495 + \text{ p. } 1595 / \text{ p. } 1900$	0,7–0,9	0,96	0,93	0,91	-0,03	-0,02

Додаток В.3

Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Іксора» за 2020–2022 рік

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	21/20	22/21
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,76	0,91	0,87	0,15	-0,05
Коефіцієнт оборотності	збільшення	2,68	2,79	2,49	0,10	0,30
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	збільшення	1,40	1,86	2,01	0,46	0,15
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	36,98	30,65	29,28	-6,33	-1,38
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	5,18	7,36	6,06	2,17	-1,29
Строк погашення дебіторської заборгованості	зменшення	69,45	48,93	59,37	-20,53	10,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	18,55	12,82	9,41	-5,73	-3,41
Строк погашення кредиторської заборгованості	зменшення	19,41	28,07	38,26	8,67	10,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,79	1,00	1,11	0,21	0,11

Додаток В.4

Аналіз динаміки показників рентабельності
ТОВ «Іксора» за 2020–2022 роки

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	$(\Phi.2 \text{ р.}2290; \Phi.1 \text{ р.}1300) * 100$	зростання	16,20	29,29	26,18	13,09	-3,11
Рентабельність активів за чистим прибутком	$(\Phi.2 \text{ р.}2350 / \Phi.1 \text{ р.}1300) * 100$	зростання	13,28	24,02	21,47	10,74	-2,55
Рентабельність власного капіталу	$(\Phi.2 \text{ р.}2350 / \Phi.1 \text{ р.}1495) * 100$	зростання	13,94	26,04	27,18	12,09	1,14
Рентабельність виробничих фондів	$(\Phi.2 \text{ р.}2350 / \Phi.1 \text{ р.}1011 + 1100) * 100$	зростання	11,87	21,28	19,33	9,41	-1,95
Рентабельність продукції	$(\Phi.2 \text{ р.}2000, \Phi.2 \text{ р.}2050) * 100$	зростання	110,73	157,83	187,95	47,11	30,11
Рентабельність продажів	$(\Phi.2 \text{ р.}, 2000 - (\text{р.}2050 + \text{р.}2130 + \text{р.}2150) / 0 / \Phi.2 \text{ р.}2000) * 100$	зростання	21,00	31,00	29,00	10,00	-2,00
Рентабельність витрат	$(\Phi.2 \text{ р.}, 2000 - (\text{р.}2050 + \text{р.}2130 + \text{р.}2150) / \Phi. \text{ № } 2, \text{ р.}2050 + \text{р.}2130 + \text{р.}2150$	зростання	-8,54	21,63	38,59	30,17	16,96
Коефіцієнт реінвестування	$\Phi. \text{ № } 1, \text{ збільшення по р.}1420 / \Phi. \text{ № } 2, \text{ р.}2350$	зростання	-0,22	-0,01	-0,17	0,21	-0,15
Період окупності капіталу	$\Phi. \text{ № } 1, \text{ р.}1300 / \Phi. \text{ № } 2, \text{ р.}2350$	зменшення	7,53	4,16	4,66	-3,37	0,49
Період окупності власного к	$\Phi. \text{ № } 1, \text{ р.}1495 / \Phi. \text{ № } 2, \text{ р.}2350$	зменшення	7,17	3,84	3,68	-3,33	-0,16