

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Система збалансованих показників: сутність та необхідність застосування на підприємствах

Останнім часом у західній економічній літературі все частіше й частіше можна зустріти критику традиційних фінансових показників (основою яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності), які є базою для прийняття управлінських рішень. Як основні критерії визначення ефективності управління діяльністю компанії виступали фінансові показники, за допомогою яких менеджери компаній визначали «найбільш ефективні напрями» діяльності та робили внутрішній перерозподіл ресурсів з метою збільшення фінансових результатів компанії.

В умовах бурхливого розвитку економіки конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у матеріальні активи. Дедалі більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал, здатність компанії ефективно використовувати свої нематеріальні активи [1, с. 438].

У процесі опитування 200-та найбільших західних компаній (50 % з яких будують системи оцінки ефективності виключно на фінансових показниках), яке проводилося Renaissance Worldwide і журналом «CFO Magazine», були з'ясовані наступні недоліки традиційних систем оцінки ефективності управління бізнесом [18, с. 56-57] (рис. 1.1).

В умовах ринкової конкуренції на сьогодні пріоритетним завданням кожної компанії є довгостроковий розвиток, основними факторами якого є [10, с. 104]:

- а) обґрунтоване стратегічне управління;
- б) створення ефективної системи бізнес-процесів підприємства;

- в) підтримання інтелектуального капіталу компанії;
- г) вміння компанії працювати з клієнтами;
- д) інвестування в інформаційні технології.

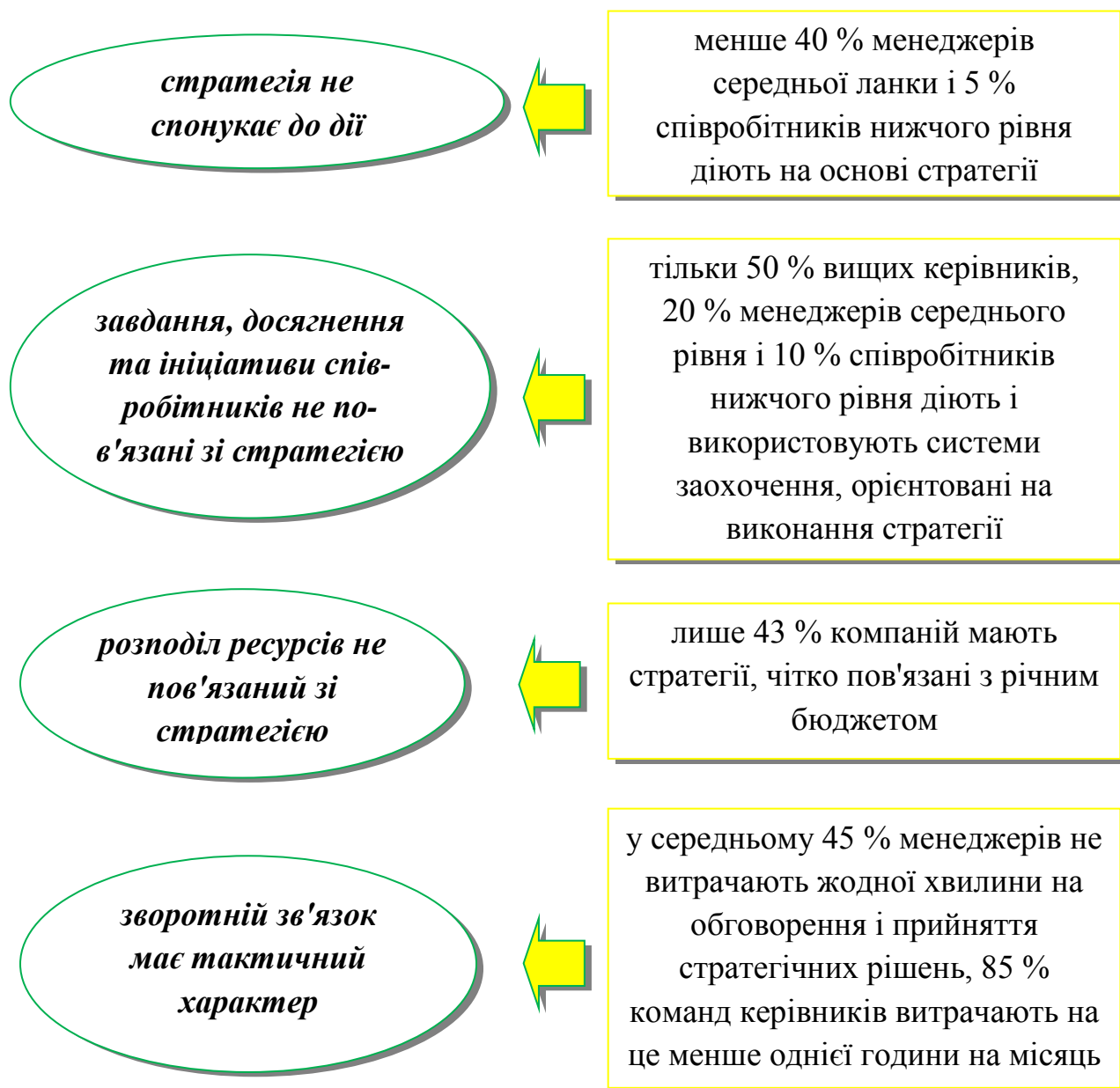


Рис. 1.1. Ефект традиційних методів оцінки ефективності управління компанією

Багато праць таких видатних економістів як К. Мерчанта [25, с. 276], Б. С. Чакраварті [27 р. 437-458], Дж. Деардена [28, р. 84-88], Р. С. Каплана та Д. П. Нортонна [46] присвячено саме проблемі надмірного акцентування уваги

багатьох компаній на досягненні й підтриманні короткострокових фінансових результатів, які зазвичай призводять до надінвестування у короткостроковій перспективі і, як наслідок до недостатнього інвестування у довгострокове створення цінностей, особливо це стосується нематеріальних активів, які сприяють зростанню вартості компанії у майбутньому.

Найбільший внесок у вирішення цієї проблеми зробили американці — директор Norlan Norton Institute Девід Нортон, нині керівник Balanced Scorecard Collaborative, та Роберт Каплан - професор Harvard Business School. В 1990 р. вони дослідили 12 великих компаній, які намагалися розширити свої системи вимірювання шляхом включення в них показників нефінансового характеру, що дало б їм змогу розширити базу для прийняття управлінських рішень [18, с. 58]. Результати досліджень сприяли появі концепції комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів. Така концепція отримала назву збалансованої системи показників.

Отже, передумовою виникнення системи збалансованих показників — BSC (Balanced Scorecard) було прагнення топ-менеджерів компаній пристосуватись до ринкової конкуренції, відштовхнутись від інвестування в матеріальні ресурси та керування ними, створити систему яка б надавала нові можливості, в її основі лежали інформація та вміння використовувати нематеріальні активи [48, с. 2].

Як і традиційні системи, BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Система Д. П. Нортон і Р. С. Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проекціях (рис. 1.2), тобто передбачає відповіді на чотири запитання [47, р. 44]:

1. Як фірму оцінюють клієнти (аспект клієнта)?
2. Які процеси можуть забезпечити фірмі виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект)?
3. Яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану фірми (аспект інновацій та навчання)?
4. Як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект)?

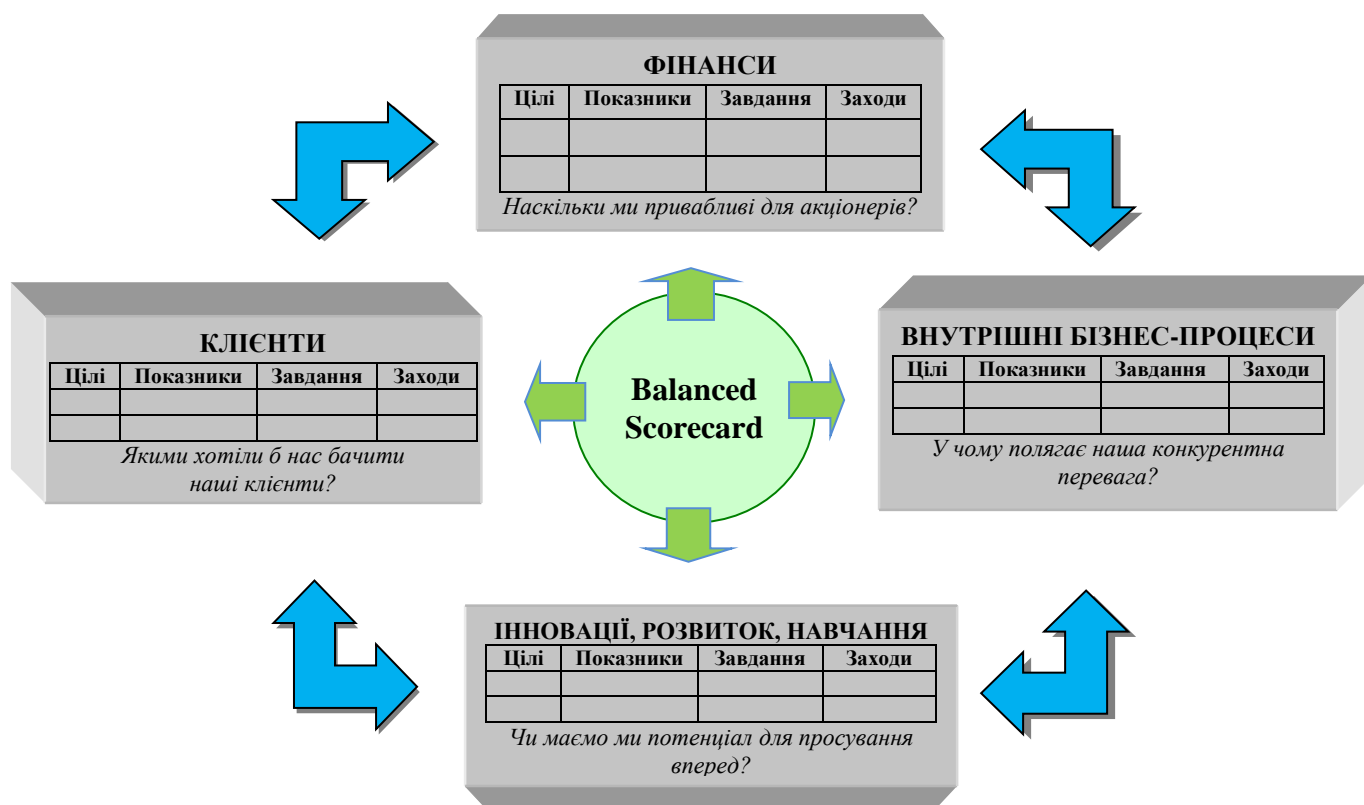


Рис. 1.2. Стратегічна карта збалансованої системи показників [31]

Концепція BSC відрізняється від багатьох інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. За словами професора Х. Неррекліт: “BSC — це інструмент, що систематично розширює сфери виміру, які традиційно зв'язували з обліком” [31, с. 81].

У збалансованій системі варто розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які

забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників мають бути узгоджені між собою [20, с. 114], оскільки для одержання перших (наприклад, підвищення чистого прибутку від реалізації продукції – проекція «Фінанси») потрібно реалізувати другі (наприклад, досягти більшої лояльності з боку існуючих клієнтів і збільшити кількість клієнтів, що залучаються — проекція «Клієнти»). В свою чергу, такий результат, як підвищення лояльності з боку існуючих клієнтів і збільшення кількості клієнтів, що залучаються, може бути отримано за рахунок підвищення якості продукції, збільшення швидкості обробки замовлень, підвищення якості сервісного обслуговування (ці показники відображаються у проекції «Бізнес-процеси»), що також, в свою чергу, є наслідком підвищення кваліфікації персоналу (показник відображається у проекції «Інновації, розвиток, навчання»). BSC фактично перетворює систему вимірювання ефективності в систему управління з прямим зв'язком.

За рахунок того, що BSC спирається не лише на фінансові індикатори, а й використовує численні нефінансові показники, вона дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю підприємства.

Розглянемо можливі ключові показники [45] (KRI - Key Performance Indicators) ефективності BSC за чотирма проекціями (рис. 1.3).

Ключові показники ефективності дають організації можливість оцінити свій стан і допомогти у формуванні стратегії. KRI дозволяють проводити контроль ділової активності в реальному часі [14, с. 21-28].

За допомогою даних показників ми можемо виміряти всі процеси на підприємстві та надати їм кількісного значення, що допоможе визначити всі недоліки та слабкі місця компанії, на основі чого можна буде приймати певні заходи для покращення ефективності та створення стратегії щодо збільшення вартості підприємства в майбутньому.



Рис. 1.3. Ключові показники результативності BSC за чотирма проекціями

Підсумовуючи все вищесказане, пропонуємо порівняти традиційні методи оцінки ефективності діяльності підприємства із системою BSC (табл. 1.1).

Отже, відмова керівництва в умовах конкуренції вкладати кошти у довгостроковий розвиток підприємства через небажання погіршувати результати поточної діяльності, тобто орієнтація виключно на традиційні фінансові показники, не зможуть забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування, коли BSC дає можливість з'ясувати, як впливає виконання тих чи інших процесів на досягнення мети, і які

взаємозв'язки між процесами, що не менш важливо, ніж зрозуміти загальні цілі діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційних методів  
ефективності діяльності підприємства із системою BSC

Традиційні методи	BSC
Відсутність взаємозв'язку стратегії із бюджетними функціями підприємства	Чітке фокусування на реалізацію стратегії
Концентрація уваги на необхідних ресурсах, а не на результатах	Концентрація на досягнення поставлених цілей та результатів
Фокусування на діяльності функціональних підрозділів	Прогноз витрат за принципом оцінки вартості ресурсів, необхідних для досягнення даної цінності клієнтам, встановлених індикаторів
Прогноз витрат за принципом відштовхнення від минулих періодів	Можливість варіативного планування діяльності з метою досягнення завантаження потужностей та стратегічних цілей
Відсутність чітких причинно-наслідкових зв'язків між витратами ресурсів і результатами	
Розглядається як фінансова функція, а не як управлінська теорія	

## 1.2. Вартісно-орієнтоване управління корпоративними фінансами

Актуальність управління вартістю підприємства зростає через посилення конкурентної боротьби організацій за капітал інвесторів та акціонерів. Необхідність управління вартістю підприємства, що висувається до їх керівників є невід'ємною вимогою ведення бізнесу на сьогодні. В цьому контексті особливої уваги набуває концепція в рамках нової управлінської парадигми, яка отримала назву вартісно-орієнтоване

управління - VBM (Value Based Management). VBM дозволяє фінансовим менеджерам здійснювати планування, моніторинг та управління діяльністю підприємств, забезпечуючи підвищення їхньої вартості [24, с. 284].

Незважаючи на те, що невід'ємною частиною VBM-підходу є визначення вартості підприємства, він принципово відрізняється від традиційних методів оцінки бізнесу. Ми поділяємо думку багатьох дослідників про те, що традиційні методи оцінки бізнесу здебільшого дають точкові результати, ізольовані, вихоплені із загального контексту управління і процесу досягнення кінцевої мети, не припускають його моніторингу. Жодна з цілей [12, с. 56] традиційної оцінки бізнесу (приватизація, податок на майно, кредит тощо) не передбачає прямого і систематичного застосування методів оперативного або стратегічного управління підприємством.

Успішно зарекомендували себе раніше і продовжують використовуватися: система Дюпона, що відома в українській практиці як факторний аналіз, показники прибутку на акцію EPS, доходу від інвестованого капіталу ROI, віддачі власного капіталу ROE, прибутковості чистих активів RONA тощо. Істотним недоліком багатьох методів є:

- а) орієнтація на дані звітності минулих періодів;
- б) не відображають вартості грошей у часі, ризики інвесторів;
- в) недостатньою мірою корелюють з вартістю акцій підприємства на ринку капіталів;
- г) у деяких ситуаціях використовуються лише в інтересах менеджерів різних рівнів.

Методи, які з'явилися в середині 1980 років, в межах VBM-підходу значно зменшили ці негативні прояви. В основі VBM лежить управління на основі інтегрованого фінансового показника — вартості підприємства. Еволюція застосування фінансових інструментів показана в табл. 1.2.

VBM-підхід виникає під час подальшого розвитку фінансового менеджменту. Фінансова орієнтація характерна для таких показників, як



економічна додана вартість (EVA), додана вартість акціонерного капіталу (SVA), прибутковість інвестицій на основі потоку грошових коштів (CFROI), додана вартість потоку коштів (CVA) тощо. Однак рекомендації аналітиків приблизно на 30% ґрунтуються на нефінансових критеріях, зокрема якості менеджменту, його здатності реалізовувати обрану стратегію. Зазначені особливості, поряд з фінансовими показниками, дозволяють більшою мірою враховувати наблизений до управлінського мислення метод збалансованої системи оціночних показників BSC (Balanced Scorecard).

Таблиця 1.2

## Еволюція показників ефективності управління вартістю

Фінансові показники				
20 pp. XX ст.	70 pp. XX ст.	80 pp. XX ст.	90 pp. XX ст. – початок XXI ст.	
- модель Дюпона - ROI	- ESP - ROE - ROA	- MV/BV - RONA - CF	VBM - EVA - MVA - SVA - CVA - CFROI	BSC показники в 4-х проєкціях: - фінанси - клієнти - бізнес-процеси - персонал

За своєю сутністю VBM-методи базуються на об'єднанні традиційних моделей Дюпона і дисконтованого грошового потоку DCF. Методи розрізняються головним чином варіантами розрахунку витрат капіталу, одержанням результату в абсолютних або процентних величинах.

Розглянемо більш детально методи оцінювання вартості підприємства.

DCF (Discounted Cash Flow) — метод дисконтування майбутніх грошових потоків розраховується з урахуванням рівня ризику ставки вартості залучення капіталу (ставки дисконтування) [21, с. 3]. Таким чином, ключовими факторами, які впливають на ринкову вартість, є величина чистих грошових потоків, яку здатна генерувати компанія за визначений період, а також ціна залучення капіталу, що визначається рівнем ризику

вкладень, дохідністю та ризиками, характерними як для конкретного підприємства, так і для ринку в цілому. Для визначення ціни залучення капіталу необхідно скористатися інформацією, що надходить з ринку капіталів. З вищевикладеного випливає, що метод DCF є важливим інструментом стратегічного планування, який використовується для оцінки стратегічних опцій підприємства.

Модель DCF вносить у VBM фактор майбутніх, а не минулих грошових надходжень підприємства, що дає змогу врахувати пов'язані з невизначеністю діяльності ризики. Незважаючи на певну умовність такого джерела розрахункових даних, яким є сподівання інвесторів, у дослідженнях деяких західних авторів простежується висока кореляція між ринковою вартістю компанії та її дисконтованим грошовим потоком. Стосовно великого підприємства для цього є досить підстав. Зокрема, існуючий портфель замовлень за даних виробничих можливостей є відносно стійким, його складові в часі не змінюються миттєво.

Показник MVA (Marked Value Added) — ринкова додана вартість, розроблений консультантами компанії Stern Stewart в Нью-Йорку [34, р. 29]. Він вважається найкращим показником, що ілюструє здатність підприємства забезпечувати зростання добробуту своїх акціонерів. MVA — найочевидніший критерій створення вартості, який розглядає в якості останньої ринкову капіталізацію і ринкову вартість боргів підприємства. MVA — це коефіцієнт або відношення всього капіталу, який інвестувало підприємство з моменту його створення та ринкової вартості усіх власних і залучених коштів підприємства. Якщо ринкова вартість є меншою за інвестовані кошти, очевидно, що менеджери підприємства знищили капітал акціонерів. З точки зору теорії корпоративних фінансів, MVA відображає дисконтовану вартість усіх теперішніх і майбутніх інвестицій. Слід враховувати, що в балансову оцінку сукупного капіталу треба вносити поправки для усунення викривлень, зумовлених методами і принципами обліку [22, с. 69].

Модель економічної доданої вартості EVA (Economic Value Added) найчастіше використовується серед групи VMB-методів. Заснованій в 1982 році Джоелом Штерном і Дж. Беннетом Стюартом консалтинговій компанії Stern Stewart & Co. належить торговельна марка EVA [15, с. 252]. Підхід до вимірювання результатів економічної діяльності з використанням цього показника дуже швидко завоював популярність у фінансовому світі: 300 світових компаній, а також потужні інвестиційні банки, зокрема, Goldman Sachs і Credit Suisse First Boston використовують EVA як основний інструмент оцінки.

Модель економічної доданої вартості базується на концепції залишкового доходу, запропонованій А. Маршаллом [5, с. 289]. Цей показник поєднує простоту розрахунку і можливість визначення вартості підприємства, а також дозволяє оцінювати ефективність як підприємства загалом, так і окремих підрозділів. EVA є індикатором якості управлінських рішень: постійне додатне значення цього показника свідчить про збільшення вартості підприємства, тоді як від'ємне - про її зниження.

Можливість розрахунку EVA не тільки для оцінки інвестиційного проекту, а й як показника діяльності підприємства є значною перевагою порівняно з традиційними показниками, такими як дохід чи рентабельність. Перевага обумовлена тим, що концепція EVA базується на комплексному підході до трьох основних сфер менеджменту [36, р. 81]:

- 1) складання капітального бюджету;
- 2) оцінка ефективності діяльності підрозділів або підприємства загалом;
- 3) розробка оптимальної справедливої системи преміювання менеджменту.

Переваги застосування концепції в перших двох сферах пов'язані з адекватним і не громіздким визначенням рівня досягнення підрозділом, підприємством чи окремим проектом мети — збільшення ринкової вартості. Показник EVA оцінює доходи (NOPAT) й одночасно враховує капітал,

використаний для одержання цих доходів. Друга з названих складових є, мовби зворотним зв'язком, автоматично обмежуючи прагнення одержати прибуток за будь-яку ціну.

Розрахунок показника EVA проводиться наступним чином:

$$EVA = NOPAT - WACC * CI = (ROA - WACC) * CI \quad (1.1)$$

де NOPAT — чистий операційний прибуток після виплати податків;

WACC — середньозважена вартість капіталу;

CI — інвестований капітал;

ROA — прибутковість сукупних активів.

Незважаючи на низку очевидних переваг, варто вказати на недоліки показника EVA [35, р. 42]:

а) на величину показника EVA суттєво впливає первісна оцінка інвестованого капіталу (якщо вона занижена, то створена додана вартість буде високою, якщо завищена, то низькою);

б) основна частина доданої вартості в рамках моделі EVA припадає на пост-прогнозний період, що є коригуванням неврахованої реальної вартості інвестованого капіталу в доданих вартостях прогнозного періоду.

Розглянемо показник, що враховує майбутні грошові потоки, і який представлений методом доданої вартості акціонерного капіталу — SVA (Shareholder Value Added).

Головним розробником методу SVA, тобто системи показників акціонерної вартості компаній, які щорічно публікує Wall Street Journal, є А. Раппопорт [32, р. 76]. Його дослідження показали, що існує стійка кореляція між ринковою вартістю компаній і даними, які ґрунтуються на використанні таких показників, як економічна додана вартість (EVA) та акціонерна додана вартість (SVA). Метод SVA оцінює збільшення акціонерної вартості капіталу.

Розрахунок показника SVA проводиться за наступною формулою:

$$SVA = MV - BV \quad (1.2)$$

де MV — акціонерна вартість капіталу, створена майбутніми інвестиціями;

BV — акціонерна вартість капіталу, створена минулими інвестиціями (у спрощеному вигляді — балансовою вартістю акціонерного капіталу).

Отже, для розрахунку SVA необхідно визначити ринкову вартість акціонерного капіталу. Для цього використовуються відомі методи оцінки вартості підприємств, які ґрунтуються на дисконтуванні грошових потоків. Алгоритм розрахунку SVA охоплює чотири етапи [17, с. 112]:

- 1) оцінка минулої діяльності;
- 2) прогнозування майбутньої діяльності;
- 3) оцінка витрат на капітал;
- 4) оцінка доданої вартості акціонерного капіталу.

При проведенні оцінки діяльності за попередні періоди, на базі фінансової звітності виокремлюються фактори ефективності управління і розраховуються вихідні показники, необхідні для прогнозу чистого грошового потоку майбутньої діяльності.

У процесі прогнозування проводиться:

- а) коригування показників з метою виокремлення функціонуючих активів;
- б) прогноз статей балансу;
- в) оптимізація чистого грошового потоку;
- г) оцінка ефективності інвестиційних проектів.

Визначаються:

- а) інвестиції в основний та оборотний капітал;
- б) потреба у зовнішньому фінансуванні;
- в) внутрішній інвестиційний потенціал підприємства;
- г) структура капіталу з метою максимізації чистих грошових потоків.

Ще одним показником дохідності інвестицій на основі грошового потоку є CFROI (Cash Flow Return on Investment). Показник CFROI розраховується за наступною формулою:

$$\text{CFROI} = \text{CR} / \text{CE} \quad (1.3)$$

де CR — скориговані грошові надходження за поточними цінами;

CE — скориговані грошові видатки за поточними цінами.

Перевагою цього показника порівняно є те, що і грошові потоки, які генеруються існуючими і майбутніми активами, і первісні інвестиції виражаються в поточних цінах, тобто враховують фактор інфляції [30, р. 31]. Показник CFROI, вимірює відносний, а не абсолютний дохід підприємства за існуючими інвестиціями. Для розрахунку необхідно знати елементи валового грошового потоку, генерованого первісними валовими інвестиціями, і ліквідаційну вартість, у вихідних даних враховується інфляція.

Комбінація обчислених значень CFROI з обліком статистичних даних про поведінку CFROI (ріст, насичення, спад), передбачуваного зростання та інших параметрів протягом економічного життєвого циклу підприємства використовується для побудови прогнозних оцінок грошового потоку. Далі за необхідності грошової оцінки підприємства застосовується модель DCF, згідно з якою чистий грошовий потік поділяється на генерований за існуючими і майбутніми активами.

Для того, щоб вартість зростала, підприємство повинно збільшувати зростання між CFROI і реальною вартістю капіталу. Для цього правила є уточнення. Запропонований К. Стьюартом [34, р. 29] вартість компанії в системі QUEST містить обчислення зростання CFROI ( $SPREAD_{CFROI}$ ), тобто різниці CFROI і вартості капіталу, насичення ( $SPREAD_{growth}$ ), обумовленого як різниця між зростанням реального капіталу і стійкою швидкістю зростання, а також величини перенасичення ( $EXCESS_{growth}$ ), зростання понад рівень, досягнутий від внутрішніх грошових потоків, вимагає додаткового капіталу і призводить до збільшення заборгованості або додаткового випуску акцій. Зростання у середньому призводить до зменшення прибутковості грошового потоку і згодом негативно впливає на вартість підприємства. Зазначені змінні дозволяють записати потенціал створення вартості – VCS (Value Creation Score) у вигляді:

$$VCS = (SPREAD_{CFROI} * SPREAD_{growth}) / EXCESS_{growth} \quad (1.4)$$

VCS підприємства оцінюється високо, якщо воно має збалансовану зростаючу базу капіталу і значну величину CFROI. І, навпаки, підприємство має негативний потенціал при зростаючій базі капіталу, але з CFROI меншим за вартість капіталу. Можливі різні поєднання зазначених трьох показників, яким відповідають визначений знак і величина VCS. Якщо показник CFROI перевищує необхідний інвесторами середній рівень, то підприємство створює вартість і, навпаки, якщо CFROI нижчий за необхідну прибутковість, то вартість підприємства буде понижуватися.

Одним з головних недоліків цієї моделі є те, що результат виражається не в сумі створеної (або зруйнованої) вартості, а у вигляді відносного показника. Цей факт може перешкоджати впровадженню на підприємстві системи VBM, оскільки для окремих нефінансових менеджерів його інтерпретація може не бути настільки зрозумілою, як, наприклад, EVA. Іншим недоліком згаданого підходу є складність розрахунку показника CFROI через те, що для цього необхідно ідентифікувати всі грошові потоки, котрі генеруються як існуючими, так і майбутніми активами.

У методі доданої вартості потоку грошових коштів – CVA (Cash Value Added) виокремлюються стратегічні і нестратегічні інвестиції. Такий поділ дозволяє менеджерам зосередити увагу на перспективних планах розвитку підприємства. Синонімом CVA є абревіатура RCF (Residual Cash Flow) — залишковий грошовий потік) [29, р. 27], тобто залишкові грошові потоки, генеровані інвестиціями. Загалом, CVA містить концепції залишкового доходу й операційного грошового потоку. Існує кілька методик розрахунку CVA. За однією з них, показник CVA розраховується за наступною формулою:

$$CVA = OCF - OCFD \quad (1.5)$$

де OCF — операційний грошовий потік підприємства;

OCFD — потік, необхідний для задоволення вимог інвестора за стратегічними інвестиціями.

За результатами дослідження можна стверджувати, що в умовах ринку для будь-якого підприємства динаміка внутрішніх оцінок вартості є одним з основних критеріїв якості управлінських рішень, які приймаються. У той же час необхідність бачення перспектив розвитку підприємства, його конкурентоспроможності в середовищі світового бізнесу об'єктивно вимагає використання сучасних інструментів та методів оцінки ефективності управління вартістю організації.

Через те, що кожен з розглянутих показників має свої обмеження і недоліки, а також, тому що сфера вартісних показників є відносно новою галуззю знань, більшість авторів пропонують комбіноване використання кількох показників при оцінці процесу створення вартості. На нашу думку, такий підхід не буде оптимальним через те, що ефективність системи VBM може бути досягнута при підпорядкуванні всіх значимих управлінських рішень єдиній меті, що передбачає наявність єдиного критерію, на основі якого будується і оцінка ефективності, і система мотивації. Тому, в кожному конкретному випадку менеджмент підприємства має вибрати вартісний показник, відповідно до міркувань оперативності, вигод і витрат, пов'язаних з одержанням інформації, необхідної для його розрахунку.

### 1.3. Зарубіжний досвід та вітчизняна практика впровадження вартісно-орієнтованого менеджменту

Першими, хто впровадив систему BSC, були такі компанії, як FMC Corporation, Rockwater, Mobil, Chemical Bank, Cigna P&C, AT&T Canada, Wells Fargo Online Services та City of Charlotte [47]. Всі ці компанії відкрили нові можливості системи, окрім просто оцінювання. Проте, на перших етапах впровадження виявилось, що інтегрування BSC в цих компаніях зазнало невдачі. Необхідно було виявити джерела такого провалу, що повернуло дослідження до виконавчого керівництва, а не до



властивостей притаманних стратегічній карті та чотирьох проекцій, які вона представляє. Невдачею було неохоча покірність працівників підприємств щодо інтегрування BSC, проте це не стосувалось саме керівників. Ціллю впровадження BSC було приведення організації до ефективного стратегічного виконання запланованих цілей шляхом таких розважливих міркувань, як зміна компенсаційної системи, вдосконалення якості системи менеджменту, зміни системи звітів для надання працівникам більшого доступу до інформації про здійснені операції. Всі ці цілі можуть здатися нічим, проте саме вони можуть трансформувати та націлювати організацію для ефективного стратегічного керівництва та виконання всіх стратегічних завдань та цілей. Як результат, система BSC ефективно виконувала функцію доведення до працівників різних рівнів управління нових стратегічних планів та ініціатив компаній, виокремлюючи при цьому ключові процеси, які впливають на стратегію, та оцінюючи їх ефективність.

Пропонуємо розглянути конкретні приклади інтегрування системи BSC.

BSC Institute [41], що знаходиться у Вашингтоні, пропонує наступну систему впровадження BSC на підприємстві, яка складається з 9 послідовних кроків (рис. 1.4).

Прикладом успішного впровадження BSC за Вашингтонською системою може бути компанія National Marrow Donor Program (NMDP) [42]. Її лідери Горді Браян (керівник фінансового департаменту) та Мітчел Бу (керівник стратегічного відділу), приблизно у 2018 році почали шукати абсолютно нові ідеї стосовно довгострокової стратегії для того, щоб мати впевненість у тому, що NMDP зможе постачати 10 тисяч трансплантатів щороку до 2015 року.

Так як менеджмент компанії оцінював право заміни для інтеграції стратегії з існуючим стратегічним бізнес-планом, підхід системи збалансованих показників виявився лідером з усіх моделей планування оцінки майна. Ця модель виявилась цінною через:

а) підтримання розвитку стратегії та можливості сфокусуватися на тих ділянках, де довгострокове удосконалення є необхідним;

б) зображення стратегічних цілей у стратегічній карті буде більш доступним для працівників та засновників;

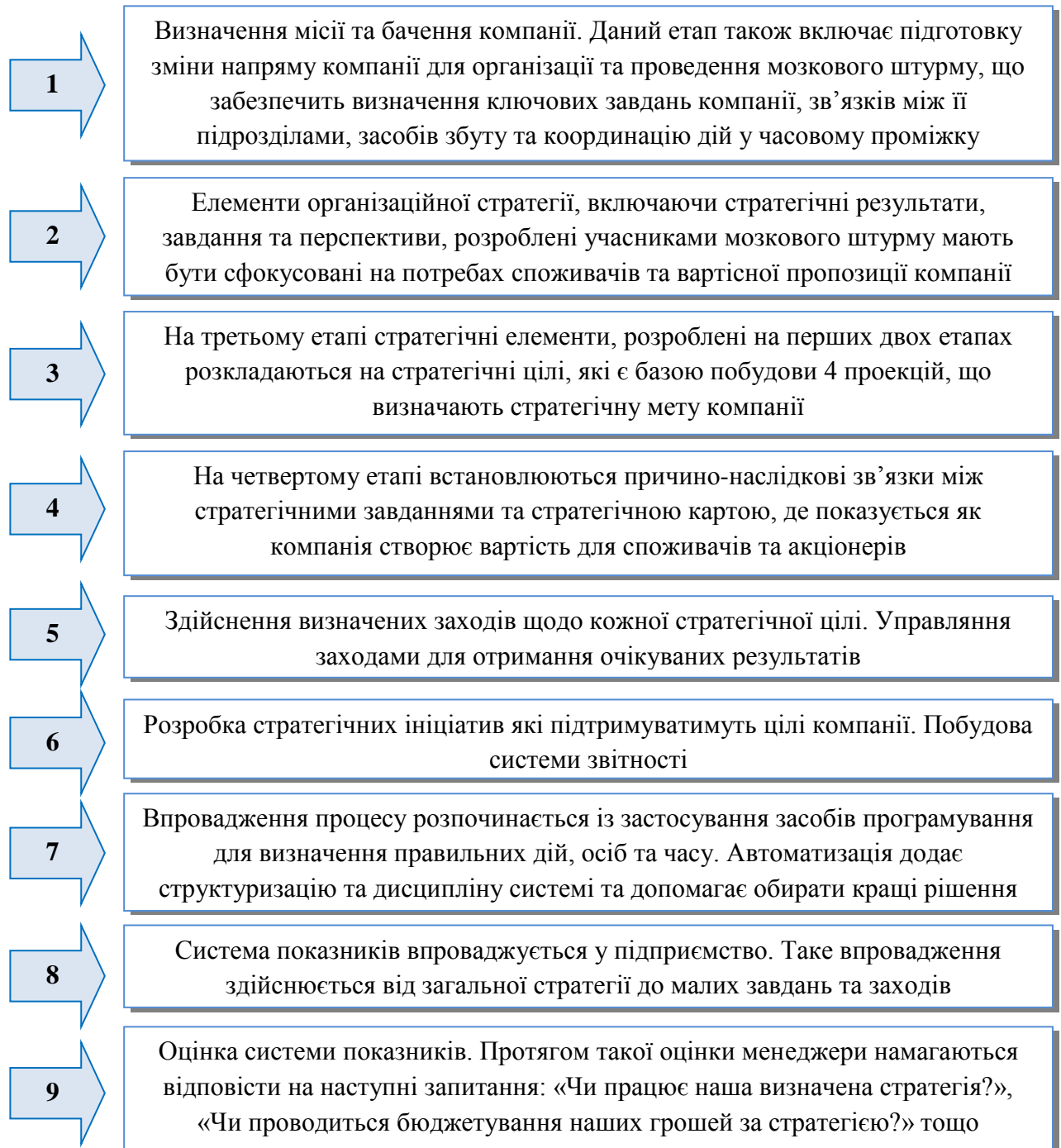


Рис. 1.4. Етапи впровадження BSC за моделлю BSC Institute

в) забезпечення того, що компанія сфокусується на більш збалансованому комплексі стратегічних цілей та їх вимірі, додаючи такі проєкції як «Клієнти» та «Інновації, розвиток, навчання» до таких вагомих проєкцій як «Фінанси» та «Бізнес-процеси» підприємства;

г) надання можливості керівництву стежити за виконанням стратегічних цілей як в їх довгостроковості, так і в підтриманні проєктів та ініціатив;

д) створення «каркасу» для пріоритетності проєктів та фінансування, що засноване на сприянні та підтриманні стратегічних цілей компанії.

Отже, компанія NMDP обрала для себе систему збалансованих показників. Після проведення традиційного SWOT-аналізу, компанія сформулювала для себе місію, бачення компанії та стратегію. Новою місією компанії тепер було — «Ми зберігаємо життя шляхом клітинної трансплантації — наука, сервіс та підтримка». Було визначено чотири стратегічні цілі, кожній з яких відповідала відповідна проєкція у карті системи збалансованих показників. Потім ці чотири цілі були об'єднані в єдину NMDP стратегічну карту, яка включала всі компоненти, вона включала 13 стратегічних цілей, 46 стратегічних заходів та 7 стратегічних ініціатив. Це був перший етап впровадження прозорості та породження вигод від вкладених зусиль.

Ключовим моментом було те, що всі підрозділи NMDP розробляли свої цілі, заходи та ініціативи, які вони доносили до нижче стоячих працівників з метою найповнішого розуміння компанією та її працівників цілей та завдань, які перед ними ставляться.

Використання компанією NMDP системи збалансованих показників призвело до видимої підтримки з боку виконавчих керівників та зробило цю організацію справжньою стратегічно-орієнтованою компанією.

Російська практика впровадження BSC [44] пропонує наступну схему інтегрування BSC, яка включає наступні чотири етапи (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи впровадження BSC за російською моделлю

В Україні процес застосування BSC тільки розпочинається. Усе більше компаній виявляють інтерес до цієї концепції.

BSC впроваджена в Україні як в методологічному, так і в практичному розумінні. Вона працює з логікою управління складної системи, як в ринковій, так і в неринковій сфері (неприбуткові організації, органи державного управління тощо)” — каже Олександр Савчук, директор компанії Strategic Consulting Group [43].

Серед українських компаній, що використовують BSC можна виділити наступні: «Український папір», ЗАТ Холдингова компанія «Бліц-Інформ»,

ВАТ "МК" Азовсталь", «ЕкоЛан» тощо. Для ефективності використання BSC, ці компанії використовують автоматизацію, що представлена у вигляді програмного забезпечення, такого як — ERP-система SAP R/3 чи навіть Excel. За його допомогою, можна чітко розписати управлінські процеси, отримати єдину інтегровану базу даних для синхронізації управлінських процедур.

Для наочного представлення впровадження BSC, як приклад, візьмемо львівську корпорацію «ЕкоЛан» [11, с. 24-25]. Компанія була заснована в 2001 році, вона об'єднує 12 виробничих цехів та торговельних компаній, володіє мережею магазинів. Рішення щодо впровадження BSC було прийнято через 2 роки після створення розгалуженої холдингової структури. Процес інтегрування BSC тривав 8 місяців і пройшов 4 етапи. Отже, розглянемо більш детально процес впровадження BSC компанією «ЕкоЛан» (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Етапи впровадження BSC на українському підприємстві

BSC значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системах управління українських підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу.

У процесі розробки та впровадження системи показників можуть виникнути певні проблеми [16]. Розглянемо більш детально деякі з них та можливі шляхи їх вирішення (рис. 1.7) [39].



Рис. 1.7. Проблеми розробки BSC та шляхи їх вирішення

Бачення та стратегію мають багато компаній, але не всі можуть реалізувати їх на практиці. BSC дає можливість перетворити стратегію в практичне досягнення цілей, які стоять перед компанією [2, с. 267]. Цьому сприяє те, що BSC визначає ключові показники результативності, за допомогою яких можна виміряти рівень досягнення стратегічних цілей. Крім того, BSC в рамках реалізації загальної стратегії ставить конкретні завдання перед кожним працівником компанії. Головною відмінністю від інших інструментів управління стратегією та основною цінністю BSC є принцип встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями. Ці зв'язки показують, яким чином кожен з напрямків діяльності компанії впливає на досягнення головних фінансових цілей, а також дозволяють оцінити вклад підрозділів, як центрів витрат, у реалізацію стратегії компанії [3, с. 136].

Саме трансформація місії в стратегію та розкриття стратегії у вигляді комплексу стратегічних цілей у розрізі чотирьох проекцій, демонструє логіку (рис. 1.8) системи збалансованої системи показників. Проте реального значення дана система набуває тоді, коли можна виміряти та кількісно обрахувати результати цих цілей. Такий обрахунок можна здійснити за допомогою відповідних показників — ключових показників ефективності. Саме такий зміст несуть всі розглянуті моделі інтегрування BSC. Вони різняться методологією розробки певних етапів, терміном виконання завдань, що насамперед залежить від масштабу компанії, цілями та стратегічними завданнями компанії тощо.

Підсумовуючи вищесказане, назвемо ключові переваги інтеграції системи управління, орієнтованого на вартість, зі збалансованою системою оціночних показників [26, с. 22-28]:

- 1) оцінювання, аналіз чутливості й моделювання дозволяє одержати конкретні й об'єктивні аргументи для стратегічних рішень, стратегічного планування й виміру результатів, спрямованих на зростання вартості компанії;

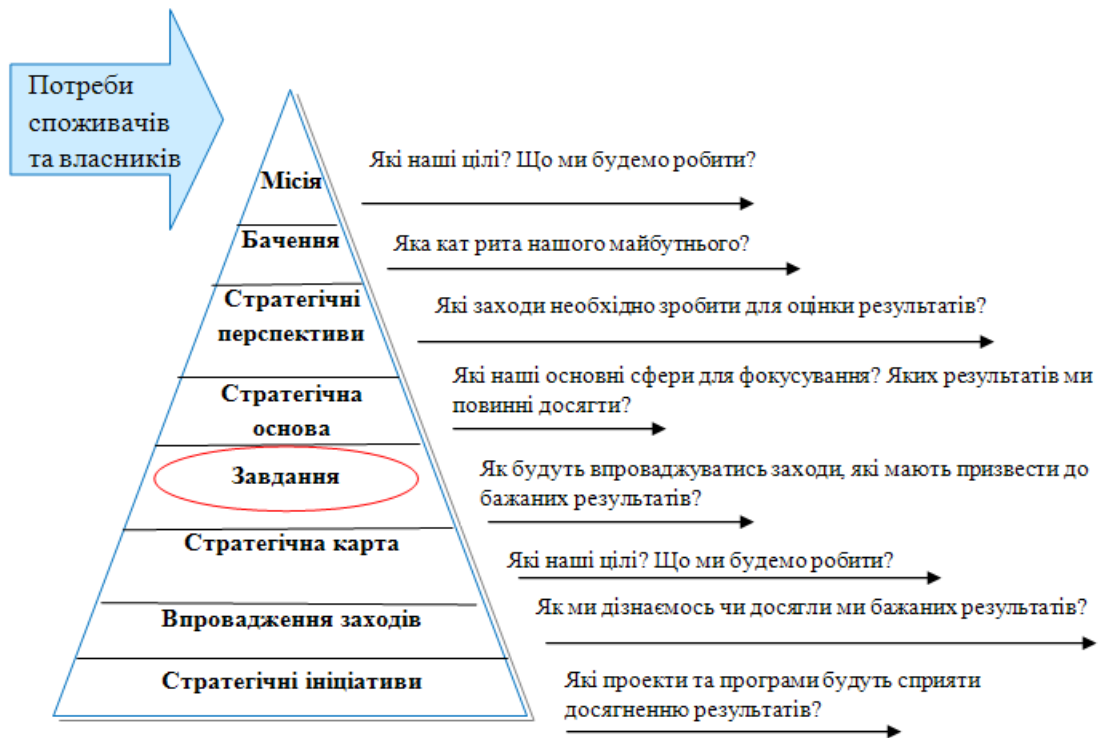


Рис. 1.8. Логіка BSC

2) створюється база для комунікацій з ринком капіталу й відносин з інвесторами;

3) розкривається потенціал зростання вартості підприємства;

4) побудова цілісної системи управлінських показників сприяє об'єднанню стратегічного й оперативного контролінгу;

5) концепція управління, орієнтованого на вартість, з яскраво вираженою фінансовою спрямованістю доповнюється збалансованою концепцією стратегії підприємства;

6) ідея підвищення вартості знаходить своє вираження в реалізації стратегії, її поширенні на всі рівні підприємства;

7) BSC передбачає залучення всіх співробітників у процес створення вартості, завбачає мотивацію співробітників і поєднання їх інтересів з інтересами підприємства;

8) BSC дозволяє усунути розрив між розробленою стратегією і її практичною реалізацією, оцінити саму стратегію і окремі процеси діяльності, оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов;

9) концепція вартісно-орієнтованого управління дозволяє наповнити стратегічним змістом фінансову стратегію BSC.



## Висновок до розділу 1

В першому розділі розглянули концепцію системи збалансованих показників — BSC (Balanced Scorecard), засновану директором Norlan Norton Institute Девідом Нортонем, нині керівник Balanced Scorecard Collaborative та Робертом Капланом — професором Harvard Business School, що дозволяє менеджерам представити бізнес компанії у чотирьох наступних проекціях: 1) «Клієнти»; 2) «Фінанси»; 3) «Бізнес-процеси»; 4) «Інновації, розвиток, навчання». Дана концепція зосереджує в собі показники, які вимірюють досягнуті результати (фінансові показники), і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів (нефінансові показники). За допомогою BSC фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причино-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами. Оскільки обидві категорії показників мають бути узгоджені між собою, BSC фактично перетворює систему вимірювання ефективності в систему стратегічного управління з прямим зв'язком з метою збільшення вартості компанії.

З огляду на життєву потребу українських підприємств в одержанні додаткових конкурентних переваг, ставиться завдання не тільки формального ознайомлення зі специфікою застосування сучасних методів управління вартістю, а й їх систематизації, більш поглибленого аналізу їхніх "якостей", адаптації до українських умов. Отже, ми розглянули показники для оцінки вартості підприємства, до яких належать: DCF — дисконтування грошових потоків, MVA — ринкова додана вартість, EVA — економічна додана вартість, SVA — додана вартість акціонерного капіталу, CFR — дохідність інвестицій на основі грошового потоку та CVA — додана вартість грошових коштів. Підбиваючи підсумки щодо обрання того чи іншого методу для оцінки вартості підприємства можна сказати, що інструмент оцінки, який лежить в основі MVA, не показує ефективність прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії, а мотиваційні схеми будуть прив'язані до показника ринкової капіталізації, що може призвести до того, що керівництво прийматиме рішення, які мають короткостроковий вплив на курсову вартість акції, і руйнуватимуть вартість в довгостроковій перспективі. Показник CFROI, вимірює відносний, а не абсолютний дохід підприємства за існуючими

інвестиціями, що може перешкоджати впровадженню на підприємстві системи VBM. Поряд із цими методами, показник EVA є індикатором якості управлінських рішень, адже він враховує показники чистого операційного прибутку після виплати податків, середньозважену вартість капіталу та значення інвестованого капіталу. Отже, при розробці системи BSC доцільним буде інтегрування такого вартісно-орієнтованого показника як EVA.

Для розуміння процесу впровадження на підприємстві системи BSC необхідно розглянути досвід зарубіжних та вітчизняних компаній. В розділі 1 ми розглянули конкретні приклади інтегрування BSC: американська модель, запропонована BSC Institute (у Вашингтоні), на прикладі компанії National Marrow Donor Program (NMDP), пропонує 9 етапів; українська модель на прикладі підприємства «ЕкоЛан» передбачає також 4 етапи впровадження BSC. Всі розглянуті моделі інтеграції системи BSC різняться між собою, проте логіка системи впровадження даної концепції єдина і заключається в наступному:

- 1) окреслення місії та бачення підприємства, формування його стратегії;
- 2) визначення стратегічних цілей за чотирма проєкціями компанії;
- 3) формування завдань та заходів за допомогою яких ці стратегічні цілі в розрізі кожної проєкції будуть реалізовуватись;
- 4) формування стратегічної карти та визначення системи оцінки очікуваних результатів.

В розділі 1 ми аналізували потенційні проблеми при розробці й впровадженні системи BSC та сформулювали альтернативні шляхи їх вирішення. 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. Орієнтовані на вартість показники повинні бути постійною складовою частиною процесів контролінгу, що забезпечує можливість своєчасних коригувань при відхиленні від цілей. Відповідна кваліфікація, навчання та мотивація всіх задіяних співробітників забезпечують довгострокову й надійну реалізацію концепції.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Стратегічний аналіз та розробка фінансової стратегії

Тепер пропоную розглянути існуючу модель організації фінансового контролінгу ПРАТ «Агротон» (рис. 2.3).

З наведеної моделі випливає, що рада директорів із фінансовим департаментом та відділом бюджетування й планування визначає завдання та стратегічні напрями для компанії. А вже відділ контролінгу контролює виконання поставлених завдань та процесів, а також регламентує документообіг, звітність (управлінська звітність) через фінансовий департамент, що надає можливість прослідкувати поетапно всі процеси на підприємстві, дає поради. Роль контролерів частково перекладено на керівників відділів підприємства через подання ними звітності. Компанії ПРАТ «Агротон» призначено декілька фінансових контролерів, які досить часто приїжджають з метою наочного відстеження всіх подій та процесів, що проходять на підприємстві. Досить значною допомогою для контролерів компанії є щорічна аудиторська перевірка.



Рис. 2.3. Модель організації фінансового контролінгу на підприємстві ПРАТ «Агротон»

Як вже зазначалося вище, роль фінансового контролю на підприємстві в українській компанії частково покладена на керівників підрозділів, що входять до фінансового департаменту ПРАТ «Агротон».

До фінансового департаменту ПРАТ «Агротон» входять такі підрозділи:

- 1) відділ зовнішньоекономічної діяльності;
- 2) проектний менеджер;
- 3) бухгалтерський відділ;
- 4) менеджер з бюджетування та звітування;
- 5) менеджер з технічного забезпечення.

Отже, окрім покладених на керівників даних відділів повноважень управління підрозділом, на них ще покладаються обов'язки контролю виконання поставлених завдань та цілей. При чому керівники фінансових підрозділів агрохолдингу «Агротон» контролюють роботу всіх відповідних підрозділів представництв та елеваторів на Україні шляхом управлінської звітності, яка консолідується у єдину звітність. Іншими словами, керівники підрозділів компанії ведуть консолідовану управлінську звітність по основним процесам підприємства. Потім ця звітність потрапляє до відділу контролінгу у головний офіс для подальшого аналізу та для розробки системи реагування на можливі фінансові ризики.

Розглянемо місію та стратегію компанії ПРАТ «Агротон».

Місія підприємства ПРАТ «Агротон» — оптова торгівля зерновою продукцією з метою підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному ринку зерноторгівлі.

Стратегія підприємства ПРАТ «Агротон» — утримувати активну позицію лідера в галузі зерноторгівлі України шляхом урізноманітнення спектру продукції та збільшення частки й обсягу купівлі-продажу в загальній структурі купівлі-продажу зернових в Україні.

На сьогодні компанія ПРАТ «Агротон» закуповує та експортує наступні види продукції:

- 1) пшениця (від 1 до 6 класів);
- 2) кукурудза;
- 3) ячмінь;
- 4) олійні;
- 5) інші.

Компанія ПРАТ «Агротон» здійснює закупівлю та продаж товару за наступною схемою:

- 1) представництва ПРАТ «Агротон» надають інформацію про необхідні обсяги закупівлі зернових (в основному така інформація формується на основі тендерів);

2) закупаються необхідні обсяги відповідних груп товарів;

3) експорт та доставка товару до представництв. Підприємство ПРАТ «Агротон» купує зерно на умовах СРТ (за міжнародними правилами «Інкотермс 2000»), що означає, що продавець здійснює поставку товару шляхом його передання перевізнику, призначеному ним самим (продавець зобов'язаний оплатити витрати перевезення товару до названого місця призначення), а експортує на умовах FOB, що означає, що поставка є здійсненою продавцем, коли товар перейшов через поручні судна в названому порту відвантаження (з цього моменту усі витрати й ризики втрати чи пошкодження товару повинен нести покупець);

4) реалізація товару безпосередньо представництвом.

Зробимо стратегічний аналіз підприємства на ринку зернових України.

Розглянемо параметри ринку зернових України за 2018-2020 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Частки зерноторгівельних компаній України в загальному обсязі експорту зернових за 2018-2020 роки, тис. грн., %

Параметр	ПРАТ «Агротон»			Cargill AT			Toepfer		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Валовий дохід (тис. грн.)	30523 4,50	39101 4,16	473038, 49	61046 8,90	102035 4,40	178868 4,00	61046 9,00	85029 5,40	238491 2,00
Доля ринку (%)	7,0	7,0	8,0	14,0	18,0	12,0	14,0	15,0	16,0
Коефіцієнт росту ринку (%)	—	1,3	3,0	—	1,7	1,8	—	1,4	2,8
Параметр	Nibulon			Glencore			Bunge		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Валовий	56686	73692	178868	43604	566863,	149057	26162	28343	119245

й дохід (тис. грн.)	4,10	2,60	4,00	9,30	60	0,00	9,60	1,80	6,00
Доля ринку (%)	13,0	13,0	12,0	10,0	10,0	10,0	6,0	5,0	8,0
Коефіц ієнт росту ринку (%)	—	1,3	2,4	—	1,3	2,7	—	1,1	4,2

Про рівень конкурентоспроможності ПРАТ «Агротон» можна говорити лише у порівнянні з іншими підприємствами, що працюють у аналогічній галузі та на одному ринку.

Проведемо аналіз ПРАТ «Агротон» та його конкурентів за результатами діяльності в 2018-2020 роках (рис. 2.4-2.6).

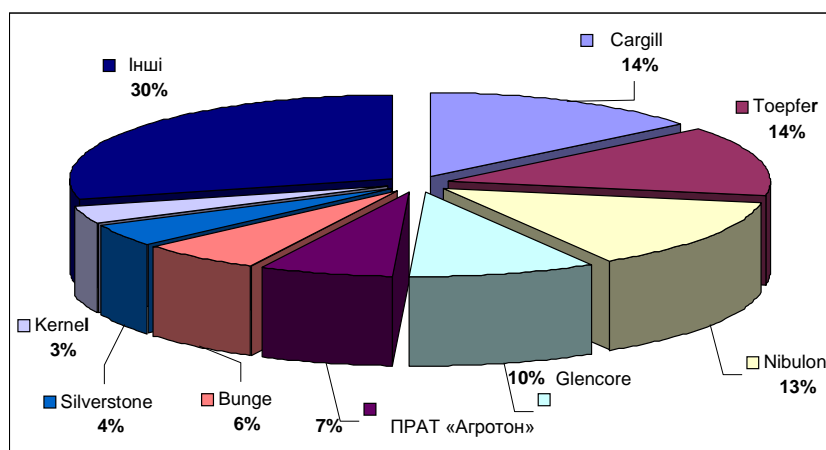


Рис. 2.4. Частка ринку продажів ПРАТ «Агротон» та конкурентів у 2018 році, %

Як бачимо, у 2018 році ПРАТ «Агротон» займає 5 місце за рейтингом серед конкурентів. Основними конкурентами є німецька компанія «Тоєрфер» та американська компанія «Cargill», що займають по 14% зерноторгівельного ринку України.

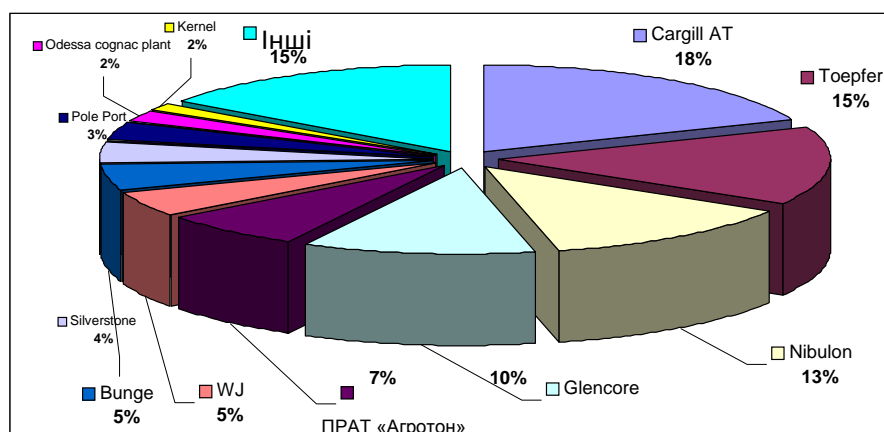


Рис. 2.5. Частка ринку продажів ПРАТ «Агротон» та конкурентів у 2019 році, %

У 2019 році компанія ПРАТ «Агротон» займає те саме 5 місце серед українських зернотрейдерів, проте остаточною лідером тут є американська компанія «Cargill», що займає вже 18% зерноторгівельного ринку України (в попередньому році ця частка становила 14%).

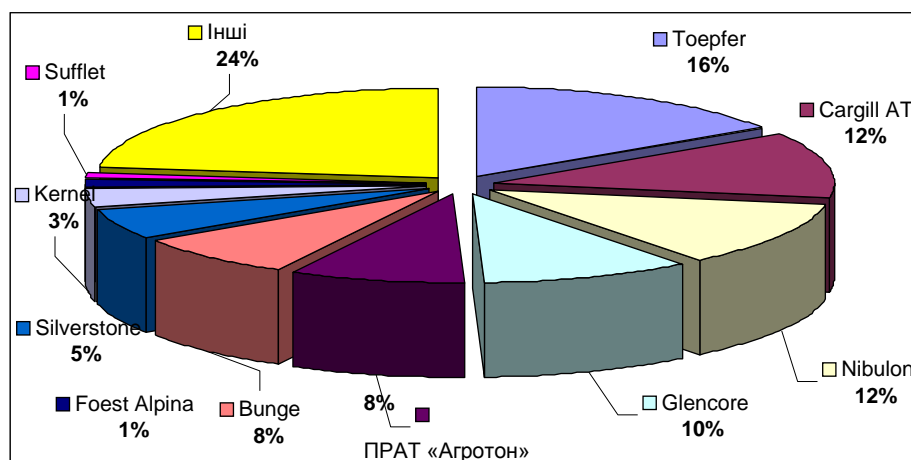


Рис. 2.6. Частка ринку продажів ПРАТ «Агротон» та конкурентів у 2020 році, %

У 2020 році частка в зерноторгівельному ринку України компанії ПРАТ «Агротон» становить 8%, що свідчить про стійку зростаючу позицію компанії (хоча у 2020 році посідає те саме 5 місце).



Ринкова частка ПРАТ «Агротон» досить значна порівняно з загальним обсягом реалізації продукції в Україні. Однак, є можливість для подальшого освоєння ринку реалізації продукції й розширення діяльності компанії.

Розглянемо розподіл загального обсягу реалізації продукції підприємства ПРАТ «Агротон» та його основних конкурентів по каналах збуту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розподіл загального обсягу реалізації зернотрейдерів України  
за 2018-2020 роки, %

Канали збуту	ПРАТ «Агротон»			Cargill AT			Toepfer		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Роздрібні мережі	—	—	—	15	13	9	—	—	—
Корпоративні клієнти	—	—	—	20	26	33	—	—	—
Дистриб'ютори	100	100	100	65	61	58	100	100	100
Всього	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Канали збуту	Nibulon			Glencore			Bunge		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Роздрібні мережі	10	11	13	—	—	—	9	12	15
Корпоративні клієнти	90	89	87	—	—	—	76	68	62
Дистриб'ютори	—	—	—	100	100	100	15	20	23
Всього	100	100	100	100	100	100	100	100	100

За даними таблиці 2.3, компанія ПРАТ «Агротон» продає весь товар представництвом компанії “Louis Dreyfus”, які потім реалізують цей товар у країні, яку вони представляють.

Тепер розглянемо розподіл загального обсягу реалізації даних компаній по товарним групам за 2018-2020 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл загального обсягу реалізації зернотрейдерів України по товарним  
групам за 2018-2020 роки, %

Товарна група	ПРАТ «Агротон»			Cargill AT			Toepfer		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Пшениця	54,42	27,92	49,33	23,90	32,30	19,60	36,80	38,10	46,20
Кукурудза	20,49	1,54	6,64	5,60	4,90	5,50	28,20	20,30	4,10
Ячмінь	24,67	29,11	33,54	18,60	9,20	6,50	21,30	19,50	25,10
Соняшник	0,42	40,89	9,86	42,30	53,60	68,40	13,50	15,60	21,40
Інші	—	0,55	0,63	9,60	—	—	0,20	6,50	3,20
Всього	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Товарна група	Nibulon			Glencore			Bunge		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Пшениця	49,70	46,10	41,90	43,40	38,40	24,60	64,20	49,20	26,80
Кукурудза	12,50	9,50	9,60	12,10	15,60	14,30	13,50	21,60	25,70
Ячмінь	19,60	21,40	19,80	32,20	29,50	33,10	22,30	26,90	36,20
Соняшник	5,60	7,20	10,60	—	—	5,60	—	—	—
Інші	12,60	15,80	18,10	12,30	16,50	22,40	—	2,30	11,30
Всього	100	100	100	100	100	100	100	100	100

За даними таблиці 2.4, бачимо, що найбільшу частку продажів компанії ПРАТ «Агротон» займає пшениця та ячмінь, у компанії Cargill найбільшу частку продажів займає соняшник та пшениця, Toepfer — пшениця та кукурудза, Нібулон — пшениця, Glencore — пшениця та ячмінь, у компанії Bunge у 2020 році немає чітко виражених часток в реалізації зернових.

На основі стратегічного аналізу підприємства ПРАТ «Агротон» здійснимо SWOT – аналіз компанії для визначення сильних та слабких сторін компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз підприємства

ПРАТ «Агротон»

<u>Слабкі сторони</u>	<u>Сильні сторони</u>
1) відсутність можливості розпочинати експортну діяльність раніше інших	1) значний досвід компанії за період роботи в аграрному секторі 2) наявність розвиненої мережі представництв, що забезпечує роботу в різних кліматичних зонах і яка

<p>зернотрейдерів, безпосередньо після збору врожаю через відсутність продукції власного виробництва</p> <p>2) немає власного переагрузного терміналу із зерно зберігачами</p> <p>3) Проте це не є на заваді успішному функціонуванню компанії, як вже вище зазначалося, ПРАТ «Агротон» успішно посідає 5 місце серед усіх зернотрейдерів України і щороку збільшує свою частку в продажі та експорті</p>	<p>забезпечує ефективну торгівельно-закупівельну діяльність підприємства</p> <p>3) наявність мережі лінійних елеваторів й укладення договорів безпосередньо з виробниками у відповідних регіонах</p> <p>4) постійне й стабільне зростання на зерновому ринку України, наявність міцних комерційних зв'язків з рядом зарубіжних партнерів</p> <p>5) наявність оперативної й достовірної інформації про стан агропромислового комплексу (відслідковування позиції конкурентів та статистичних даних)</p> <p>6) на підприємстві існує прогнозування врожайності, валовому збору тощо, що дає можливість планувати торгівельну діяльність, а також реагувати на зміни, що максимально наближає виробництво до попиту, що як результат збільшує рентабельність виробництва</p>
<p style="text-align: center;"><u>Шанси</u></p> <p>1) розширення закупівель більшої кількості видів продукції</p> <p>2) розширення каналів збуту</p> <p>3) відстеження своєї позиції на ринку України</p> <p>4) моніторинг ринку збуту</p>	<p style="text-align: center;"><u>Небезпеки</u></p> <p>1) заборона експорту зернових культур, або встановлення певних квот</p> <p>2) збільшення кількості сильних конкурентів</p> <p>3) невідшкодування ПДВ, що призведе до збільшення ціни на продаж</p>

Після проведення SWOT – аналізу компанії ПРАТ «Агротон», можна зробити висновок, що на підприємстві переважають сильні сторони, а також воно має чудові шанси для подальшого розвитку. Що ж стосується слабких сторін, то на нашу думку, підприємству варто направити свої зусилля на залучення додаткових інвестицій задля розширення своєї діяльності.

Необхідно інформувати своїх потенційних споживачів про зміни, що мають місце в процесі функціонування будь-якого виробництва. Йдеться про зміну асортименту продукції, вдосконалення наявної тощо.

Також підприємству варто працювати над:

- 1) освоєнням більшої частки ринку;
- 2) збільшенням обсягів продажу продукції;
- 3) максимізацією прибутків;
- 4) підвищенням рівня кваліфікації працівників;
- 5) створенням системи мотивації персоналу, що в свою чергу

збільшить якість та ефективність праці персоналу;

б) розширенням каналів збуту.

Закупівля продукції, в розрізі обсягу та виду, повністю залежить від попиту країн, в яких знаходяться представництва компанії “Louis Dreyfus”. Саме тому планування обсягів та видів купівлі-продажу зернових на наступні періоди є дуже приблизними.

Для розробки стратегічної карти BSC компанії ПРАТ «Агротон» необхідно визначити:

- 1) стратегічні цілі компанії в розрізі чотирьох проєкцій: «Клієнти», «Фінанси», «Бізнес-процеси» та «Інновації, розвиток, навчання»;
- 2) ключові показники виміру ефективності втілення для відстеження ефективності та контролю виконання визначених цілей;
- 3) завдання для втілення обумовлених цілей;
- 4) заходи за кожною проєкцією компанії ПРАТ «Агротон» для досягнення бажаних результатів стратегії підприємства.

Сформулюємо стратегію компанії ПРАТ «Агротон» на 3 наступні роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Стратегія компанії ПРАТ «Агротон»  
на 2021-2023 роки

		Сьогодні	Через рік	Через три роки
Диференціація	В якій товарній групі або каналі збуту	Товарна група: - пшениця (1-6 класи) - ячмінь - кукурудза - олійні - інші	Товарна група: - пшениця (1-6 класи) - ячмінь - кукурудза - олійні - гречка - горох	Товарна група: - пшениця (1-6 класи) - ячмінь - кукурудза - олійні - гречка - горох - ріпак

## 2.2. Розробка системи збалансованих показників за окремими проєкціями

Наступним етапом має бути прогнозування та планування значень визначених показників в розрізі обумовлених стратегічних цілей компанії за кожною із проєкцій з метою співставлення планованих та фактичних значень в подальшому, що надасть можливість компанії визначити за рахунок яких факторів певне фактичне значення не досягло планованого, в результаті чого компанія ПРАТ «Агротон» матиме можливість оптимізувати свою діяльність та досягати тих цілей, які вона запланувала.

Отже, визначимо стратегічні цілі компанії ПРАТ «Агротон», показники для виміру ефективності виконання таких цілей та необхідні заходи для їх реалізації в розрізі проєкції «Клієнти».

1. Збільшення долі купівлі-продажу на ринку зернових. Даний показник характеризує ефективність всіх управлінських заходів, бізнес-процесів підприємства та ефективність використання грошових ресурсів підприємства.

Головним завданням даної стратегічної цілі є моніторинг та дослідження основних переваг конкурентів компанії ПРАТ «Агротон» з метою ведення ефективної політики та позиціонування лідерства компанії на ринку купівлі-продажу зернових в Україні.

Визначимо основні заходи для збільшення долі на ринку купівлі-продажу зернових компанії ПРАТ «Агротон»:

1) розширення каналів збуту, що дасть в свою чергу можливість збільшити обсяги закупівель та відповідно продажу зернових;

2) слідкування за відповідністю якості зерна стандартам, що веде за собою стійке позиціонування компанії на ринку зернових, утримання долі клієнтів та напрацювання усталеної бази контрагентів;

3) моніторинг цінової політики основних конкурентів для ведення компанією ПРАТ «Агротон» виваженої цінової політики;

4) оптимізація бізнес-процесів підприємства, як то, пришвидшення виконання угоди, чи зменшення строку зберігання зерна на елеваторах, відстеження якості виконання угоди тощо.

Здійснимо опис показника «доля купівлі-продажу» підприємства ПРАТ «Агротон» на ринку зернових в Україні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Опис показника — доля купівлі-продажу зернових на ринку зерноторгівлі України — компанії ПРАТ «Агротон»

Найменування показника: доля купівлі-продажу зернових компанії на ринку України	Мета: дає можливість відслідковувати позицію компанії на ринку зерноторгівлі України	
Формула для розрахунку: (загальний обсяг експорту зернових компанії ПРАТ «Агротон» * 100%) / загальний обсяг експорту зернових в Україні		
Періодичність виміру: 1 раз на рік		
Одиниця виміру — т., %		
Джерело інформації: звіт про фінансові результати, програмне забезпечення 1С:8, аналітичні звіти компанії	Відповідальний за інформацію: менеджер з планування та звітування	
Відповідальний за показник: керівник торгового департаменту, заступник генерального директора		
2018 рік	2019 рік	2020 рік
257398,42 т.	289595,07 т.	338247,04 т.
7%	7%	8%
Темп приросту показника компанії за 2018-2020 роки, %		
T <sub>пр 2019/2018</sub>	T <sub>пр 2020/2019</sub>	T <sub>пр 2020/2018</sub>
12,50	16,70	31,40

За аналізованими даними показника «доля купівлі-продажу» зернових компанії ПРАТ «Агротон» в загальному обсязі експорту зернових на Україні можна сказати, що компанія займає стабільну позицію та долю на ринку експорту зернових України, загальний приріст даного показника за аналізовані три роки становив 31,40%.

Для збільшення долі купівлі-продажу зернових необхідно збільшити обсяги купівлі-продажу компанії ПРАТ «Агротон». Для того, щоб планувати значення даного показника необхідно проаналізувати самі зміни на ринку зерноторгівлі України та співставити їх із значеннями компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів купівлі-продажу зернових на Україні та доля в цьому обсязі компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки, %

№	Параметр	Роки		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Обсяги купівлі-продажу на Україні, т.	3677120,29	4137072,43	4228088,00
2	Обсяги купівлі-продажу ПРАТ «Агротон», т.	257398,42	289595,07	338247,04
№	Параметр	Тпр		
		Т <sub>пр</sub> 2019/2018	Т <sub>пр</sub> 2020/2019	Т <sub>пр</sub> 2020/2018
1	Обсяги купівлі-продажу на Україні, т.	12,50	2,10	14,90
2	Обсяги купівлі-продажу ПРАТ «Агротон», т.	12,50	16,70	31,40

Як бачимо, протягом 2018-2020 років обсяг купівлі-продажу зернових збільшувався як компанією ПРАТ «Агротон», так і загалом по Україні. Загальний приріст купівлі-продажу зернових по Україні склав 14,9%, щодо аналізованої компанії — 31,4%, за рахунок збільшення долі купівлі-продажу на ринку зернових України. Для того, щоб на наступні три роки планувати нормативні значення долі компанії в загальному обсязі купівлі-продажу зернових необхідно знайти базу для відштовху, в даному випадку такою базою є аналітичні дані за попередні три роки. Виходячи з того факту, що ринок зерноторгівлі росте, обсяги купівлі-продажу зернових компанії ПРАТ «Агротон» також мають зростати. Отже, виходячи з досвіду попередніх років та стратегічного аналізу підприємства ПРАТ «Агротон» компанія має всі можливості збільшувати свою долю на ринку купівлі-продажу зернових на Україні за наступні три роки.

Здійснимо стратегічний опис показника «доля купівлі-продажу» зернових компанії ПРАТ «Агротон» на ринку зерноторгівлі України на 2021-2023 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Опис стратегії в розрізі показника — доля купівлі-продажу зернових на ринку зерноторгівлі України — компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки, т., %

№	Роки	2021 рік	2022 рік	2023 рік
	Параметр			
1	Доля компанії ПРАТ «Агротон», %	8,60	9,40	10,20
	Коментар: даний показник прогнозуватимемо за допомогою експертного методу			
2	Обсяг експорту зернових на ринку України, т.	$((4228088,00 - 4137072,43) / 2) + 4228088,00 = 4273595,79$	$((4273595,79 - 4228088,00) / 2) + 4273595,79 = 4296349,68$	$((4296349,68 - 4273595,79) / 2) + 4296349,68 = 4307726,63$
	Коментар: даний показник прогнозуватимемо за допомогою методу ковзної середньої			
3	Обсяг експорту зернових ПРАТ «Агротон», т.	$(4273595,79 * 8,6) / 100 = 367529,24$	$(4296349,68 * 9,4) / 100 = 403856,87$	$(4307726,63 * 10,2) / 100 = 439388,12$
	Коментар: обсяг експорту зернових компанією ПРАТ «Агротон» розрахуємо виходячи із прогнозів загального обсягу експорту зернових по Україні за 2021-2023 роки та бажаної частки компанії у відповідному році			

Проаналізуємо кількісні зміни даної стратегічної цілі. У 2021 році порівняно із попереднім 2020 роком доля купівлі-продажу зернових компанією ПРАТ «Агротон» зростає на 0,6%, у 2022 — на 0,8%, у 2023 — на 0,6%, загальний приріст за 2021-2023 роки становитиме 1,6%.

2. Утримання долі клієнтів. Дана стратегічна ціль є дуже важливою, адже не маючи усталеної та напрацьованої клієнтської бази компанія ПРАТ «Агротон» не матиме змоги закуповувати товар на Україні (адже компанія не вирощує сама зерно) та експортувати його, тобто збувати закуплений товар.



Головним індикатором напрацьованої бази клієнтів, на наш погляд, є рівень їх задоволеності у співпрацюванні з компанією, наприклад, умови поставок, терміни, якість зерна, своєчасність тощо.

Даний показник виконує наступне завдання — контроль за якістю виконання угод з клієнтами.

На даному етапі компанія ПРАТ «Агротон» не має системи оцінки задоволеності клієнтів. Пропонуємо розробити таку систему.

Для початку необхідно визначити оптимальні для компанії ПРАТ «Агротон» кількісні та якісні критерії задоволення клієнтів, які компанія інтегруватиме в єдиний показник — індекс задоволення клієнта. Значущість кожного окремого параметра у системі визначатиметься у відсотках, на основі того, наскільки важливим є кожен з них для визначення задоволення клієнтів та їх купівельної поведінки. Визначаються також планові значення за кожним із параметрів в натуральних та вартісних вираженнях (в колонці «параметр» вказано, в яких одиницях вимірюється той чи інший показник) та фактичні значення за кожним параметром.

Потім підприємство має розрахувати інтегрований узагальнюючий планований та фактичний показники наступним чином:

$$I_{\text{пл}} = (\sum \text{вагомість } i\text{-го параметра} * \text{планове значення}) / 100 \quad (2.1)$$

$$I_{\text{факт}} = (\sum \text{вагомість } i\text{-го параметра} * \text{фактичне значення}) / 100 \quad (2.2)$$

Наступним кроком є порівняння планового та фактичного інтегрованого показників.

Оскільки підприємство ПРАТ «Агротон» раніше не використовувало таку систему оцінки задоволення клієнтів, ми можемо розрахувати лише фактичні значення за останні три роки (додаток В), розрахунки проводитимемо за формулою (2.2).

Для налагодження та укріплення зв'язків із контрагентами, підприємство ПРАТ «Агротон» може надавати певні знижки, наприклад, зменшувати суму передплати за товар своїм постійним клієнтам.

Здійснимо опис показника «індекс задоволення клієнтів компанії ПРАТ «Агротон» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Опис показника — індекс задоволення клієнтів — компанії  
ПРАТ «Агротон»

Найменування показника: ІНДЕКС ЗАДОВОЛЕННЯ КЛІЄНТІВ		Мета: утримання усталеної долі клієнтів та напрацювання клієнтської бази	
Формула для розрахунку: $I_{\text{факт}} = (\sum \text{вагомість } i\text{-го параметра} * \text{значення параметра}) / 100$			
Періодичність виміру: 1 раз на рік			
Одиниця виміру — коефіцієнт			
Джерело інформації: звіт про контрагентів, програмне забезпечення 1С:8		Відповідальний за інформацію: відділ зовнішньоекономічної діяльності	
Відповідальний за показник: керівник відділу зовнішньоекономічної діяльності			
2018 рік	2019 рік	2020 рік	
106874,93	136897,72	165599,26	
Коефіцієнти росту показника компанії за 2018-2020 роки, %			
$K_p_{2019/2018}$	$K_p_{2020/2019}$	$K_p_{2020/2018}$	
28,00	20,90	54,90	

Загальний коефіцієнт росту показника «індекс задоволення клієнтів» за 2018-2020 роки становив 54,90%, що свідчить про те, що компанія має усталену базу клієнтів, які задоволені співпрацею із ПРАТ «Агротон».

Визначимо заходи для ефективної реалізації даної стратегічної цілі:

1) розробка системи оцінювання задоволеності клієнтів, адже саме так компанія може дізнатися про ефективність своєї діяльності за проекцією «Клієнти», та взагалі матиме орієнтир на те, яку саме політику вести зі своїми контрагентами;

2) моніторинг долі якісно виповнених замовлень та долі рекламаций. Таким чином компанія ПРАТ «Агротон» матиме можливість контролювати себе щодо всіх операцій з контрагентами.

Для планування показника, що відповідає за ефективність виконання стратегічної цілі «Утримання долі клієнтів», необхідно прогнозувати значення його параметрів, адже індекс задоволення клієнтів компанії ПРАТ «Агротон» складається із цілої низки компонентів. Проаналізуємо зміни параметрів індексу задоволення клієнтів компанії ПРАТ «Агротон» за попередніх три роки, адже саме на основі аналітичних даних попередніх періодів ми прогнозуватимемо значення цих параметрів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка параметрів показника «індекс задоволення клієнтів»  
компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки, %

№	Роки			
	Параметр	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Число втрачених клієнтів, шт.	136,00	119,30	111,70
2	Виручка від реалізації від існуючих клієнтів, тис. грн.	305234,50	391014,16	473038,49
3	Частка на ринку, %	7,00	7,00	8,00
4	Скарги /повернення, %	3,00	2,10	2,80
№	Тпр			
	Параметр	Тпр 2019/2018	Тпр 2020/2019	Тпр 2020/2018
1	Число втрачених клієнтів, шт.	-12,30	-6,40	-17,90
2	Виручка від реалізації від існуючих клієнтів, тис. грн.	28,10	20,90	54,90
3	Частка на ринку, %	0,00	14,20	14,20
4	Скарги /повернення, %	-30,00	-33,30	-6,70

Здійснимо стратегічний опис показника «індекс задоволення клієнтів» компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки в розрізі проєкції «Клієнти» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Опис стратегії в розрізі показника — індекс задоволення клієнтів — компанії  
ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки

№	Параметр	Вагомість параметру, %	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Число втрачених клієнтів, шт.	30	$((111,69 - 119,69) / 2) + 111,69 = 107,90$	$((107,9 - 111,69) / 2) + 107,9 = 106,00$	$((106,0 - 107,9) / 2) + 106,0 = 105,05$
	Коментар: параметр розраховано на основі методу ковзної середньої, оскільки за останні аналізовані 2018-2020 роки кількість втрачених клієнтів підприємства ПРАТ «Агротон» зменшувалась, логічним буде припустити, що така тенденція продовжуватиметься протягом наступних 2021-2023 років				
2	Виручка від існуючих клієнтів, тис. грн.	35	$((473038,49 - 391014,16) / 2) + 473038,49 = 514050,66$	$((514050,66 - 473038,49) / 2) + 514050,66 = 534556,74$	$((534566,74 - 514050,66) / 2) + 534556,74 = 544809,78$
	Коментар: виручка компанії ПРАТ «Агротон» за попередні 2018-2020 роки зростала, до того ж на 2021-2023 роки компанія планує збільшувати обсяги продажу, саме тому буде логічним прогнозування збільшення виручки від існуючих клієнтів на 2021-2023 роки				
3	Частка на ринку, %	25	8,60	9,40	10,20
	Коментар: даний параметр візьмемо із таблиці 2.9				
4	Скарги повернення, %	10	2,60	2,10	1,60
	Коментар: протягом аналізованих 2018-2020 років даний параметр мав нестабільне значення, проте ми припускаємо, що компанія планує оптимізувати даний показник, саме в такому контексті визначимо експертним методом долю зменшення даного параметру				
	Всього	100	X	X	X
	Індекс задоволення клієнтів		179952,21	187132,72	190717,65

У 2021 році порівняно із 2020 індекс задоволення клієнтів компанії ПРАТ «Агротон» зросте на 8,6%, у 2022 — на 3,9%, а у 2023 — на 1,9%, загальний приріст за 2021-2023 роки становитиме 5,9%.

Скорингова карта за проєкцією «Фінанси».

Проєкція «Фінанси» відображає фінансові результати діяльності компанії ПРАТ «Агротон», що в свою чергу характеризує ефективність управління ресурсами організації та дає загальну характеристику про її фінансовий стан [6, с. 165].

Визначимо стратегічні цілі компанії ПРАТ «Агротон», показники для виміру ефективності виконання таких цілей та необхідні заходи для їх реалізації в розрізі проекції «Фінанси».

1. Довгострокове нарощення маржинального прибутку. Кожна компанія прагне отримувати прибуток не лише сьогодні, а й у далекоглядній перспективі. В такому контексті набуває сенсу стратегічне управління показниками які вимірюють прибуток підприємства.

Основним завданням даної стратегічної цілі є вимір, планування та контроль за виконанням стратегічних орієнтирів довгострокового нарощення маржинального прибутку.

Для цього використовуватимемо показник «маржинальний прибуток».

Окреслимо заходи для ефективного нарощення маржинального прибутку компанії ПРАТ «Агротон» та за допомогою яких визначена стратегія підприємства буде реалізована.

Для досягнення ефективного нарощення маржинального прибутку, підприємство ПРАТ «Агротон» має здійснювати наступні заходи:

- 1) збільшувати обсяг реалізації зерна;
- 2) контроль за змінними витратами, що дасть можливість відстежувати та аналізувати витрати за центрами їх виникнення й відповідно планувати їх в розрізі запланованих обсягів купівлі-продажу;
- 3) моніторинг та прогнозування цін на ринку зернових. Даний аналіз допоможе на базі тенденції змін цін на зернові прогнозувати ціни, і як результат прогнозувати виручку від реалізації та собівартість продукції;
- 4) співставлення планових та фактичних показників маржинального прибутку підприємства;
- 5) визначення методів реагування на відхилення фактичних даних від показників поточного стану показника.

Здійснимо опис фінансового показника «маржинальний прибуток» підприємства ПРАТ «Агротон» (табл. 2.13).

Компанія ПРАТ «Агротон» ефективно оптимізує свої витрати та веде розумну цінову політику, доказом цього є зростання маржинального прибутку компанії протягом аналізованих 3-х років, у 2019 році порівняно із 2018 роком даний показник зріс на 95,01%, у 2020 зріс на 18,05%, а загальний приріст за 2018-2020 роки становив — 130,33%, що є гарним результатом діяльності компанії.

Таблиця 2.13

Опис фінансового показника — маржинальний прибуток —  
компанії ПРАТ «Агротон»

Найменування показника: МАРЖИНАЛЬНИЙ ПРИБУТОК		Мета: характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності
Формула для розрахунку: обсяг реалізації продукції * (ціна – змінні витрати)		
Періодичність виміру: 1 раз на рік		
Одиниця виміру — тис. грн.		
Джерело інформації: звіт про фінансові результати, програмне забезпечення 1С:8		Відповідальний за інформацію: головний бухгалтер
Відповідальний за показник: керівник фінансового департаменту		
2018 рік	2019 рік	2020 рік
24671638,55	48133596,58	56825502,72
Темп приросту показника компанії за 2018-2020 роки, %		
$T_{\text{пр}} 2019/2018$	$T_{\text{пр}} 2020/2019$	$T_{\text{пр}} 2020/2018$
95,01	18,05	130,33

Для планування показника «маржинальний прибуток» необхідно розбити даний показник на компоненти, з яких він складається та на основі яких він розраховується для їх більш детального аналізу та планування обсягів їх збільшення чи зменшення в розрізі збільшення показника «маржинальний прибуток» (орієнтуючись на визначену стратегію BSC) компанії ПРАТ «Агротон».

Проаналізуємо дані компонентів маржинального прибутку компанії ПРАТ «Агротон» за останні три роки (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Динаміка компонентів маржинального прибутку компанії

ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки, %

№	Роки			
	Параметр	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Загальний обсяг реалізації, т.	257398,42	289595,07	338247,04
2	Ціна середня, за 1т.	1185,85	1350,21	1428,50
3	Змінні витрати, грн. в розрахунку на 1т. продукції	1090	1184	1260
№	Тпр			
	Параметр	Т <sub>пр</sub> 2019/2018	Т <sub>пр</sub> 2020/2019	Т <sub>пр</sub> 2020/2018
1	Загальний обсяг реалізації, т.	12,5	16,7	31,4
2	Ціна середня, за 1т.	13,8	5,7	20,4
3	Змінні витрати, грн. в розрахунку на 1т. продукції	8,6	6,42	15,5

Окреслимо стратегічний опис показника «маржинальний прибуток» компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки в розрізі проєкції «Фінанси» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Опис стратегії в розрізі показника — маржинальний прибуток — компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки, тис. грн.

№	Роки			
	Параметр	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Загальний обсяг реалізації, т.	$((338247,04 - 289595,07) / 2) + 338247,04 = 362573,03$	$((362573,025 - 338247,04) / 2) + 362573,025 = 374736,02$	$((374736,02 - 362573,025) / 2) + 374736,02 = 380817,52$
	Коментар: за даними попередніх трьох років загальний обсяг реалізації компанії ПРАТ «Агротон» постійно збільшувався, отже, розрахуємо планові показники даного параметру за допомогою методу ковзної середньої			
2	Ціна (середня), за 1 т. продукції	$((1428,5 - 1350,21) / 2) + 1428,5 = 1467,65$	$((1467,65 - 1428,5) / 2) + 1467,65 = 1487,23$	$((1487,23 - 1467,65) / 2) + 1487,23 = 1497,02$
	Коментар: середня ціна на зернові розрахована методом ковзної середньої			
3	Змінні витрати, грн. в розрахунку на 1т. продукції	$((1260 - 1184) / 2) + 1260 = 1298,00$	$((1298 - 1260) / 2) + 1298 = 1317,00$	$((1317 - 1298) / 2) + 1317 = 1326,50$
	Коментар: змінні витрати прямо залежать від обсягів реалізації продукції, протягом			

	2018-2020 років як обсяг реалізації, так і змінні витрати компанії ПРАТ «Агротон» зростали, отже розрахунок планових значень змінних витрат провадитимемо на основі того ж методу, що й обсяг реалізації продукції, а саме на основі методу ковзної середньої			
4	Маржинальний прибуток, тис. грн.	362573,025 * (1467,65 – 1298) = 61510513,69	374736,02 * (1487,23 – 1317) = 63791312,68	380817,52 * (1497,02 – 1326,5) = 64937003,51

Проаналізуємо кількісні зміни показника «маржинальний прибуток» компанії ПРАТ «Агротон» за 2021-2023 роки. У 2021 році порівняно із попереднім 2020 маржинальний прибуток зростає на 8,2%, у 2022 — на 3,7%, у 2023 — на 1,8%, загальний приріст за 2021-2023 роки становитиме 5,5%.

2. Збільшення чистого прибутку. В розрізі проєкції «Фінанси» важливу ланку займає саме чистий прибуток компанії, адже він на відміну від маржинального прибутку, що характеризує суму чистого доходу від операційної діяльності за винятком суми змінних витрат, охоплює загальні доходи та витрати компанії. До того ж саме чистий прибуток є індикатором ефективності діяльності підприємства загалом.

Основним завданням даної стратегічної цілі є вимір, планування та контроль за виконанням стратегічних орієнтирів довгострокового нарощення чистого прибутку компанії. Для цього використовуватимемо значення показника «чистий прибуток» компанії ПРАТ «Агротон».

Здійснимо опис фінансового показника «чистий прибуток» підприємства ПРАТ «Агротон» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Опис фінансового показника — чистий прибуток — ПРАТ «Агротон»

Найменування показника: <b>ЧИСТИЙ ПРИБУТОК</b>	Мета: характеризує суму чистого прибутку підприємства
Формула для розрахунку: виручка від реалізації – ПДВ – собівартість + операційні доходи – адміністративні витрати – витрати на збут – операційні витрати + фінансові доходи – фінансові витрати – податок на прибуток	
Періодичність виміру: 1 раз на рік	
Одиниця виміру — тис. грн.	
Джерело інформації: звіт про фінансові результати, програмне	Відповідальний за інформацію:



забезпечення 1С:8		головний бухгалтер
Відповідальний за показник: керівник фінансового департаменту		
2018 рік	2019 рік	2020 рік
13730,00	17847,50	38984,00
Темп приросту показника компанії за 2018-2020 роки, %		
$T_{\text{пр}} 2019/2018$	$T_{\text{пр}} 2020/2019$	$T_{\text{пр}} 2020/2018$
29,90	118,40	183,90

Компанія ПРАТ «Агротон» ефективно оптимізує свої витрати та веде розумну цінову політику, доказом цього є зростання чистого прибутку компанії протягом аналізованих 3-х років, у 2019 році порівняно із 2018 роком даний показник зріс на 29,9%, у 2020 зріс на 118,4%, а загальний приріст за 2018-2020 роки становив — 183,9%.

Для ефективного нарощення чистого прибутку підприємства необхідно окреслити заходи, за допомогою яких визначена стратегія підприємства буде реалізована.

Для досягнення ефективного довгострокового нарощення чистого прибутку, підприємство ПРАТ «Агротон» має здійснювати наступні заходи:

- 1) збільшувати обсяги купівлі-продажу продукції;
- 2) здійснювати моніторинг цін та будувати виважену цінову політику (закуповувати за меншою ціною, збувати за більшою, що призведе до збільшення рентабельності продукції та доходу від реалізації й зменшення собівартості);
- 3) контроль за змінними й постійними витратами компанії, їх аналіз в розрізі центрів витрат та видам продукції;
- 4) співставлення планових та фактичних показників чистого прибутку.

Для планування показника «чистий прибуток» необхідно розбити даний показник на компоненти, з яких він складається та на основі яких він розраховується для їх детального аналізу та планування обсягів їх збільшення чи зменшення в розрізі збільшення показника «чистий прибуток» (орієнтуючись на визначену стратегію BSC) компанії ПРАТ «Агротон».

Проаналізуємо дані компонентів чистого прибутку компанії ПРАТ «Агротон» за останні три роки (табл. 2.17)

Як бачимо всі компоненти необхідні для обчислення чистого прибутку компанії ПРАТ «Агротон» протягом 2018-2020 років в тій чи іншій мірі збільшувалися.

Таблиця 2.17

Динаміка компонентів чистого прибутку компанії  
ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки, %

№	Параметр	Т <sub>пр</sub>		
		Т <sub>пр 2019/2018</sub>	Т <sub>пр 2020/2019</sub>	Т <sub>пр 2020/2018</sub>
1	2	3	4	5
1	Дохід (виручка) від реалізації	28,10	20,98	54,98
2	ПДВ	5,45	25,30	32,14
3	Чистий дохід	29,99	20,68	56,89
4	Собіварстість	30,00	19,17	54,93
5	Валовий прибуток	30,11	28,56	67,13
6	Інші операційні доходи	31,01	20,52	56,67
7	Адміністративні витрати	35,21	8,053	40,49
8	Витрати на збут	32,02	51,58	97,06
9	Інші операційні витрати	28,98	7,63	39,93
10	Фінансові результати від операційної діяльності	29,91	125,74	193,46
11	Інші фінансові доходи	31,03	68,42	120,69
12	Інші доходи	29,91	28,06	66,36
13	Фінансові витрати	30,01	144,17	217,42
14	Інші витрати	30,02	27,35	65,58
15	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	29,99	119,20	184,93
16	Податок на прибуток	29,99	122,31	188,98
17	Фінансові результати від звичайної діяльності	29,99	118,43	183,93
18	Чистий прибуток	29,99	118,43	183,93

При плануванні значень показника чистого прибутку підприємства ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки скористаємось методом ковзної середньої.

Таким чином, окреслимо стратегічний опис показника «чистий прибуток» компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки (додаток Е).

Проаналізуємо кількісні зміни показника «чистий прибуток» компанії ПРАТ «Агротон» за 2021-2023 роки. У 2021 році порівняно із попереднім 2020 роком чистий прибуток зростає на 27,12%, у 2022 — на 11%, у 2023 — 5%, а загальний приріст за 2021 -2023 роки становитиме 16%.

## 2.1. Застосування скорингових карт за проекціями

Проекція «Бізнес-процеси» відображає процес управління фінансово-господарською діяльністю підприємства [7, с. 38]. В контексті зростання конкурентоспроможності, інноваційності та орієнтованості на клієнта й прибутковість передбачено оперуванням низкою цілісних взаємопов'язаних і взаємозалежних бізнес-процесів, що долають перешкоди замкнутості функціональних підрозділів. За допомогою даної проекції компанія ПРАТ «Агротон» може оптимізувати свою діяльність для досягнення визначених стратегічних цілей обумовлених в стратегічній карті BSC.

Визначимо стратегічні цілі, показники виміру ефективності та завдання в розрізі проекції «Бізнес-процеси» компанії ПРАТ «Агротон».

1. Оптимізація процесу оформлення та виконання контракту. Даний процес має досить вагоме значення через те, що від процесу оформлення залежить швидкість виконання контракту, а швидкість виконання контракту в свою чергу свідчить про налагоджену систему компанії, збільшує оборотність грошових засобів шляхом зменшення терміну зберігання й транспортування зерна.

Показник який вимірюватиме ефективність виконання даної стратегічної цілі — середній період часу від моменту оформлення угоди до її виконання.

Основним завданням стратегічної цілі «оптимізація процесу оформлення та виконання контракту» компанії ПРАТ «Агротон» є прискорення часу обробки заказу та виконання умов договору.

Зробимо опис показника «середній період часу від моменту оформлення угоди до її виконання» підприємства ПРАТ «Агротон» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Опис показника — середній період часу від моменту оформлення угоди до її виконання — компанії ПРАТ «Агротон»

Найменування показника: СЕРЕДНІЙ ПЕРІОД ЧАСУ ВІД МОМЕНТУ ОФОРМЛЕННЯ ЗАКАЗУ ДО ЙОГО ВИКОНАННЯ		Мета: оптимізація процесу оформлення та виконання угоди компанією
Формула для розрахунку: (мінімальна кількість днів на оформлення та виконання угоди + максимальна кількість днів на оформлення та виконання угоди) / 2		
Періодичність виміру: 1 раз на рік		
Одиниця виміру — дні		
Джерело інформації: програмне забезпечення 1С:8	Відповідальний за інформацію: відділ зовнішньоекономічної діяльності	
Відповідальний за показник: торговий департамент, відділ логістики, відділ зовнішньоекономічної діяльності		
2018 рік	2019 рік	2020 рік
8,40	7,50	6,70
Темп приросту показника компанії за 2018-2020 роки, %		
$T_{\text{пр}} 2019/2018$	$T_{\text{пр}} 2020/2019$	$T_{\text{пр}} 2020/2018$
-10,71	-10,67	-20,24

За даними компанії ПРАТ «Агротон» є очевидним, що компанія оптимізує процес оформлення та виконання угод, з кожним роком середній час для оформлення та виконання угоди ставав все меншим, у 2019 році

порівняно із 2018 такий час зменшився на 10,71%, а вже у 2020 — 10,67%, загальний приріст за аналізовані роки становив -20,24%.

Необхідними заходами для реалізації стратегічної цілі «оптимізація процесу оформлення та виконання контракту» є:

1) автоматизація документообігу, що прискорить процес оформлення контрактів і як результат пришвидшить момент виконання угоди;

2) оптимізація порядку прийняття рішень, що дасть можливість ефективно використовувати грошві кошти;

3) оптимізація процесу зберігання й транспортування зерна компанією ПРАТ «Агротон»;

4) налагодження узгодженої системи між відділами та підрозділами компанії.

Для розрахунку та планування показника, що вимірює ефективність оптимізації процесу оформлення та виконання контракту необхідно проаналізувати мінімальний та максимальний час на оформлення та виконання угоди компанії ПРАТ «Агротон» за останніх три роки (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Динаміка компонентів показника «середній час для оформлення та виконання угоди» компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки, %

№	Параметр	Роки		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Мінімальний час для оформлення та виконання контракту, дні	4,20	3,40	3,10
2	Максимальний час для оформлення та виконання контракту, дні	12,60	11,50	10,20
№	Т <sub>пр</sub> Параметр	Т <sub>пр</sub> 2019/2018	Т <sub>пр</sub> 2020/2019	Т <sub>пр</sub> 2020/2018
1	Мінімальний час для оформлення та виконання контракту, дні	-19,10	-8,90	-26,20
2	Максимальний час для оформлення та виконання контракту, дні	-8,80	-11,40	-19,10

Зробимо стратегічний опис показника «середній час для оформлення та виконання угоди» підприємством ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки (табл. 2.20).

Розглянемо зміни показника «середній час для оформлення та виконання угоди» компанії ПРАТ «Агротон», у 2021 році порівняно із попереднім 2020 значення обумовленого показника зменшиться на 2,99%, у 2022 — на 7,7%, у 2023 — на 6,7%, загальний приріст за 2021-2023 роки становитиме -13,85%, що свідчить про оптимізацію даного бізнес-процесу, в результаті якого середній час виконання угоди зменшується.

Таблиця 2.20

Опис стратегії в розрізі показника середній час для оформлення та виконання угоди — компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки, дні

№	Роки			
	Параметр	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Мінімальний час для оформлення та виконання контракту, дні	3,10	2,80	2,50
	Коментар: за попередні три роки мінімальний час оформлення та виконання угоди компанією ПРАТ «Агротон» скоротився з 4,2 днів до 3,1, що свідчить про оптимізацію даного процесу та можливість і надалі зменшувати такий показник, планові показники розраховуватимемо експертним методом, адже компанія навряд чи зможе мінімізувати час на виконання угоди, наприклад, до 1 дня			
2	Максимальний час для оформлення та виконання контракту, дні	9,80	9,20	8,60
	Коментар: оскільки мінімальний час на оформлення та виконання контракту протягом останніх трьох років зменшувався, максимальний час на оформлення та виконання угоди також зменшувався, й може надалі зменшуватись, розрахунок планових значень показника провадитимемо експертним методом			
3	Середній час для оформлення та виконання контракту, дні	$(3,1 + 9,8) / 2 = 6,50$	$(2,8 + 9,2) / 2 = 6,00$	$(2,5 + 8,6) / 2 = 5,60$

2. Підвищення якості процесу виконання угоди. Дана стратегічна ціль є досить важливою через те, що компанія може контролювати себе в якості

виконаних угод та найважливіше, компанія таким чином створює та підтримує своє ім'я.

Головним завданням даної стратегічної цілі є контроль за якістю продукції, мінімізація вхідного браку (неякісне / пошкоджене зерно) та втрати зерна (при перевезенні тощо).

Основними заходами для інтегрування стратегічної цілі «підвищення якості процесу виконання угоди» є:

- 1) відстеження якості зерна;
- 2) сертифікація зерна;
- 3) контроль за перевезенням та транспортуванням зерна.

Для контролю за ефективністю виконання даної стратегічної цілі пропонуємо ввести інтегрований показник — «індекс якості виконання угоди», який включатиме наступні параметри:

- вчасність поставки;
- відповідність зерна сертифікованим стандартам;
- виконання всіх умов договору;
- штрафи / пені через невчасну передплату або сплату за товар.

Визначимо вагомість кожного параметру.

Планові та фактичні значення індексів якості процесу виконання угоди розраховуватимемо за наступними формулами:

$$I_{\text{пл}} = (\sum \text{вагомість параметру} * \text{планове значення}) / 100 \quad (2.3)$$

$$I_{\text{факт}} = (\sum \text{вагомість параметру} * \text{фактичне значення}) / 100 \quad (2.4)$$

Оскільки за попередні роки ми не можемо відстежити відхилення фактичних значень від планових, розрахуємо фактичні значення індексу якості виконання угоди (додаток К), розрахунок проводитимемо за формулою (2.4).

Проведемо опис показника «індекс якості виконання угоди» компанією ПРАТ «Агротон» (табл. 2.21). За даними 2018-2019 років загальний приріст індексу якості виконання угоди становив 13,99%, а в 2020 році порівняно із 2019 він зріс лише на 4,00%, отже, для підвищення якості виконання угоди компанії ПРАТ «Агротон» необхідно оптимізувати всі фактори, що впливають на даний процес.

Таблиця 2.21

## Опис показника — індекс якості виконання угоди — ПРАТ «Агротон»

Найменування показника: ІНДЕКС ЯКОСТІ ВИКОНАННЯ УГОДИ		Мета: оптимізація процесу виконання угоди	
Формула для розрахунку: $I_{\text{факт}} = (\sum \text{вагомість параметру} * \text{значення параметру}) / 100$			
Періодичність виміру: 1 раз на рік			
Одиниця виміру — коефіцієнт			
Джерело інформації: управлінська звітність, забезпечення ІС:8		Відповідальний за інформацію: відділ зовнішньоекономічної діяльності	
Відповідальний за показник: керівник торгового департаменту, керівник відділу логістики			
2018 рік		2019 рік	
71,10		77,83	
2020 рік		81,05	
Темп приросту показника компанії за 2018-2020 роки, %			
$T_{\text{пр 2019/2018}}$		$T_{\text{пр 2020/2019}}$	
9,47		4,00	
		$T_{\text{пр 2020/2018}}$	
		13,99	

Показник, що вимірює ефективність даної стратегічної цілі компанії ПРАТ «Агротон» — «індекс якості виконання угоди» складається з декількох параметрів, тому для об'єктивного планування даного показника необхідно проаналізувати дані цих параметрів за попередні 2018-2020 роки (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

## Динаміка компонентів показника «індекс якості виконання угоди» компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки, %

№	Параметр	Роки		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Вчасність поставки, %	75,20	88,10	85,30
2	Відповідність якості зерна стандартам, %	79,00	82,00	96,00
3	Виконання всіх умов договору, %	85,60	92,30	93,10
4	Штрафи / пені через невчасну передплату /	16,00	22,00	17,30



№	Параметр	Т <sub>пр</sub> 2019/2018	Т <sub>пр</sub> 2020/2019	Т <sub>пр</sub> 2020/2018
1	Вчасність поставки, %	17,10	-3,20	13,40
2	Відповідність якості зерна стандартам, %	3,70	17,07	21,52
3	Виконання всіх умов договору, %	7,83	0,67	8,70
4	Штрафи / пені через невчасну передплату / сплату за товар від суми за товар, %	37,50	-21,36	8,13

Здійснимо стратегічний опис показника «індекс якості виконання угоди» компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки в розрізі проєкції «Бізнес-процеси» (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Опис стратегії в розрізі показника — індекс якості виконання угоди —  
компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки

№	Параметр	Вагомість параметру, %	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Вчасність доставки, %	20	88,10	$((88,1 - 85,3) / 2) + 88,1 = 89,50$	$((89,5 - 88,1) / 2) + 89,5 = 90,20$
1	Коментар: за аналітичними даними попередніх років у 2019 році порівняно із попереднім даний параметр збільшився на 17,1%, проте у 2020 році його значення зменшилось на 3,2%, отже, у 2021 році логічним буде збільшити показник до значення 2019 року, а прогноз на 2022-2023 роки здійснювати за методом ковзної середньої				
2	Відповідність якості зерна стандартам, %	30	$((96,0 - 82,0) / 2 + 96,0) = 103,00$	$((103,0 - 96,0) / 2) + 103,0 = 106,50$	$((106,5 - 103,0) / 2) + 106,5 = 108,30$
2	Коментар: за даними попередніх років значення відповідності якості зерна стандартам у % до загальної кількості оберненого зерна компанією протягом операційного року постійно збільшувався, що свідчить про наголошення уваги компанією на якість своєї продукції та якість виконання угоди, отже, планові значення даного параметру розрахуємо за допомогою методу ковзної середньої				
3	Виконання всіх умов договору, %	35	$((93,1 - 92,3) / 2) + 93,1 = 93,50$	$((93,5 - 93,1) / 2) + 93,5 = 93,70$	$((93,7 - 93,5) / 2) + 93,7 = 93,80$

	Коментар: за даними 2018-2020 років можна побачити, що компанія ПРАТ «Агротон» все більше і більше дотримувалась умов контракту та слідкувала за їх виконанням, розрахунок планових значень здійснюватимемо за допомогою методу ковзного середнього				
4	Штрафи / пені через невчасну передплату / сплату за товар від суми за товар, %	15	22,00	$((22,0 - 17,3) / 2) + 22,0 = 24,40$	$((24,4 - 22,0) / 2) + 24,4 = 25,60$
	Коментар: оскільки протягом 2018-2020 років даний параметр то збільшувався у 2019 році, то зменшувався у 2020, пропонуємо у 2021 році даний параметр підвишити до значення 2019 року, а починаючи з 2022 року розраховувати планові показники за методом ковзної середньої				
	Індекс якості виконання угоди		84,55	86,31	87,20

У 2021 році порівняно із попереднім 2020 індекс якості виконання угоди компанії ПРАТ «Агротон» зростає на 4,00%, у 2022 — на 2,08%, у 2023 році — на 1,03%, загальний приріст індексу якості виконання угоди компанії за 2021-2023 роки становитиме 3,13%. Таке зростання показника підприємства ПРАТ «Агротон» свідчить про підвищення якості виконання умов контрактів та в свою чергу про підвищення довіри до підприємства з боку клієнтів в майбутньому.

Метою даної проєкції є розроблення стратегічно необхідної інфраструктури. Ресурси даного сегменту — співробітники, знання, інновації, інформація й інформаційні системи тощо. Всі ці фактори служать не тільки реалізації існуючої стратегії, але й створюють передумови для майбутніх змін і адаптації.

До головних стратегічних цілей компанії ПРАТ «Агротон» віднесемо наступні.

1. Мотивація персоналу. Задоволення співробітників на сьогодні є ефективним підходом до управління бізнесом і є водночас успішною бізнес-стратегією, адже саме персонал виконує роботу та реалізовуватиме всі стратегії підприємства.

Для виміру ефективності даної стратегічної цілі оберемо показник — «індекс задоволення персоналу».

Основним завданням такої стратегії є збільшення продуктивності праці і як результат — збільшення результативності діяльності підприємства.

Розробимо систему оцінки задоволення персоналу для компанії ПРАТ «Агротон». На наш погляд необхідно врахувати такі параметри як:

- скарги / незадоволеність;
- індекс стресу;
- прогули;
- заяви на перехід;
- фокус-групи тощо.

Наступний етап полягає у визначенні коефіцієнтів вагомості кожного із параметрів, встановлення планових нормативів та їх порівнянні із фактичними. Визначимо та занесемо в таблицю параметри та коефіцієнти вагомості за кожним параметром (додаток Л).

Планові та фактичні значення індексів задоволення персоналу розраховуватимемо за наступними формулами:

$$I_{\text{пл}} = (\sum \text{вагомість параметру} * \text{планове значення}) / 100 \quad (2.5)$$

$$I_{\text{факт}} = (\sum \text{вагомість параметру} * \text{фактичне значення}) / 100 \quad (2.6)$$

На підприємстві ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки планових нормативів не було, тому розрахуємо фактичні значення за аналізований період (додаток Л), розрахунок провадитимемо за формулою (2.6).

Зробимо опис показника «індекс задоволеності персоналу» підприємства ПРАТ «Агротон» (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Опис показника — індекс задоволення персоналу — ПРАТ «Агротон»

Найменування показника: ІНДЕКС ЗАДОВОЛЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	Мета: збільшити продуктивність праці персоналу
Формула для розрахунку: $I_{\text{факт}} = (\sum \text{вагомість параметру} * \text{фактичне значення}) / 100$	
Періодичність виміру: 1 раз на рік	
Одиниця виміру — коефіцієнт	

Джерело інформації: звіт про анкетування персоналу, програмне забезпечення 1С:8		Відповідальний за інформацію: менеджер з персоналу	
Відповідальний за показник: менеджер з персоналу, заступник генерального директора			
2018 рік		2019 рік	
1,64		1,85	
2020 рік		2020 рік	
1,96		1,96	
Темп приросту показника компанії за 2018-2020 роки, %			
Т <sub>пр</sub> 2019/2018		Т <sub>пр</sub> 2020/2019	
12,81		5,95	
Т <sub>пр</sub> 2020/2018		Т <sub>пр</sub> 2020/2018	
19,51		19,51	

За аналітичними даними 2018-2020 років компанії ПРАТ «Агротон» бачимо, що задоволення працівників даної компанії з кожним роком все зростає та зростає, загальний приріст індексу становив 19,51%.

Основними заходами для реалізації даної стратегічної цілі є:

- 1) розробка системи оцінки персоналу;
- 2) розробка системи мотивації персоналу на основі системи BSC та інтегрованих в цю систему вартісно-орієнтованих показників.

Для оцінки ефективності виконання даної стратегічної цілі компанії ПРАТ «Агротон» ми обрали показник, що включає в себе декілька компонентів для розрахунку показника «індекс задоволення персоналу». Для прогнозування планового значення даного показника необхідно проаналізувати зміни його компонентів за попередні три роки (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Динаміка компонентів показника «індекс задоволення персоналу»  
компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки, %

№	Параметр	Роки		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
1	Дослідження клімату в колективі, к-ть на рік	1,00	1,00	1,00
2	Фокус-групи, к-ть на рік	1,00	2,00	4,00
3	Скарги, незадоволеність, %	0,00	0,00	0,00
5	Індекс стресу, %	4,80	5,20	5,30

6	Звільнення за власним бажанням, %	1,20	1,50	0,70
7	Прогули, %	0,90	0,75	0,80
8	Заяви на перехід, %	0,00	0,00	0,00
№	Параметр	T <sub>пр</sub> 2019/2018	T <sub>пр</sub> 2020/2019	T <sub>пр</sub> 2020/2018
1	Дослідження клімату в колективі, к-ть на рік	0,00	0,00	0,00
2	Фокус-групи, к-ть на рік	100,00	100,00	300,00
3	Скарги, незадоволеність, %	0,00	0,00	0,00
5	Індекс стресу, %	8,30	1,90	10,40
6	Звільнення за власним бажанням, %	25,00	-53,30	-43,70
7	Прогули, %	-16,70	6,70	-11,10
8	Заяви на перехід, %	0,00	0,00	0,00

Тепер зробимо стратегічний опис індексу задоволення персоналу компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки в розрізі проєкції «Інновації, розвиток, навчання» (додаток М).

У 2021 році порівняно із 2020 індекс задоволення персоналу зростає на 15%, у 2022 році даний показник зменшиться на 4%, у 2023 — на 2,76%, що свідчить про зростання задоволення персоналу та покращення умов праці.

2. Навчання. По мірі того, як зростає значимість інтелектуального капіталу, кваліфікація і навички співробітників стають найважливішим активом підприємства [3, с. 413 - 426]. Адже саме кваліфікована база працівників підприємства є запорукою успішної фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основним завданням, що несе дана стратегічна ціль є підвищення освіченості та персональний ріст робітників підприємства ПРАТ «Агротон».

Вкрай необхідним є визначення й здійснення наступних заходів для ефективного реалізації даної стратегії:

- 1) проведення тестувань на професійну кваліфікацію працівників;
- 2) здійснення загальних тренінгів;
- 3) організація мозкових штурмів однойменних відділів різних представництв компанії, обмін досвідом;
- 4) прийняття участі співробітників у семінарах, заняттях тощо для підвищення кваліфікації.

Для контролю за результативністю даної стратегічної цілі пропонуємо ввести показник — «індекс освіченості персоналу». Параметрами такого індексу будуть визначені заходи для підвищення освіченості та персонального росту працівників підприємства ПРАТ «Агротон». Для кожного параметру визначимо вагомість. Наступним кроком буде визначення планового значення й розрахунок фактичного та їх співставлення для контролю за ефективністю виконання даної стратегічної цілі. Розраховуватимемо такі індекси за наступними формулами:

$$I_{\text{пл}} = (\sum \text{вагомість параметру} * \text{планове значення}) / 100 \quad (2.7)$$

$$I_{\text{факт}} = (\sum \text{вагомість параметру} * \text{фактичне значення}) / 100 \quad (2.8)$$

Оскільки планових значень за попередні роки діяльності компанії ПРАТ «Агротон» ми не маємо, розрахуємо фактичні значення індексу освіченості персоналу компанії (додаток Н), розрахунок провадитимемо за формулою (2.8).

Зробимо опис показника «індекс освіченості персоналу» компанією ПРАТ «Агротон» в розрізі перспективи «Інновації, розвиток, навчання» (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Опис показника — індекс освіченості персоналу — ПРАТ «Агротон»

Найменування показника: <b>ІНДЕКС ОСВІЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ</b>		Мета: підвищення освіченості та персонального росту персоналу	
Формула для розрахунку: $I_{\text{факт}} = (\sum \text{вагомість параметру} * \text{значення параметру}) / 100$			
Періодичність виміру: 1 раз на рік			
Одиниця виміру — коефіцієнт			
Джерело інформації: управлінська звітність		Відповідальний за інформацію: менеджер з персоналу	
Відповідальний за показник: менеджер з персоналу, заступник генерального директора			
2018 рік	2019 рік	2020 рік	
2,50	4,50	8,25	
Темп приросту показника компанії за 2018-2020 роки, %			
$T_{\text{пр}} 2019/2018$	$T_{\text{пр}} 2020/2019$	$T_{\text{пр}} 2020/2018$	
80,00	83,33	230,00	

За аналізований період компанія ПРАТ «Агротон» збільшила індекс освіченості свого персоналу на 230%, при чому деякі методи компанія впровадила лише в 2020 році, наприклад, проведення тестувань співробітників на рівень їх кваліфікації.

Для планування показника «індекс освіченості персоналу» компанії ПРАТ «Агротон» необхідно розбити даний показник на компоненти, з яких він складається та на основі яких він розраховується для їх більш детального аналізу та планування обсягів їх збільшення чи зменшення в розрізі збільшення показника «індекс освіченості персоналу» (орієнтуючись на визначену стратегію BSC) компанії ПРАТ «Агротон».

Проаналізуємо дані компонентів індексу освіченості персоналу компанії ПРАТ «Агротон» за останні три роки (табл. 2.27)

Таблиця 2.27

Динаміка компонентів показника «індекс освіченості персоналу» компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки, %

№	Параметр	Роки		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
1	Проведення тестувань на професійну кваліфікацію працівників, к-ть на рік	0,00	0,00	1,00
2	Здійснення загальних тренінгів, к-ть на рік	0,00	2,00	2,00
3	Організація мозкових штурмів однойменних відділів різних представництв компанії, обмін досвідом, к-ть на рік	0,00	1,00	4,00
4	Прийняття участі співробітників у семінарах, заняттях тощо для підвищення кваліфікації, к-ть на рік	10,00	15,00	25,00
№	Параметр	Тпр		
		Тпр 2019/2018	Тпр 2020/2019	Тпр 2020/2018
1	Проведення тестувань на професійну кваліфікацію працівників, к-ть на рік	0,00	0,00	0,00
2	Здійснення загальних тренінгів, к-ть на рік	0,00	0,00	0,00
3	Організація мозкових штурмів однойменних відділів різних представництв компанії, обмін досвідом, к-ть на рік	0,00	300,00	0,00

4	Прийняття участі співробітників у семінарах, заняттях тощо для підвищення кваліфікації, к-ть на рік	50,00	66,67	150,00
---	---	-------	-------	--------

Окреслимо стратегічний опис індексу освіченості персоналу компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки в розрізі проєкції «Інновації, розвиток, навчання» (табл. 2.28).

Таблиця 2.28

Опис стратегії в розрізі показника — індекс освіченості персоналу —  
компанії ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки

№	Параметр	Вагомість параметру, %	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Проведення тестувань на професійну кваліфікацію працівників, к-ть на рік	20	1,00	1,00	1,00
	Коментар: проведення тестувань на професійну кваліфікацію працівників проводити більше одного разу на рік не доцільно, адже це досить трудомістке завдання і може знизити довіру працівників до організації				
2	Здійснення загальних тренінгів, к-ть на рік	20	3,00	4,00	5,00
	Коментар: даний компонент визначатимемо експертним методом				
3	Організація мозкових штурмів однойменних відділів різних представництв компанії, обмін досвідом, к-ть на рік	35	5,00	6,00	6,00
	Коментар: даний компонент визначатимемо експертним методом				
4	Прийняття участі співробітників у семінарах, заняттях тощо для підвищення кваліфікації, к-ть на рік	25	28,00	32,00	35,00
	Коментар: даний компонент визначатимемо експертним методом				
	Всього	100	X	X	X
	Індекс освіченості персоналу		9,55	11,10	11,95

Проаналізуємо кількісні зміни показника «індекс освіченості персоналу». Отже, у 2021 році порівняно із 2020 даний показник зросте на 15,76%, у 2022 році — на 16,00%, а у 2023 зросте на 7,66%, а загальний приріст індексу освіченості персоналу компанії ПРАТ «Агротон» за 2021-2023 роки становитиме 25,13%, що свідчить про підвищення рівня



освіченості персоналу. Окресливши кожен проєкцію та стратегічні цілі компанії ПРАТ «Агротон» відобразимо ці напрацювання у карті BSC (додаток П). Всі стратегічні цілі компанії, завдання які вони несуть та заходи взаємопов'язані між собою, наприклад, завдання стратегії «довгострокове нарощення прибутку» — збільшення обсягу реалізації веде до стратегічної цілі «збільшення долі на ринку купівлі-продажу зернових», що в свою чергу веде до автоматизації документообігу, контролю за перевезенням зерна тощо.

## Висновок до розділу 2

У другому розділі ознайомились із об'єктом нашого дослідження — підприємством ПРАТ «Агротон», розглянули його історію, організаційно-функціональну структуру, структуру та частки експорту в загальному обсязі експорту зернових України за попередніх три роки. Детально зупинились на моделі фінансового управління та фінансового контролінгу компанією, а також розглянули схему купівлі-продажу зернових.

Визначили місію та стратегію підприємства ПРАТ «Агротон» на 2021-2023 роки, визначили основних конкурентів, окреслили їх переваги, на основі чого здійснили SWOT-аналіз компанії. Протягом 2018-2020 років підприємство ПРАТ «Агротон» займало 5-те місце серед експортерів зернових на Україні, що свідчить про те, що дана компанія має всі можливості для подальшого розвитку, адже вона має значний досвід, розвинену мережу представництв, власні елеватори.

Стратегією підприємства ПРАТ «Агротон» є утримання активної позиції лідера в галузі зерноторгівлі України шляхом урізноманітнення спектру продукції та збільшення частки й обсягу купівлі-продажу в загальній структурі купівлі-продажу зернових в Україні.

На основі обраної стратегії ми визначили:

- а) стратегічні цілі компанії в розрізі чотирьох проєкцій: «Клієнти», «Фінанси», «Бізнес-процеси», «Інновації, розвиток, навчання»;
- б) завдання для втілення визначених цілей;
- в) заходи за кожною проєкцією компанії ПРАТ «Агротон» для досягнення бажаних результатів стратегії підприємства;

г) ключові показники виміру ефективності виконання обумовлених цілей.

Зробили опис таких показників, де в свою чергу визначили яким чином розраховуватимемо такі показники, періодичність та одиницю їх виміру, джерело інформації та відповідальних посадових осіб компанії за відповідні показники діяльності підприємства. Проаналізували дані таких показників за останні три роки, та спрогнозували в розрізі обумовлених стратегічних цілей їхні значення на 2021-2023 роки.

Пропонуємо розглянути більш детально стратегічні прогнози показників компанії ПРАТ «Агротон» за чотирма проєкціями згідно BSC.

1. Проєкція «Клієнти». Дана проєкція є однією з найважливіших, адже саме за рахунок контрагентів компанія ПРАТ «Агротон» здійснює свою діяльність — закупівлю та продаж зернових.

а) збільшення долі купівлі-продажу зернових — показник «доля купівлі-продажу зернових».

Проаналізуємо кількісні зміни даної стратегічної цілі. У 2021 році порівняно із попереднім 2020 роком доля експорту зернових компанією ПРАТ «Агротон» зросте на 0,6%, у 2022 — на 0,8%, у 2023 — на 0,6%, загальний приріст за 2021-2023 роки становитиме 1,6%.

б) утримання долі клієнтів — показник «індекс задоволення клієнтів».

У 2021 році порівняно із 2020 індекс задоволення клієнтів компанії ПРАТ «Агротон» зросте на 8,6%, у 2022 — на 3,9%, а у 2023 — на 1,9%, загальний приріст за 2021-2023 роки становитиме 5,9%.

2. Проєкція «Фінанси». Дана проєкція відображає фінансові результати діяльності компанії ПРАТ «Агротон», що в свою чергу характеризує ефективність управління ресурсами організації та дає загальну характеристику про її фінансовий стан.

а) довгострокове нарощення маржинального прибутку — показник «маржинальний прибуток».

Проаналізуємо кількісні зміни показника «маржинальний прибуток» компанії ПРАТ «Агротон» за 2021-2023 роки. У 2021 році порівняно із попереднім 2020 маржинальний прибуток зросте на 8,2%, у 2022 — на 3,7%, у 2023 — на 1,8%, загальний приріст за 2021-2023 роки становитиме 5,5%.

б) збільшення чистого прибутку — показник «чистий прибуток».

У 2021 році порівняно із попереднім 2020 роком чистий прибуток зросте на 27,12%, у 2022 — на 11%, у 2023 — 5%, а загальний приріст за 2021-2023 роки становитиме 16%.

3. Проекція «Бізнес-процеси». Відображає процес управління фінансово-господарською діяльністю компанії ПРАТ «Агротон», за допомогою даної проекції компанія може оптимізувати свою діяльність.

а) оптимізація процесу оформлення та виконання контракту — показник «середній період часу від моменту оформлення угоди до її виконання». Розглянемо зміни даного показника. У 2021 році порівняно із попереднім 2020 значення обумовленого показника зменшиться на 2,99%, у 2022 — на 7,7%, у 2023 — на 6,7%, загальний приріст за 2021-2023 роки становитиме -13,85%, що свідчить про оптимізацію даного бізнес-процесу, в результаті якого середній час виконання угоди зменшується.

б) підвищення якості процесу виконання угоди — показник «індекс якості виконання угоди». У 2021 році порівняно із попереднім 2020 індекс якості виконання угоди компанії ПРАТ «Агротон» зросте на 4,00%, у 2022 — на 2,08%, у 2023 році — на 1,03%, загальний приріст індексу якості виконання угоди компанії за 2021-2023 роки становитиме 3,13%.

4. Проекція «Інновації, розвиток, навчання». Метою даної проекції є розроблення стратегічно необхідної інфраструктури. Ресурси даного сегменту — співробітники, знання, інновації, інформація й інформаційні системи тощо. Всі ці фактори служать не тільки реалізації існуючої стратегії, але й створюють передумови для майбутніх змін і адаптації.

а) мотивація персоналу — показник «індекс задоволення персоналу».

У 2021 році порівняно із 2020 індекс задоволення персоналу зросте на 15%, у 2022 році даний показник зменшиться на 4%, у 2023 — на 2,76%, що свідчить про зростання задоволення персоналу та покращення умов праці.

б) навчання персоналу — показник «індекс освіченості персоналу».

Проаналізуємо кількісні зміни показника «індекс освіченості персоналу». Отже, у 2021 році порівняно із 2020 даний показник зросте на 15,76%, у 2022 році — на 16,00%, а у 2023 зросте на 7,66%, а загальний приріст індексу освіченості персоналу компанії ПРАТ «Агротон» за 2021-2023 роки становитиме 25,13%, що свідчить про підвищення рівня освіченості персоналу.

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що розроблена карта BSC дає компанії конкретні та об'єктивні аргументи для прийняття рішень, які ґрунтуються на побудові цілісної та наскрізної системи фінансових та нефінансових показників, що сприяє об'єднанню стратегічного і оперативного контролінгу. В даному контексті BSC дозволяє усунути розрив між розробленою стратегією і її практичною реалізацією, оцінити саму стратегію і окремі процеси діяльності, оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Інтегрування показника економічної доданої вартості у систему збалансованих показників

В попередніх розділах ми визначили сутність показника економічної доданої вартості, окреслили його переваги та недоліки та прийшли до висновку, що саме даний показник інтегруватимемо в систему BSC компанії ПРАТ «Агротон» [23, р. 45-52] через те, що показник EVA є індикатором якості управлінських рішень, адже він враховує показники чистого операційного прибутку після виплати податків, середньозважену вартість капіталу та значення інвестованого капіталу. До того ж на основі показника EVA можна управляти поведінкою персоналу компанії ПРАТ «Агротон». Адже саме персонал приводитиме в дію механізм взаємопов'язаних процесів, направлених на втілення стратегічних цілей компанії визначених картою BSC.

Отже, окреслимо стратегію підприємства ПРАТ «Агротон» в розрізі вартісно-орієнтованого показника EVA, визначимо завдання та необхідні заходи для ефективної реалізації такої стратегії.

Стратегічною ціллю компанії ПРАТ «Агротон» є збільшення вартості підприємства.

Основним завданням інтегрування цього показника в стратегічну перспективу підприємства ПРАТ «Агротон» є вимір результатів економічної діяльності підприємства та оцінка його ефективності, оцінка ефективності управління. Даний показник є інструментом, що дає змогу виміряти справжню прибутковість підприємства й управляти ним з позиції власників. Для цього використовуватимемо показник оцінки вартості підприємства на основі EVA ( $ВП_{EVA}$ ).  $ВП_{EVA}$  розраховуватимемо за наступною формулою [8, с. 384]:

$$ВП_{EVA} = CI_0 + \sum (EVA_t / (1 + WACC_s)^t) + ЗВП_{EVA} - ПК \quad (3.1)$$

де  $CI_0$  — початковий інвестований капітал,

$EVA_t$  — економічна додана вартість в періоді  $t$ ,

$WACC_s$  — середньозважена вартість капіталу з урахуванням податкового мультиплікатора,

$ЗВП_{EVA}$  — теперішня вартість залишкової вартості підприємства на основі EVA,

ПК — сума податкового кредиту підприємства.

Середньозважену вартість капіталу підприємства ПРАТ «Агротон» розраховуватимемо за наступною формулою [9, с. 358]:

$$WACC_s = K_{вк} * BK / K + (1-s) * K_{пк} * ПК / K \quad (3.2)$$

де  $K_{вк}$  — очікувана ставка вартості власного капіталу,

BK — власний капітал,

K — сума капіталу підприємства,

S — податковий мультиплікатор,

$K_{пк}$  — очікувана ставка вартості позичкового капіталу,

ПК — позичковий капітал.

Теперішню вартість залишкової вартості підприємства ПРАТ «Агротон» розраховуватимемо наступним чином [8 с. 384]:

$$ЗВП_{EVA} = (NORAT_{T+1} - (WACC_s * CI_T)) / (WACC_s * (1 + WACC_s)^t) \quad (3.3)$$

де NORAT — чистий операційний прибуток після виплати податків,

$WACC_s$  — середньозважена вартість капіталу, зважена на податковий мультиплікатор,

CI — інвестований капітал.

Окреслимо заходи необхідні для інтегрування в систему стратегічного управління компанією збільшення вартості підприємства:

- 1) моніторинг та планування обсягів та ціни купівлі-продажу товару;
  - 2) планування ціни залучення власного та позикового капіталу;
  - 3) планування обсягів чистого прибутку;
  - 4) планування обсягу суми відсотків тощо;
  - 5) співставлення планових та фактичних показників маржинального прибутку підприємства;
- б) визначення методів реагування на відхилення фактичних даних від показників поточного стану показника.

Отже, для розрахунку  $ВП_{EVA}$  розрахуємо показник EVA компанії ПРАТ «Агротон» за формулою (1.1).

Для цього необхідно розрахувати чистий операційний прибуток після виплати податків, який розраховується наступним чином:

$$NOPAT = \text{чистий прибуток} + \text{відсотки за кредит} \quad (3.4)$$

### 3.2. Аналіз ефективності запропонованих заходів в системі управління

Розрахуємо чистий операційний прибуток компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Чистий операційний прибуток компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки,

тис. грн.

Роки	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Показник			
Чистий прибуток, тис. грн.	13730,00	17847,50	38984,00
Відсотки за кредит, тис. грн.	6194,50	8053,00	17210,50

НОРАТ, тис. грн.	13730,00 + 6194,50 = 19924,50	17847,50 + 8053,00 = 25900,50	38984,00 + 17210,50 = 56194,50
------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

Тепер розрахуємо середньозважену вартість капіталу компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки за формулою (3.2). Для розрахунку часток власного та позикового капіталу знадобляться дані про власний, позиковий капітал та загальну суму капіталу підприємства ПРАТ «Агротон» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Власний та позиковий капітал компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки,  
тис. грн.

Показник	Роки		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Власний капітал, тис. грн.	10806,80	14048,80	53033,00
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	177,10	230,20	1727,80
Поточні зобов'язання, тис. грн.	134125,80	174363,60	222098,70
Всього	145109,70	188642,60	276859,40

Ціна залучення позикового капіталу визначається у відсоткових ставках за кредити (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Ціна залучення позикового капіталу компанією ПРАТ «Агротон» за 2018-  
2020 роки, %

Показник	Роки		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Плата за довгострокові банківські позики, %	16,00	17,00	19,00
Плата за короткострокові банківські позики, %	19,00	21,00	23,00

Визначимо експертну оцінку ставки вартості власного капіталу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ставка вартості власного капіталу підприємства ПРАТ «Агротон» за 2018-  
2020 роки, %

Показник	Роки	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Середньоринкова ставка дохідності за депозитами, %		12,00	13,00	15,00
Надбавка за галузевий ризик, %		1,00	1,00	1,00
Експертна оцінка ставки вартості власного капіталу, % («2» + «3»)		13,00	14,00	16,00

Таким чином розрахуємо показник середньозваженої вартості капіталу підприємства ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки (табл. 3.5-3.7).

Таблиця 3.5

Середньозважена вартість капіталу компанії ПРАТ «Агротон» за 2018 рік

Форми капіталу	Частка в структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	Вартість капіталу, % ((«2» * «3») / 100)
Власний капітал	7,50	13,00	0,980
Довгострокові позики	0,10	16,00	0,016
з урахуванням податкового мультиплікатора (s = 0,25)		12,00	0,012
Короткострокові кредити банків	92,4	19,00	17,556
з урахуванням податкового мультиплікатора (s = 0,25)		14,25	13,167
WACC <sub>2018</sub> = 0,98 + 0,016 + 17,556			18,552
WACC <sub>s 2018</sub> = 0,98 + 0,012 + 13,167			14,159

Таблиця 3.6

Середньозважена вартість капіталу компанії ПРАТ «Агротон» за 2019 рік

Форми капіталу	Частка в структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	Вартість капіталу, % ((«2» * «3») / 100)
Власний капітал	7,60	14,00	1,064
Довгострокові позики	0,10	17,00	0,017
з урахуванням податкового мультиплікатора (s = 0,25)		12,75	0,013
Короткострокові кредити банків	92,30	21,00	19,38
з урахуванням податкового мультиплікатора (s = 0,25)		15,75	14,54
WACC <sub>2019</sub> = 1,064 + 0,017 + 19,38			20,461
WACC <sub>s 2019</sub> = 1,064 + 0,013 + 14,54			15,617



Для розрахунку EVA необхідно розрахувати СІ — інвестований капітал підприємства, який розраховуватимемо за наступною формулою:

$$\text{СІ} = \text{сума активів} - \text{забезпечення наступних витрат і платежів} - \text{кредиторська заборгованість та товари, роботи, послуги} - \text{поточні зобов'язання за розрахунками} \quad (3.5)$$

Таблиця 3.7

Середньозважена вартість капіталу компанії ПРАТ «Агротон» за 2020 рік

Форми капіталу	Частка в структурі капіталу, %	Ціна залучення, %	Вартість капіталу, % (((«2» * «3»)/100)
Власний капітал	19,20	16,00	3,072
Довгострокові позики	0,60	19,00	0,114
з урахуванням податкового мультиплікатора (s = 0,25)		14,25	0,086
Короткострокові кредити банків	80,20	23,00	18,446
з урахуванням податкового мультиплікатора (s = 0,25)		17,25	13,835
WACC <sub>2020</sub> = 3,072 + 0,114 + 18,446			21,632
WACC <sub>s 2020</sub> = 3,072 + 0,086 + 13,835			16,993

Розрахуємо інвестований капітал підприємства ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Інвестований капітал підприємства ПРАТ «Агротон» за 2018-2019 роки, тис. грн.

Показник	Роки		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4
Сума активів, тис. грн.	145109,70	188642,60	276859,40
Забезпечення наступних витрат і платежів, тис. грн.	0,00	0,00	0,00
Кредиторська заборгованість та товари, роботи, послуги, тис. грн.	267,20	347,30	1629,00

Поточні зобов'язання за розрахунками, тис. грн.	30742,70	45139,50	7720,50
Інвестований капітал, тис. грн.	145109,70-0-267,20-30742,70 = 114099,80	188642,60-0-347,30-45139,50 = 143155,80	276859,40-0-1629,00-7720,50 = 267509,90

Тепер розрахуємо економічну додану вартість EVA компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки.

$$EVA_{2018} = 19924,5 - (14,16\% * 114099,8) = 3767,97 \text{ тис. грн.}$$

$$EVA_{2019} = 25900,5 - (15,62\% * 143155,8) = 3539,56 \text{ тис. грн.}$$

$$EVA_{2020} = 56194,5 - (16,99\% * 267509,9) = 10744,57 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку вартості підприємства ПРАТ «Агротон» на основі EVA необхідно розрахувати значення теперішньої вартості залишкової вартості підприємства ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки:

$$ЗВП_{EVA_{2018}} = (25900,5 - (0,14 * 114099,8)) / (0,14 * (1 + 0,14)^1) = 62196,3 \text{ тис. грн.}$$

$$ЗВП_{EVA_{2019}} = (56194,5 - (0,16 * 143155,8)) / (0,16 * (1 + 0,16)^2) = 154619,46 \text{ тис. грн.}$$

$$ЗВП_{EVA_{2020}} = (71341,75 - (0,17 * 267509,9)) / (0,17 * (1 + 0,17)^3) = 190313,68 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином розрахуємо значення вартості підприємства ПРАТ «Агротон» на основі EVA (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Вартість підприємства ПРАТ «Агротон» на основі EVA за 2018-2020 роки,  
тис. грн.

Роки Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 <sub>план</sub> рік
1	2	3	4	5
ІК, тис. грн.	114099,80	143155,80	267509,90	
WACC <sub>s</sub> , %	14,16	15,62	16,99	
НОРАТ, тис. грн.	19924,50	25900,50	56194,50	71341,75
ПК, тис. грн.	134302,90	174593,80	223826,40	
EVA, тис. грн.	3767,97	3539,56	10744,57	
ЗВП <sub>EVA</sub> , тис. грн.	62196,30	154619,46	190313,68	

ВП <sub>EVA</sub> , тис. грн.	114099,8 + (3767,97 / (1 + 0,14)) + 62196,3 – 134302,9 = 45198,44	114099,8 + ((3767,97 / (1 + 0,14)) + (3539,56 / (1 + 0,16) <sup>2</sup> )) + 154619,46 – 174593,8 = 100052,60	114099,8 + ((3767,97 / (1 + 0,14)) + (3539,56 / (1 + 0,16) <sup>2</sup> ) + (10744,57 / (1 + 0,17) <sup>3</sup> )) + 190313,68 – 223826,4 = 266088,50	
-------------------------------	--	--	--	--

Виконаємо опис фінансового показника «вартість підприємства на основі EVA» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Опис фінансового показника — вартість підприємства на основі EVA —  
компанії ПРАТ «Агротон»

Найменування показника: ВАРТІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ EVA	Мета: вимір економічної підприємства	результатів діяльності
Формула для розрахунку: $ВП_{EVA} = IK_0 + \sum (EVA_t / (1 + WACC_s)^t) + ЗВП_{EVA} - ПК,$		
Періодичність виміру: 1 раз на рік		
Одиниця виміру — тис. грн.		
Джерело інформації: звіт про фінансові результати, програмне забезпечення 1С:8	Відповідальний за інформацію: менеджер з планування та звітування	
Відповідальний за показник: керівник фінансового департаменту		
Розрахуємо показник ВП <sub>EVA</sub> для компанії ПРАТ «Агротон»		
2018 рік	2019 рік	2020 рік
45198,44	100052,6	266088,50
Темп приросту показника компанії за 2018-2020 роки, %		
T <sub>пр 2019/2018</sub>	T <sub>пр 2020/2019</sub>	T <sub>пр 2020/2018</sub>
121,36	165,95	488,71

Як бачимо вартість підприємства ПРАТ «Агротон» за останні три роки досить значно зростає, загальний приріст за 2018-2020 роки склав 488,71%, в тому числі за 2019 — 121,36%, а за 2020 — 165,95%, що є найкращим свідченням якісного управління компанією.

Для планування та розрахунку вартості підприємства ПРАТ «Агротон» на основі EVA необхідно розбити даний показник на компоненти, з яких він складається та на основі аналізу попередніх років вже планувати їхнє значення на 2021-2023 роки. Отже, здійснимо кількісний аналіз параметрів  $ВП_{EVA}$  компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки (табл. 3.11).

Розглянемо зміни вартості підприємства ПРАТ «Агротон» на основі EVA. Отже, у 2022 році порівняно із 2021  $ВП_{EVA}$  зросте на 0,34%, а у 2023 році такий приріст становитиме 0,70%, загальний приріст становитиме 1,04%. Зростання показника вартості підприємства ПРАТ «Агротон» свідчить про ефективність управління компанією.

Таблиця 3.11

Динаміка компонентів  $ВП_{EVA}$  компанії ПРАТ «Агротон» за 2018-2020 роки,  
%

Параметр	Роки	2018 рік	2019 рік	2020 рік
ІК, тис. грн.		114099,8	143155,8	267509,9
WACC <sub>s</sub> , %		14,159	15,617	16,993
НОРАТ, тис. грн.		19924,5	25900,5	56194,5
ПК, тис. грн.		134302,9	174593,8	223826,4
EVA, тис. грн.		3767,97	3539,56	10744,57
З $ВП_{EVA}$ , тис. грн.		62196,3	154619,46	190313,68
Параметр	$T_{пр}$	$T_{пр 2019/2018}$	$T_{пр 2020/2019}$	$T_{пр 2020/2018}$
ІК, тис. грн.		25,4	86,8	134,4
WACC <sub>s</sub> , %		10,2	8,8	20,0
НОРАТ, тис. грн.		29,9	116,9	182,0
ПК, тис. грн.		30,0	28,198	66,66
EVA, тис. грн.		-6,06	203,56	185,155
З $ВП_{EVA}$ , тис. грн.		148,60	23,085	205,99

Здійснимо стратегічний опис вартості підприємства ПРАТ «Агротон» на основі EVA на 2021-2023 роки (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Опис стратегії в розрізі показника —  $ВП_{EVA}$  — компанії ПРАТ «Агротон» на  
2021-2023 роки, тис. грн.

Роки	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2013 рік
Параметр				

СІ, тис. грн.	$((267509,9 - 143155,8) / 2) + 267509,9 = 329686,95$	$((329686,95 - 267509,9) / 2) + 329686,95 = 360775,48$	$((360775,48 - 329686,95) / 2) + 360775,48 = 376319,74$	X
Коментар: розраховано на онові методу ковзної середньої				
WACC <sub>s</sub> , %	$((16,993 - 15,617) / 2) + 16,993 = 17,68$	$((17,681 - 16,993) / 2) + 17,681 = 18,03$	$((18,025 - 17,681) / 2) + 18,025 = 18,20$	X
Коментар: розраховано на онові методу ковзної середньої				
НОРАТ, тис. грн.	$(56194,5 - 25900,5) / 2 + 56194,5 = 71341,75$	$((71341,75 - 56194,5) / 2) + 71341,75 = 78915,38$	$((78915,375 - 71341,75) / 2) + 78915,375 = 82702,19$	$((82702,187 - 78915,375) / 2) + 82702,187 = 84559,59$
Коментар: розраховано на онові методу ковзної середньої, при розрахунку ВП <sub>EVA</sub> на 2023 рік необхідно розрахувати також прогнозне значення чистого операційного прибутку після виплати податків на 2013 рік				
ПК, тис. грн.	$223826,4 - ((223826,4 - 174593,8) / 2) = 199210,10$	$199210,1 - ((223826 - 199210,10) / 2) = 186902,15$	$186902,15 - ((199210,10 - 186902,15) / 2) = 180748,18$	X
Коментар: за останні три роки компанія ПРАТ «Агротон» збільшувало свій позиковий капітал, проте за допомогою інтеграції системи BSC воно оптимізуватиме свої грошові кошти, тому доречним буде зменшення суми позикового капіталу, таке зменшення розраховуватимемо обернено до методу ковзної середньої				
EVA, тис. грн.	$71341,75 - (0,176 * 329686,95) = 13049,80$	$78915,375 - (0,18 * 360775,48) = 13885,60$	$82702,187 - (0,182 * 376319,74) = 14223,29$	X
ЗВП <sub>EVA</sub> , тис. грн.	62174,02	43218,00	32463,44	X
ВП <sub>EVA</sub> , тис. грн.	168822,70	169393,92	170571,74	X

### 3.3. Управління поведінкою на основі інтегрованої СЗП у вартісно-орієнтованому менеджменті

Інтеграція системи BSC надає компанії ПРАТ «Агротон» можливість в розрізі обраної стратегії приймати управлінські рішення, покладаючись на систему фінансових та нефінансових показників, які дають можливість з

різних сторін охарактеризувати підприємство та оцінити ефективність його діяльності. За допомогою вартісно-орієнтованих показників ми можемо дати конкретну оцінку ефективності управління компанією. В такому контексті має зміст застосовувати такі показники в системі заохочення менеджерів підприємства, що в свою чергу дасть можливість компанії розвиватись та досягати поставлених стратегічних цілей, адже саме працівники підприємства виконують поставлені перед ними задачі й цілі [17, с. 110]. Саме тому є необхідним прив'язати результати вартісно-орієнтованих показників до системи матеріальної винагороди кожного менеджера компанії.

До того ж підприємство вкладає кошти в підвищення кваліфікації свого персоналу, що визначено в стратегічній проекції «Інновації, розвиток навчання», турбується про його здоров'я (компанія надає страховий поліс всім співробітникам та надає можливість відвідувати басейн), що є також елементом мотивації.

Логічним буде розробка системи мотивації персоналу на основі вартісно-орієнтованого показника EVA.

Пропонуємо розробити систему мотивації персоналу на підприємстві ПРАТ «Агротон» на основі показника EVA та показників, які відповідають стратегічним цілям компанії, що обумовлені в карті BSC.

Розмір матеріальної винагороди доцільно формувати з двох складових [38]. Першу частину, пропонуємо виплачувати за успішне виконання посадових обов'язків, що приводить до досягнення високих колективних результатів діяльності (в основу оцінки діяльності працівників покладено фінансові (якщо певний працівник відповідає за такі фінансові показники) та нефінансові показники діяльності підприємства, відповідно до стратегічних цілей, обумовлених в карті BSC компанії). Друга частина, що має важливе стимулююче значення, пов'язує рівень винагороди із загальною ефективністю діяльності підприємства ПРАТ «Агротон» (в основу такої оцінки лягає показник EVA).

Для цього розробимо алгоритм за яким поетапно будемо формувати таку систему.

1. Визначення виду системи мотивації (преміальна, бонусна тощо)

Пропонуємо бонусну систему мотивації персоналу. В кінці травня місяця нараховуватимемо бонуси працівникам підприємства ПРАТ «Агротон» на основі проведеної оцінки персоналу за визначеною системою нарахування матеріальної винагороди в розрізі різних груп менеджерів. Такі бонуси виступатимуть в якості матеріальної винагороди на відпустку [33, с. 418].

Пропонуємо наступну систему визначення матеріальної винагороди працівникам підприємства ПРАТ «Агротон» на основі показника EVA [4, с. 546]:

а) визначення відсотку від загального показника EVA компанії для матеріальної винагороди своїх працівників. За 2020 рік показник EVA компанії ПРАТ «Агротон» становив 10744,57 тис. грн., виділимо 12,5% на виплату бонусів працівникам, в сумі це виходить 1330442,50 грн., в середньому на одного працівника (в штаті підприємства 43 працівника) виходить 30940,52 грн.

б) формування груп працівників за їх функціональною приналежністю та визначення у % суми їх матеріальної винагороди від визначеної суми на таку винагороду. Оцінювання персоналу за результатами поточного року в розрізі показника EVA має здійснюватись у % до тієї чи іншої групи працівників в залежності від їх вагомості, посади та важливості їх функціональних обов'язків.

Розіб'ємо весь персонал підприємства ПРАТ «Агротон» на групи (відповідно до організаційно-функціональної структури підприємства, додаток А) та присвоїмо їм відповідні відсотки від показника EVA (табл. 3.13).

При чому 30% від зазначеної суми бонусу працівник отримуватиме в процентному співвідношенні, що розраховуватиметься на базі індексу

ефективності виконання роботи таким працівником, в основу розрахунку якого входитимуть оцінка професійно-кваліфікаційного рівня працівника, оцінка його ділових якостей, оцінка складності виконуваних функцій та оцінка результатів праці, в основу якої входитимуть цілі підприємства обумовлені в стратегічній карті BSC [19, с. 31].

Таблиця 3.13

Залежність бонусу працівників компанії ПРАТ «Агротон» від річного результату показника EVA, грн., %

№	Групи працівників підприємства	% бонусу від EVA по групам	Кількість працівників	% бонусу від EVA на одного працівника в групі	Сума бонусу на одного працівника, грн.
1	2	3	4	5	6
1	Генеральний директор	6,50	1	6,50	86478,76
2	Заступник генерального директора	5,80	1	5,80	77165,66
3	Керівники департаментів (торгового, фінансового)	10,40	2	5,20	69183,01
4	Керівники відділів (керівник відділу логістики, керівник елеваторів, керівник відділу зовнішньоекономічної діяльності, керівник бухгалтерського відділу, керівник правового забезпечення, відділ дослідження, керівник з бюджетування та звітування, керівник бухгалтерського відділу на елеваторах, відділ споживання)	37,80	9	4,20	55878,59
5	Заступники керівників (заступник головного бухгалтера)	3,80	1	3,80	50556,82
6	Менеджери (менеджер з персоналу, менеджер проектний)	3,40	2	1,70	22617,52
7	Спеціалісти	29,90	23	1,30	17295,75



8	Секретар, водії	2,40	3	0,80	10643,54
	Всього	100,00	43	—	—

Таким чином, сформуємо систему виплати бонусів працівникам підприємства ПРАТ «Агротон», що розрахований на базі показника EVA на основі індексу ефективності роботи працівника (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Система визначення бонусу працівників ПРАТ «Агротон» на індексу ефективності роботи працівників компанії

Співвідношення $I_{\text{факт}}$ та $I_{\text{max}}$	Значення	% бонусу від 30% EVA
0,2-0,35	працівник не відповідає посаді, яку займає	0
0,35-0,59	працівник незадовільно працював	15%
0,6-0,8	працівник відповідає посаді	75%
Більше 0,8	працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата	100%

70% від визначеної суми бонусу будуть нараховуватись у відсотках до співвідношення фактичного та планового показника EVA (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Система визначення бонусу працівників  
ПРАТ «Агротон» на основі EVA

Співвідношення $I_{\text{факт}}$ та $I_{\text{план}}$	Значення	% бонусу від 70% EVA
0,2-0,5	показник не відповідає плановому значенню	0
0,51-0,8	показник в середній мірі відповідає значенню	75%
0,8-1,0	показник відповідає значенню	100%

## 2. Обумовлення періодичності оцінки персоналу

Для визначення бази нарахування необхідні результати діяльності підприємства за попередній рік, а саме значення показника EVA, наприклад, для керівника фінансового департаменту показники ліквідності,

рентабельності тощо. Саме тому, оцінка персоналу компанії ПРАТ «Агротон» має проводитись щороку, після складання фінансової, бухгалтерської та управлінської звітностей.

### 3. Визначення критеріїв оцінки персоналу

3.1. На основі нефінансових та фінансових показників, визначених в стратегічній карті BSC підприємства ПРАТ «Агротон» [49]. Для наочного уявлення оцінки персоналу підприємства ПРАТ «Агротон» візьмемо конкретну посадову особу, а саме — керівника фінансового департаменту (розрахунки проводитимемо на основі даних 2020 р).

Для найбільш об'єктивної оцінки працівників необхідним є різностороння оцінка кожного із працівників підприємства за допомогою декількох показників, які інтегруватимуться в єдиний індекс ефективності роботи працівника. Пропонуємо наступні складові індексу ефективності роботи працівника [37]:

#### а) оцінка професійно-кваліфікаційного рівня ( $K_{\text{пкр}}$ )

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальними для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак (табл. 3.16), якими є: освіта; стаж роботи за фахом; активність участі в системі безперервного підвищення професійності.

Таблиця 3.16

### Параметри для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня працівників компанії ПРАТ «Агротон»

Оцінка працівників за освітою по групах		
№	Групи персоналу	Оцінка в балах
1	Із загальною середньою освітою	0,10
2	Після закінчення 1 НУ і СПТУ	0,15
3	Із середньою спеціалізованою освітою	0,25
4	З вищою чи незакінченою вищою освітою	0,40
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з ученим ступенем	0,50
Оцінка стажу роботи працівників відповідно до НДІ праці		
№	Стаж роботи	Оцінка в балах
1	до 15-ти років	0,01
2	15 і більше років	0,15

Оцінка працівників за активністю участі в системі безперервного підвищення професійності		
№	Активність участі в системі безперервного підвищення професійності	
1	Короткострокові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення й масові форми навчання	0,05
2	Навчання у школі робітничої молоді	0,05
3	Отримання другої професії, спеціальності, підтвердження свідоцтвом	0,10
4	Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з видачею свідоцтва	0,15
5	Навчання у вузі	0,20

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_{\text{пфр}} = (O + C + A) / 0,85 \quad (3.6)$$

де O — оцінка освіти;

C — оцінка стажу роботи за спеціальністю;

A — активність участі в системі безперервного навчання;

0,85 — максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, розрахуємо коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня керівника фінансового департаменту компанії ПРАТ «Агротон».

$$K_{\text{пкр}} = ((0,01 * 12) + 0,05 + 0,5) : 0,85 = 0,78$$

б) оцінка ділових якостей (Д)

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що суттєво впливають на індивідуальну продуктивність праці, на атмосферу трудового процесу і його практичні результати.

Пропонуємо проводити оцінку ділових якостей за факторами оцінки з врахуванням коефіцієнтів, які наведені в таблиці 3.17.

Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет атестанта в цифровому вимірі. Критерії виставлення балів:

— якість проявляється у вищій мірі і постійно — 5 балів;

— якість проявляється досить постійно — 4 бали;

- якість проявляється частково і періодично — 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі — 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі — 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою.

Розрахуємо коефіцієнт оцінки ділових якостей керівника фінансового департаменту компанії ПРАТ «Агротон» (табл. 3.17).

На основі розрахованих показників визначимо оцінку ділових якостей керівника фінансового департаменту компанії ПРАТ «Агротон»:

$$D = 12,9 / 17,3 = 0,76$$

Таке значення свідчить, що працівник відповідає посаді.

Таблиця 3.17

Оцінка ділових якостей керівника фінансового департаменту компанії  
ПРАТ «Агротон»

№	Факторні оцінки	Елементи критеріїв	Коефіцієнт значимості	Оцінка	
1	Трудові якості	Працездатність	0,24	5	1,20
		Діловитість		3	0,72
Творча ініціатива		4		0,96	
Якість виконаних робіт		5		1,20	
Результативність праці		5		1,20	
	Всього	Середня оцінка		4,4	1,60
2	Організаторські здібності	Вміння організовувати людей	0,22	5	1,10
		Цілеспрямованість		4	0,88
Авторитет		3		0,66	
	Всього	Середня оцінка		4	0,88
3	Професійна компетентність	Знання своєї спеціальності	0,18	5	0,90
		Знання менеджменту, маркетингу		2	0,36
	Всього	Середня оцінка		3,5	0,63
4	Особисті якості	Чесність	0,16	2	0,32
		Принциповість		2	0,32
		Міра відповідальності		5	0,80
		Дисциплінованість		3	0,48

	Всього	Середня оцінка		3	0,48
5	Психологіч на сумісність	Вміння створити підтримувати нормальний моральний клімат у колективі Терпимість Товариськість	0,20	3	0,60
				3	0,60
				3	0,60
	Всього	Середня оцінка		3	0,60
	Комплексна оцінка				12,90
	Максимальна оцінка				17,30

в) оцінка складності виконуваних функцій (С)

Оцінка складності виконуваних функцій робітниками проводиться за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді, а також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме: різноманітність робіт, керівництво ланкою, бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю тощо.

Проведемо оцінку складності функцій, які виконує керівник фінансового департаменту компанії ПРАТ «Агротон» (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Оцінка складності виконуваних функцій керівника фінансового  
департаменту компанії ПРАТ «Агротон»

№	Характеристика	Питома значи- мість у частках одиниці	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх питомої ваги						Всього
			1	2	3	4	5	6	
1	Фінансова структуризація капіталу	0,05	0,05	0,1					0,15
2	Фінансовий облік та звітність у відповідності до українських та міжнародних стандартів (IFRS, GAAP)	0,20	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0	1,2	4,20
3	Адміністрація бюджету, фінансове планування та контроль, координація діяльності підрозділів	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	1,0	1,2	4,20
4	Податкова оптимізація	0,20	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0	1,2	4,20

5	Аналіз фінансової інформації та управління фінансовими ризиками	0,20	0,2	0,4	0,6	0,8	0	2,00
6	Планування податків на основі глибоких знань місцевого та міжнародного податкових законодавств	0,15	0,15	0,3	0,45			0,90
7	Моніторинг українського законодавства та аналіз його потенційного впливу на бізнес	0,05	0,05	0,1				0,15
	Всього	1,00						15,80
	Максимальне значення							23,10

Для цього візьмемо функціональні ознаки, які покладені на керівника фінансового департаменту виходячи з його посадової інструкції, тобто його компетенції. Питома значимість прийнятих для характеристики ознак вирішується в частках одиниці (визначається експериментально).

Загальна оцінка складності функцій (С) керівника фінансового департаменту визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням їх питомої ваги на постійну величину 23,1, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

$$C = 15,8 / 23,1 = 0,68$$

г) оцінка результатів праці (Р)

Оцінка результатів праці робітників враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність. Принцип оцінки — бальний, з врахуванням питомої ваги кожного показника і його ціни.

Оцінка за цілями включає такі етапи:

- визначення декількох головних обов'язків працівника;
- конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт тощо);
- встановлення одиниці виміру (відсотки, грошові одиниці) системи показників, які виражають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, зниження браку тощо);
- встановлення мінімальних і максимальних «стандартів» для кожного показника;

- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими «стандартами» і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Отже, ознаки, за якими будуть оцінюватись результати праці керівника фінансового департаменту — це сукупність компетенцій, якими повинна володіти дана особа.

Оцінимо результати роботи керівника фінансового департаменту компанії ПРАТ «Агротон» за 2020 рік (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Оцінка результатів праці керівника фінансового департаменту компанії  
ПРАТ «Агротон»

№	Характеристика	Показники	Питома значимість, %	2020 <sub>факт</sub>	2020 <sub>план</sub>
1	2	3	4	5	6
1	Фінансова структуризація капіталу	Загальна ліквідність = оборотні активи / поточні зобов'язання	5	258102,9 / 222098,6 = 1,16	1,15
		Рентабельність = балансовий прибуток / собівартість	5	192456 / 836930,5 = 1,40	1,50
2	Довгострокове нарощення маржинального прибутку підприємства	Маржинальний прибуток = ОР * (ціна – змінні витрати на одиницю), тис. грн.	10	56825,50	56825,50
3	Збільшення вартості підприємства	EVA	25	266088,50	266088,50
4	Довгострокове нарощення чистого прибутку підприємства	ЧП	15	57485,83	57485,83
5	Адміністрація бюджету, фінансове планування та контроль, координація діяльності підрозділів	Сукупні витрати підприємства, тис. грн.	5	1753578,00	1792653,00
		Бюджет компанії	5	276859,40	282123,00
6	Податкова оптимізація	Відшкодування ПДВ, тис. грн.	20	16,5% від ЧП = 6432,36	6285,00

7	Аналіз фінансової інформації управління фінансовими ризиками та	Втрати підприємства від фінансових ризиків	10	125,20	129,40
	Всього		100	—	—
	Фактичне значення	0,058 + 0,07 + 5682,55 + 66522,13 + 8622,87 + 87678,90 + 13842,97 + 1286,47 + 12,52 = 183648,54			
	Максимальне значення	0,057 + 0,075 + 5682,55 + 66522,13 + 8622,87 + 87678,90 + 14106,15 + 1257,00 + 12,94 = 183882,67			

Проте до сфери компетенції керівника фінансового департаменту з моменту інтегрування BSC входитимуть також відповідальність за такі фінансові показники як маржинальний та чистий прибуток, показник EVA. Нормативних значень для таких показників не може бути, адже це дуже індивідуально для кожного підприємства, саме тому для оцінки результатів праці керівника фінансового департаменту пропонуємо порівнювати планові та фактичні значення. На жаль, ми не маємо планових значень таких показників за 2020 рік, проте, для наочного прикладу розрахунку бонусів, пропонуємо прийняти фактичні значення за планові, тобто, приймемо як факт, що у 2020 році значення маржинального й чистого прибутку та показник EVA були виконані на 100%.

$$P = 183648,54 / 183882,67 = 0,99$$

Завершальним етапом є розрахунок комплексної оцінки результатів праці, тобто індекс ефективності роботи керівника фінансового департаменту компанії ПРАТ «Агротон» за наступною формулою [37]:

$$I_{\text{еф}} = 0,5 * K_{\text{пкр}} * Д + С * P \quad (3.7)$$

$$I_{\text{еф факт}} = 0,5 * 0,78 * 0,76 + 0,68 * 0,99 = 0,296 + 0,673 = 0,97$$

$$I_{\text{еф max}} = 0,5 * 1 * 1 + 1 * 1 = 1,50$$

Визначимо співвідношення фактичного та максимального показників:

$$C = 0,97 / 1,5 = 0,65$$

$$\text{Бонус на основі } I_{\text{еф}} = 69183,01 * 0,3 * 0,75 = 15566,177 \text{ грн.}$$

### 3.2. На основі EVA



Ми прийняли, що фактичне значення показника EVA у 2020 році на 100% відповіло плановому значенню.

Отже, нарахуємо бонуси керівнику фінансового департаменту компанії ПРАТ «Агротон»:

$$\text{Бонус на основі EVA} = 69183,01 * 0,7 = 48428,107 \text{ грн.}$$

Розрахуємо загальну суму бонусу для керівника торгового департаменту компанії ПРАТ «Агротон», як суму бонусів на основі інтегрованого показника ефективності роботи та показника EVA:

$$\text{Бонус} = 15566,177 + 48428,107 = 63994,284 \text{ грн.}$$

Максимально можлива сума бонусу для даної посади становить 69183,01 грн.

Таким чином система «управління за цілями» являє собою систематичний і організований підхід, що дає змогу менеджменту фокусуватися на досягненні мети й досягати найкращого результату. Адже цей метод базується на тому, що на початку періоду (поточного року) підприємство ПРАТ «Агротон» встановлює чіткі завдання основані на стратегічних цілях компанії підрозділам, відділам, співробітникам, від яких прямо залежить їх премія. Після закінчення періоду робиться підрахунок, наскільки виконані цілі й оцінюється результат праці кожного із співробітників підприємства.

