

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра управління фінансово-економічною безпекою і проектами

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему Впровадження збалансованої системи показників як інструмента  
забезпечення фінансової безпеки ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-уб  
спеціальності 073 Менеджмент,  
освітня програма Управління фінансово-  
економічною безпекою

М.А. Малюсевич

Керівник к.е.н., доцент Бехтер Л.А.

Рецензент к.е.н., доцент Клименко С.Є.

Запоріжжя – 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління фінансово-економічною безпекою і проектами  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ О.В. Лепьохін  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Малюсевич Максиму Анатолійовичу

1. Тема роботи: «Впровадження збалансованої системи показників як інструмента забезпечення фінансової безпеки ПрАТ «Дніпроспецсталь»»  
керівник роботи: Бехтер Лілія Анатоліївна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1110-с.
2. Строк подання студентом роботи: 25 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: підручники, навчальні посібники, монографічні та періодичні видання вітчизняних та зарубіжних вчених. Окрім того, використовувалася фінансова звітність підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність збалансованої системи показників в системі фінансової безпеки підприємства; розглянути необхідність запровадження збалансованої системи показників для ефективного управління підприємством; дослідити формування збалансованої системи показників на підприємстві; здійснити аналіз основних показників фінансового стану підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»; удосконалити систему управління фінансовою безпекою підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» на основі впровадження збалансованої системи показників.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 16 рис., 18 табл. і 5 формул.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., доцент	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Бехтер Л.А., доцент	13.09.2019 р.	13.09.2019 р.
3	Бехтер Л.А., доцент	18.10.2019 р.	18.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 12.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2019 р. – 17.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2019 р. – 28.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	29.11.2019 р. – 10.12.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	11.12.2019 р. – 24.12.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	25.12.2019 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ М.А. Малюсевич  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ С.В. Северина  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 103 с., 16 рис., 18 табл., 2 додатки, 71 джерело.

Об'єктом дослідження є процес впровадження збалансованої системи показників у загальну систему менеджменту підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» як передумови фінансової безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних питань, а також розробка практичних пропозицій щодо впровадження системи збалансованих показників у загальну систему менеджменту підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Завдання: дослідити сутність збалансованої системи показників в системі фінансової безпеки підприємства; розглянути необхідність запровадження збалансованої системи показників на підприємстві; здійснити аналіз основних показників фінансового стану ПрАТ «Дніпроспецсталь»; удосконалити управління фінансовою безпекою ПрАТ «Дніпроспецсталь» на основі впровадження збалансованої системи показників.

Методи досліджень: діалектичний, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, монографічний, системного аналізу, графоаналітичні методи.

Одержані результати та їх новизна: вдосконалено методику оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства на основі впровадження збалансованої системи показників, яка дає змогу визначити індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства з метою отримання тактичної та стратегічної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Практичне значення одержаних результатів і висновків полягає у тому, що одержані результати та рекомендації являють собою методичну базу забезпечення фінансової безпеки підприємства.

**ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ, ОЦІНЮВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА.**

## SUMMARY

Qualifying work: 103 pp., 16 fig., 18 tab., 2 annex, 71 references.

The object of the study is the process of implementing a balanced scorecard into the overall enterprise management system of PJSC «Dniprospetstal» as a prerequisite for financial security of the enterprise.

The subject of research is theoretical, methodical and practical issues of ensuring the effectiveness of implementing a balanced scorecard as a tool for ensuring the financial security of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to study theoretical and methodical issues, as well as to develop practical proposals for the implementation of the system of balanced indicators in the overall management system of the enterprise of PJSC «Dniprospetstal».

Objective: To investigate the essence of a balanced scorecard in the enterprise financial security system; consider the need for a balanced scorecard at the enterprise; to analyze the main indicators of the financial condition of PJSC«Dniprospetstal»; to improve the financial security management of PJSC «Dniprospetstal» based on the implementation of a balanced scorecard.

The methodological basis of this study is the dialectical method of knowledge of economic phenomena regarding the nature and features of a balanced scorecard, modern management theory. In the course of the research, abstract-logical, economic-statistical, monographic methods and graphoanalytical methods of reflection of research results were widely used.

Results and their novelty: the method of estimation of financial and economic activity of the enterprise on the basis of introduction of the balanced system of indicators is improved, which allows to determine the indicator of complex strategic development of the enterprise in order to obtain tactical and strategic assessment of the level of financial and economic security of the enterprise.

The practical significance of the results and conclusions is that the results and recommendations are a methodological basis for ensuring the financial security of the enterprise.

EFFICIENCY, BALANCED INDICATORS, EVALUATION,  
MANAGEMENT, FINANCIAL SECURITY.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.2 Сутність збалансованої системи показників в системі фінансової безпеки підприємства.....	11
1.2 Обґрунтування необхідності запровадження збалансованої системи показників для ефективного управління підприємством.....	23
1.3 Формування збалансованої системи показників на підприємстві .....	31
Висновки до розділу 1.....	40
2 ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» .....	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	42
2.2 Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства.....	52
2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.....	60
Висновки до розділу 2.....	68
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ .....	70
3.1 Практичне застосування збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління підприємством .....	70
3.2 Удосконалення збалансованої системи показників діяльності підприємства.....	80
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ .....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	96
ДОДАТКИ .....	104

## ВСТУП

Фінансова безпека підприємства являє собою складну систему, в основі якої лежать фінансові інтереси підприємства. У системі фінансових інтересів промислового підприємства найбільш значущим є його стабільне функціонування, що забезпечується стійким фінансовим станом, нівелюванням негативних впливів, збільшенням прибутку та подальшим розвитком його діяльності.

Фінансова безпека є системою кількісних та якісних параметрів фінансового стану підприємства, які комплексно відображають рівень його фінансової захищеності.

Реалії сьогодення вимагають від підприємств впровадження комплексної системи яка б дозволяла об'єднати в собі три компоненти: інструменти оцінювання стану підприємства, оперативне та стратегічне управління. Відповідно такою системою є збалансована система показників, яка дозволяє гармонійно поєднувати як фінансові так і не фінансові показники.

Відповідно збалансована система показників допомагає з'ясувати не лише причини багатьох проблем підприємства а й дає змогу підвищити ефективність оперативного та стратегічного управління на всіх його етапах: від обліку операцій, контролю їх виконання, проведення аналізу, розроблення та реалізації стратегії до здійснення стратегічного контролю.

Проблеми розвитку стратегічного менеджменту та практичного застосування системи збалансованих показників у діяльності підприємств були досить комплексно досліджені вченими-економістами. Так, різні питання впровадження й оцінки ефективності системи збалансованих показників знайшли своє відображення в наукових роботах С. Б. Довбні, Т. М. Ісаєвої, В. І. Лемішовського, І. В. Науменко, П. Г. Перерви, А. В. Пешка, С. О. Фаїзової та інших вчених.



Утім, сучасні складні для підприємств економічні процеси ставлять перед суб'єктами бізнесу нові питання, пов'язані зі стратегічним менеджментом.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних питань, а також розробка практичних пропозицій щодо впровадження системи збалансованих показників у загальну систему менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- дослідити сутність збалансованої системи показників в системі фінансової безпеки підприємства;
- розглянути необхідність запровадження збалансованої системи показників для ефективного управління підприємством;
- дослідити формування збалансованої системи показників на підприємстві;
- здійснити аналіз основних показників фінансового стану підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- удосконалити систему управління фінансовою безпекою підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» на основі впровадження збалансованої системи показників.

Об'єктом дослідження є процес впровадження збалансованої системи показників у загальну систему менеджменту підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» як передумови фінансової безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання забезпечення ефективності впровадження збалансованої системи показників як інструменту забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Методичною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання економічних явищ щодо сутності та особливостей збалансованої системи показників, сучасна теорія управління. У ході дослідження широко використовувалися абстрактно-логічні, економіко-статистичні, монографічні

методи а також графоаналітичні методи відображення результатів досліджень.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи становили підручники, навчальні посібники, монографічні та періодичні видання вітчизняних та зарубіжних вчених. Окрім того, використовувалася фінансова звітність підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному: вдосконалено методику оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства на основі впровадження збалансованої системи показників, яка дає змогу визначити індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства з метою отримання тактичної та стратегічної оцінки рівня фінансово-економічної безпеки підприємства.

Одержані результати та рекомендації являють собою методичну базу забезпечення фінансової безпеки підприємства. Основні положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня методичних розробок і рекомендацій, можуть бути використані в практиці підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження опубліковано у збірнику матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м. Запоріжжя, 7 листопада 2019 р.).

За результатами дослідження подано до друку статтю «Обґрунтування необхідності запровадження збалансованої системи показників для ефективного управління підприємством» у збірник наукових праць «Нова економіка».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність збалансованої системи показників в системі фінансової безпеки підприємства

Забезпечення певного рівня фінансової безпеки підприємства – це процес управлінської діяльності на підприємстві, яке знаходиться в певному зовнішньому оточенні, спрямований на забезпечення стабільності його функціонування, фінансового рівноваги і регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу.

Перспективним напрямом, що дозволяє досягти цієї мети, є концепція процесно-орієнтованого управління (ABM або Activity-Based Management), принципова відмінність якої полягає в тому, що в управлінні кардинально зміщується фокус уваги з функцій на процеси діяльності. Ця дозволяє головний акцент у сфері управління ресурсами підприємства поставити на види діяльності, в процесі яких створюється нова вартість, а не на розподілі ресурсів. По суті, створюються реальні умови управління не тільки вартістю підприємства, а й процесом створення [11].

Як об'єкт управління в концепції ABM розглядаються процеси діяльності (бізнес-процеси). Мережа процесів діяльності та процесів управління утворюють основу системи ABM, що включає в себе важливі управлінські інструменти: процесно-орієнтоване бюджетування (ABB або Activity-Based Budgeting) і збалансовану систему оціночних індикаторів (BSC або Balanced Scorecard).

Перші концепції вимірювання і оцінки діяльності підприємств, які з'явилися на початку XX ст., а потім поширилися практично у всіх країнах з

ринковою економікою, мали на меті контроль лише фінансових показників. Вони були достатньо простими моделями, основою яких були такі показники, як рентабельність використовуваного капіталу (return-on-capital-employed, Rose), чистий прибуток на одну акцію (ESP), коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості підприємства, рентабельність акціонерного капіталу (ROE), рентабельність чистих активів (RONA), грошові потоки (CASH FLOW), прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA) тощо [18].

Еволюція показників які відображають результативність підприємницької діяльності наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція показників оцінювання діяльності та розвитку підприємств [15]

Роки	Показники (критерії)
1920-ті	Модель Дюпона (Du Pont Model) Рентабельність інвестицій (ROI)
1970-ті	Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E) Чистий прибуток на одну акцію (EPS)
1980-ті	Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B) Рентабельність акціонерного капіталу (ROE) Рентабельність чистих активів (RONA) Грошовий потік (Cash Flow)
1990-ті	Збалансована система показників (BSC) Ринкова додана вартість (MVA) Показник сукупної акціонерної доходності (TSR) Економічна додана вартість (EVA) Прибуток до виплати відсотків, амортизації, податків та дивідендів (EDITDA) Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)

Передумовою виникнення збалансованої системи показників було прагнення керівництва зарубіжних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану

систему стратегічного вимірювання. Як і традиційні системи, збалансована система показників містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результативності фінансової стратегії підприємства, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, які оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху підприємства.

Збалансована система показників була розроблена Д. Нортон і Р. Каплан. Автори вперше репрезентували результати свого дослідження «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», Harvard Business Review у 1992 р. У дослідженні було зазначено, що «збалансована система показників становить інструмент стратегічного управління, котрий слугує встановленню стратегічних цілей та оцінюванню ефективності діяльності з погляду реалізації стратегії за допомогою визначених показників [25].

Збалансована система показників – це система стратегічного управління компанією на підставі вимірювання й оцінювання її ефективності, виходячи з набору оптимально підібраних показників, що відображають основні аспекти діяльності організації: фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні, інвестиційні, управлінські тощо. Збалансована система показників – це інструмент стратегічного управління, який дає змогу пов'язати операційну діяльність компанії з її стратегією. Збалансована система показників відображає ту рівновагу, що зберігається між короткотерміновими і довготерміновими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а так само зовнішніми і внутрішніми чинниками діяльності [36].

Модифікація збалансованої системи показників знайшла своє відображення в роботах Х.Фрідага і В.Шмідта (2006 р.). Так дані автори розширили аспект внутрішніх бізнес-процесів поділом їх на внутрішні перспективи, (комунікативна, перспектива впровадження, організаційна перспектива) і зовнішні перспективи (перспектива підрядників, перспектива

кредиторів, перспектива споживачів). Зазначені вчені також наголосили на необхідності перегляду кількісного складу перспектив та їх розширення, з урахуванням специфіки функціонування і рівня розвитку підприємства [70].

Найбільш суттєвих змін збалансована система показників (BSC) зазнала в концепції Рамперсада К.Хьюберта (2003 р.) – універсальна система показників «Total performance scorecard, TPS». Дана система розглядається як процес безперервного і послідовного вдосконалення, розвитку і навчання, для оцінки якого передбачено виокремлення та поєднання двох паралельних підсистем показників: організаційну збалансовану систему показників і персональну систему показників компетенцій. Дана система ґрунтується на таких управлінських концепціях: організаційна система збалансованих показників (Organization Balanced Scorecard, OBSC), загальний менеджмент на основі якості (Total quality Management, TQM), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management) та цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle) [69].

На рис. 1.1 наведені категорії збалансованої системи показників, які пояснюють, що таке система, що вона збалансовує, та які показники має містити.

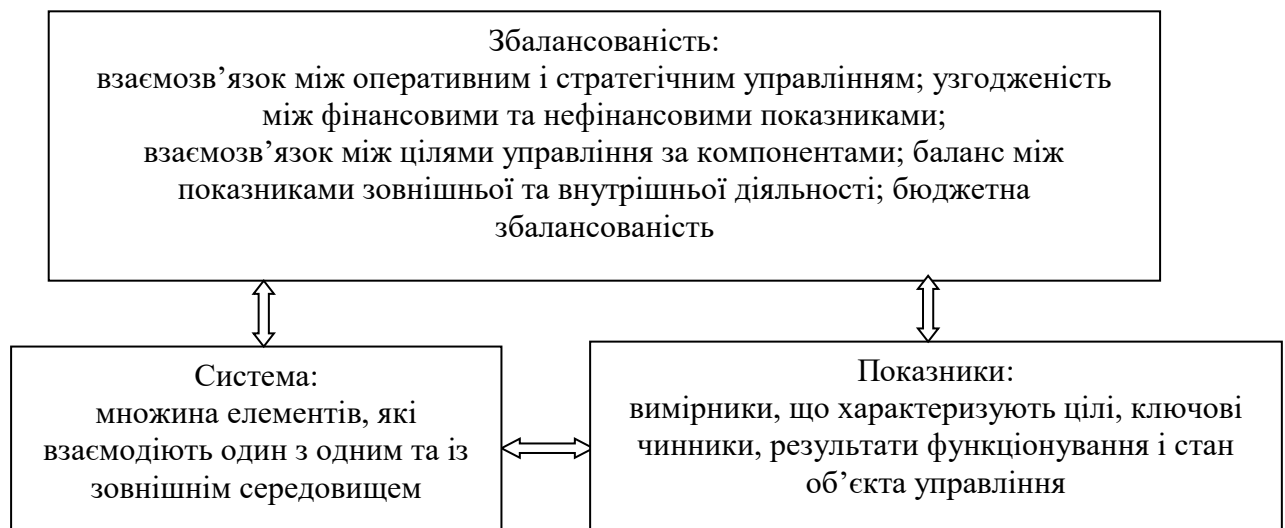


Рис 1.1 – Поняття збалансованої системи показників

Концепція збалансованої системи показників вигідно відрізняється від 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.

Слід зазначити, що основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства.

Зараз уже очевидно, що для підтримки необхідного фінансового стану суб'єкта бізнесу, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, потрібні істотні зміни й модернізація всіх аспектів його функціонування. Вирішити це питання можливо шляхом впровадження логістичного або, інакше кажучи, процесного підходу до управління [26].

В цьому контексті можна підтримати твердження О. О. Курносової-Юркової, що в сучасних економічних умовах не продукти, а саме процеси їх створення та розвитку приносять бізнесу довгостроковий ефект. Отже оптимізація бізнес-процесів стає однією з найголовніших задач для підтримки життєздатності підприємства [34].

Процесний підхід є ефективним засобом підвищення ефективності, проте його впровадження також потребує як стратегічної орієнтації, так і відповідної адаптації обліково-аналітичного забезпечення. З точки зору забезпечення синергії щодо взаємодії підсистем менеджменту варто підтримати думку Ю. С. Скакальського відносно того, що потрібна погоджена, паралельна розробка й упровадження методології Balanced Scorecard та інформаційної системи збалансованої системи показників, а потенціал концепції Balanced Scorecard може бути повністю реалізований як при інтеграції додатків збалансованої системи показників із наявними на підприємстві інформаційними системами, так і при впровадженні додатків збалансованої системи показників у складі комплексу рішень класу СРМ (Corporate Performance Management) для управління ефективністю бізнесу

підприємства [57].

Збалансована система показників є досить новим підходом до стратегічного управління ефективною роботою підприємства, втім з огляду на її популярність існує вже достатньо багато підходів до її визначення. Тому в табл. 1.2 згруповані найбільш поширені трактування сутності збалансованої системи показників.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення економічного змісту збалансованої системи показників підприємства

Автори та джерела	Тлумачення збалансованої системи показників
Ю. М. Мельник, О. С. Савченко [41]	Автоматизована система управління підприємством, що комплексно охоплює функції за ієрархією організаційної структури, за ключовими компонентами, а також у динаміці функціонування системи стратегічного менеджменту
Т. В. Батанова [3]	Інструмент стратегічного управління, який дає змогу пов'язати операційну діяльність підприємства з його стратегією, відображаючи ту рівновагу, що зберігається між короткотерміновими і довготерміновими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми й внутрішніми чинниками діяльності підприємства
В. С. Альошкін, І. В. Пономарьова [1]	Система стратегічного управління підприємством на підставі вимірювання й оцінювання його ефективності, виходячи з набору оптимально підібраних показників, які відображають основні аспекти господарської діяльності: фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні, інвестиційні, управлінські тощо
С. М. Бортнік [8]	Механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і управлінських рішень із щоденними завданнями, спосіб спрямування господарської діяльності всього підприємства чи об'єднання підприємств на їх досягнення
С. О. Фаїзова [59]	Комплексний інструмент стратегічного управління, що використовується менеджерами для встановлення стратегічних цілей та оцінювання ефективності діяльності підприємства з погляду реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників

Враховуючи ці визначення, слід окреслити переваги, що їх може отримати підприємство, запроваджуючи збалансовану систему показників. Основні переваги впровадження концепції збалансованої системи показників в діяльність підприємства можна сформулювати так:



- покращення загального розуміння стратегії підприємства;
- інтенсифікація процесно-орієнтованого мислення менеджерів;
- взаємоузгодження стратегічних цілей і сприяння їх досягненню;
- вдосконалення систем внутрішньої та зовнішньої звітності;
- доповнення фінансових показників ефективності нефінансовими, що мають важливе значення для комплексної оцінки роботи підприємства;
- підвищення ініціативності та мотивація менеджерів до ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;
- впровадження дієвих критеріїв оцінювання ефективності ухвалених управлінських рішень;
- запровадження наскрізного процесу планування, що поєднує тактичні та стратегічні аспекти діяльності підприємства;
- активізація керованих змін у системі стратегічного менеджменту підприємства [26].

Разом із тим, слід зазначити, що у короткостроковій перспективі переваги використання збалансованої системи показників носять переважно соціальний характер і виражаються у покращенні соціальної атмосфери на підприємстві, підвищенні мотивації працівників до праці. В довгостроковій перспективі вони проявляються в покращенні ставлення споживачів до підприємства та в його фінансово-ринкових показниках [37].

Можливість інтеграції підсистем менеджменту базується на головній ідеї концепції збалансованої системи показників, суть якої полягає в тому, що досягти поставлених орієнтирів розвитку можливо лише шляхом впровадження інновацій. Саме інновації формують необхідні навички персоналу, забезпечують досконалість логістичних процесів, доступність корпоративних знань, переорієнтують логіку організації бізнесу у клієнтоорієнтовану й вимагають створення на підприємстві дієвої системи оцінки ефективності їх впровадження. Перші згадування про необхідність постійного контролю й регулювання процесу досягнення цілей були зроблені ще П. Друкером, проте у більш розширеному й практично орієнтованому

вигляді це твердження було реалізовано в концепції збалансованої системи показників [44].

Модель збалансованої системи показників – це формат опису діяльності підприємства за допомогою певного набору показників, які відповідають конкретним стратегічним перспективам. Головна особливість збалансованої системи показників полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів і в які залучені всі співробітники підприємства. На відміну від традиційного управління, що занадто зосереджене на фінансових показниках, модель збалансованої системи показників орієнтує керівництво підприємства на стратегічний розвиток та відображає розширення інформаційних можливостей системи управління.

Базовий варіант моделі збалансованої системи показників, коли діяльність підприємства описується відносно невеликим числом показників для кожної перспективи, зображений на рис. 1.2.

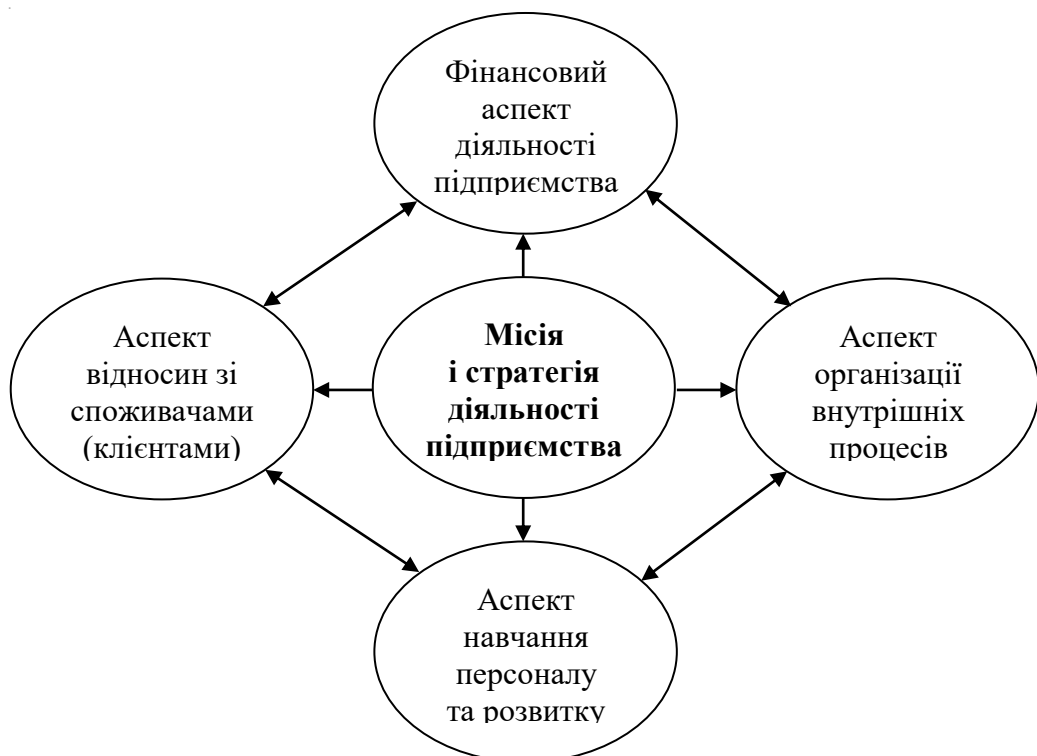


Рис. 1.2 – Базова модель збалансованої системи показників діяльності підприємства

За допомогою цієї моделі можливо відобразити як поточний стан справ, так і перспективні стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Виділення перспектив дає можливість сформулювати таку модель мислення, яка забезпечить збалансований розгляд усіх істотних аспектів життєдіяльності підприємства. Перспективи визначають принципову логіку функціонування підприємства чи його окремих підрозділів.

Підприємства, не залежно від галузі економіки можуть використовувати єдину фінансову перспективу, метою якої є збільшення вартості для акціонерів. Відповідно місія підприємства виконується шляхом задоволення потреб цільових клієнтів. Саме фінансові цілі разом із клієнтською складовою визначають алгоритм роботи підприємства.

Умовою досягнення успіху є результати внутрішніх бізнес-процесів, які досягаються при обов'язковій підтримці нематеріальних активів (перспектива навчання персоналу та розвиток).

Перспектива внутрішніх процесів у поєднанні з перспективою співробітників визначає не тільки шляхи та можливості досягнення стратегічних цілей, але й забезпечує спроможність гнучкого реагування на потреби оточення. При цьому, з одного боку перспективи збалансованої системи показників відображають інтереси найважливіших зацікавлених сторін. З іншого – передбачається першочергове визначення похідної (базової) перспективи, після чого ідентифікуються перспективи, необхідні для досягнення цілей похідної перспективи [15].

Окрім того, застосування збалансованої системи показників дає можливість розглядати в якості стратегічної цілі максимізацію вартості бізнесу чи підвищення лояльності споживачів.

До головних переваг концепції збалансованої системи показників також слід віднести її чітку цільову структурованість, коли організація розглядається із чотирьох проєкцій й стратегічно важливими є всі чотири проєкції показників, а не тільки фінансова. Структура моделі збалансованої системи показників може бути представлена ланцюгом блоків факторів:

«інновації – внутрішні процеси – задоволеність клієнта – фінанси». Всі показники в блоках є взаємозалежними. Таким чином, виникає передумова для стратегічного планування й відповідного планфактного контролю.

Слід зазначити, що модель збалансованої системи показників, це не просто новий вид оперативної звітності, який лише поєднує в собі фінансові й не фінансові параметри. По-перше, головною особливістю такої моделі є збалансованість. Обрані чотири перспективи дають повний опис бізнесу. Разом із тим враховується фактор часу, оскільки поточні значення обраних параметрів в значній мірі можуть бути наслідками минулих подій. По-друге, збалансованість карти визначається тим, що вона орієнтується як на внутрішні, так і на зовнішні аспекти діяльності підприємства. З одного боку враховується те, що слід підвищувати ефективність функціонування внутрішньогосподарського механізму підприємства. З другого – настільки ж важливими є думки споживачів й встановлені контакти.

Розвиваючи тему збалансованості, слід наголосити, що в умовах зближення конкурентних позицій ключовим фактором стає не розробка стратегії підприємства, а безпосередньо її реалізація. Це зумовлено об'єктивною схожістю розроблених різними підприємствами стратегій. При цьому слід підтримати В. П. Белякову відносно того, що проблеми реалізації стратегії існують саме тоді, коли вона сформульована незрозуміло чи недостатньо повно [4].

Відповідно, обґрунтування логіки розробки збалансованої системи показників вимагає першочергового теоретичного обґрунтування й дослідження особливості формування й реалізації стратегії підприємства. Збалансована система показників дає підприємству та окремим його підрозділам змогу відповідати єдиній стратегічній орієнтації.

Будь-яка організація одночасно бере участь у безлічі процесів, кожен із яких тим чи іншим чином створює вартість. Збалансована система показників орієнтується на те, щоб визначити та максимально вдосконалити декілька з них, що є найбільш важливими для пропозиції споживчої цінності. Обирати

такі процеси треба в межах кожної з чотирьох перспектив. Тільки у такому разі, процес створення вартості стає збалансованим відносно короткострокових та довгострокових періодів, що забезпечує стійке й безперервне зростання вартості бізнесу [39].

Також розробляючи стратегію слід враховувати пропозицію М. Портера щодо необхідності розрізняти стратегію й операційну ефективність (можливість виконання процесів краще за конкурентів) [47]. Отже, головною метою розробки стратегії є створення певних специфічних переваг по відношенню до решти конкурентів. За умови відсутності певних відмінностей майже неможливо забезпечити стратегічну життєздатність підприємства.

Концепція збалансованої системи показників не є засобом простого групування ключових показників діяльності в межах чотирьох складових, в яких фінансові параметри доповнені нефінансовими. Суть збалансованої системи показників полягає не просто в виборі показників, а в концентрації зусиль на операціоналізації стратегії значених цільових значень.

Збалансована система показників дає змогу поєднати орієнтацію на досягнення цілей (досягнення майбутнього стану якого-небудь аспекту життєдіяльності) з орієнтацією на реалізацію заходів (концентрація на окремих діях поза залежністю від цілей, за для досягнення яких вони заплановані).

Отже, головними відмітними рисами збалансованої системи показників, у порівнянні з іншими способами опису організаційних стратегій, є більш простий формат стратегічної карти, описаний обмеженим набором показників, та особливий фокус на взаємозв'язок перспектив і показників. Шаблон стратегічної карти являє собою перелік стратегічних компонентів та їх взаємозв'язок. Зображення збалансованої системи показників у вигляді стратегічних карт найчастіше полегшує обговорення стратегічної логіки бізнесу. Карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку й фокусуючи увагу на головних напрямках. Формат

запропонованої Р. Капланом та Д. Нортонем стратегічної карти дозволяє не тільки встановлювати показники та цілі, але ще й управляти ними [29].

Стратегічні карти надають підприємству розуміння логіки ведення бізнесу в довгостроковій перспективі, що необхідно для формування унікальної компетенції й досягнення успіху на ринку. Важливим питанням є визначення кількості стратегічних цілей, число яких для верхнього рівня стратегічної карти не повинно перевищувати, як правило 20-25. Так, пропонується на корпоративному рівні й на рівні окремих підрозділів використовувати до 25 показників, на рівні функціональних відділів скорочувати їх кількість до 10-15, а на рівні ділянки чи окремого робітника використовувати 5-10 показників [60].

Диференціація факторів успіху досягається також індивідуальним форматом у кожного підприємства щодо карти причинно-наслідкових зв'язків показників. Одним із головних завдань її побудови є визначення сили означених зв'язків, розрахунок часового лагу між причиною й слідством та оцінка впевненості в результаті.

Крім того, в моделі збалансованої системи показників існують не тільки причинно-наслідкові зв'язки між групами показників, об'єднаних у проекції, але й взаємозв'язок між показниками підприємства та його підрозділів, а також між показниками результативності й винагороди персоналу.

Ключову роль у збалансованій системі показників відіграють різні показники, за умови відсутності яких неможливо формування дієвої системи управління підприємством. Варто звернути увагу на представлення збалансованої системи показників як інструменту взаємодії підприємства з зовнішніми контрагентами та як засобу оприлюднення звітної інформації. З одного боку зовнішнім користувачам складно оцінити достовірність навіть бухгалтерської інформації. Не фінансові ж показники ще більше ускладнюють процес такої оцінки. З іншого боку, використання облікових показників, не завжди дає користувачам необхідну інформацію. У зв'язку з

цим пропонується розглядати стратегічні карти як інструмент, що доповнює стандартну фінансову звітність.

Фактори зовнішнього середовища в збалансованій системі показників представлені не прямим чином. У разі зміни оточення змінюються як правило й стратегічні орієнтири, а відповідно й збалансована система показників. Відповідно в системі враховується й вплив оточення. Окрім того до збалансованої системи показників можуть бути інтегровані елементи систем ранньої діагностики середовища за слабкими сигналами. Базові цілі також потребують постійної перевірки, яка буде здійснюватися шляхом оперативного моніторингу чи контролінгу, вже поза збалансована система показників. Водночас слід додати, що збалансована система показників не повинна замінювати систем оперативного управління, які й далі необхідні для забезпечення безперебійної роботи.

Щоб довести стратегічні карти до кінцевого використання на підприємстві необхідно забезпечити погодженість між обраними цілями, планами дій й обраними показниками. Для цього найчастіше рекомендується спочатку встановити ключові або критичних фактори успіху й підібрати до кожного з них по одному ключовому показнику діяльності.

Таким чином, збалансована система показників є комплексним дієвим інструментом стратегічного управління підприємством, що дає змогу досягати високих результатів ефективності.

## 1.2 Обґрунтування необхідності запровадження збалансованої системи показників для ефективного управління підприємством

В системах управління багатьох вітчизняних підприємств різні типи методів можуть взаємодіяти одночасно, що ускладнює процес менеджменту. Тому потрібно зазначити, що головними аналітичними проблемами цих методів є певна їх функціональна обмеженість, недостатність або надмірність

кількості оціночних показників діяльності підприємства та високий ступінь взаємозв'язку між окремими показниками.

Також характерною особливістю майже всіх методів управління на підприємствах є домінуючий спосіб формування оцінної системи показників – так майже всі вони фінансові. Й хоча за минулі десятиліття методи управління підприємством кардинально змінилися, показники, як і вся система оцінювання, часто продовжують залишатися незмінними [38].

Вказані недоліки можливо усунути шляхом упровадження сучасного методу управління – збалансованої системи показників, що вже знайшов застосування на успішних українських підприємствах і довів свою ефективність [14].

Так, збалансована система показників здатна врівноважити, збалансувати історичну точність і цілісність фінансових даних факторами економічного успіху, яка дасть змогу успішно реалізувати стратегію підприємства. Основним призначенням збалансованої системи показників є забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу, її формалізації, проведення й доведення до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

Ця система зберігає традиційні фінансові параметри, які відбивають аспект подій, що вже сталися. Це, безсумнівно, важливо для підприємств, інвестиції яких у довгострокові потенційні можливості й взаємини із клієнтами не були визначальними з погляду досягнення фінансового успіху. Однак такі фінансові критерії не придатні для управління й оцінки діяльності підприємства, що спрямована на створення вартості за допомогою інвестування в клієнтів, постачальників, працівників, виробництво, технологію й інноваційні проекти [55].

Для оцінки діяльності підприємства як функції управління потрібна



система показників, яка б комплексно її характеризувала. Вчені, які досліджують проблематику застосування збалансованої системи показників, пропонують описувати діяльність підприємств за чотирма складовими, які були розроблені таким чином, щоб задовольнити вимоги оцінки діяльності підприємств найрізноманітніших галузей економіки і форм власності [46].

Підприємства можуть використовувати у своїй звітності менше чотирьох напрямів або, навпаки, залежно від виду діяльності й стратегії, мати потребу в додаткових складових. Чотири основні складові визначають ступінь досягнення встановлених цілей у рамках: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання.

За допомогою даних проєкцій менеджери можуть визначити:

- 1) привабливість підприємства для своїх акціонерів та потенційних інвесторів (фінансова складова);
- 2) привабливість підприємства для своїх покупців (складова маркетингу);
- 3) ранжирування бізнес-процесів підприємства: які необхідно поліпшити, від яких відмовитися, на яких зосередитися (складова внутрішніх бізнес-процесів);
- 4) розвиток, підвищення ефективності та збільшення своєї вартості (складова якості та розвитку персоналу).

Недоліком формування такої системи є невикористання ситуаційного підходу в процесі її побудови. Втім, розрив між стратегічним та оперативним управлінням на підприємстві залишається актуальною проблемою, що може бути мінімізована за допомогою збалансованої системи показників. Основна причина цього розриву полягає у відсутності дієвої системи комунікації між співробітниками підприємства і в недосконалому процесі зв'язку стратегії та оперативного управління.

Отже, цей розрив має усунути збалансованої системи показників, яка забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, дає змогу спрогнозувати і запобігти появі проблем, органічно поєднує рівні

стратегічного й оперативного управління, охоплює зв'язки між минулими і майбутніми результатами, а також внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Збалансована система показників дає змогу усунути розрив між розробленням стратегії та її практичною реалізацією, оцінити саму стратегію й окремі процеси діяльності, оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов [18].

При застосуванні збалансованої системи показників стратегія зазвичай розкладається за чотирма компонентами: фінансова, відносини з клієнтами, організація внутрішнього бізнес-процесу, навчання та розвиток. Кожна з компонент містить інформацію про цілі, яких прагне досягти організація; показники для яких визначення успішності досягнення цілей; цільові значення показників свідчать про рівень досягнення поставленої цілі; стратегічні ініціативи як комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію розриву між фактичними величинами показників та їхніми цільовими значеннями [38].

Кожна стратегічна ініціатива має забезпечуватися достатньою кількістю людських, фінансових і технічних ресурсів. Стратегічні ініціативи визначаються для кожного показника та сприяють досягненню його цільового значення. Необхідно визначити заходи, дії за кожним показником, які дадуть змогу отримати його цільове значення.

Таким чином, збалансована система показників допомагає з'ясувати причини багатьох проблем, що дає змогу підвищити ефективність оперативного та стратегічного управління на всіх його етапах: від обліку операцій, контролю їх виконання, проведення аналізу, розроблення та реалізації стратегії до здійснення стратегічного контролю.

Результати дослідження І. В. Науменко також свідчать про доцільність впровадження збалансованої системи показників на підприємствах України, що дасть змогу розширити вимірювання та оцінювання їхньої діяльності, поглибити контроль за умов оперативного й стратегічного управління підприємствами, підвищити ефективність і конкурентоспроможність їх

функціонування [43].

Завдяки цій системі здійснення стратегії підприємства перетворюється в систематизовану й зрозумілу кожному співробітнику послідовність кроків, реалізацію яких можна контролювати на різних рівнях управління, оцінюючи особистий внесок кожного в процес досягнення стратегічних цілей. Використовуючи її, керівник підприємства може управляти такими процесами, як перехід від бачення до формулювання стратегії, її доведення до всіх рівнів системи управління, здійснення бізнес-планування й розподілу ресурсів, моніторинг виконання стратегії. Складові збалансованої системи показників взагалі можуть бути різними і за кількістю, і за змістом, залежно від цілей та місії підприємства, напрямків його стратегічного розвитку.

Таким чином, основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства. Вона комплексно характеризує всю діяльність підприємства та надає інструмент, засіб та метод управління діяльністю.

Відразу слід окреслили наявні об'єктивні перешкоди у запровадженні збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах:

- відсутність формалізованої стратегії розвитку підприємств та складність побудови стратегічних карт;
- технічна складність та довготривалість реалізації збалансованої системи показників;
- жорстка локалізованість та координація функцій щодо управління збалансованої системи показників;
- відсутність принципів побудови збалансованої системи показників залежно від кон'юнктурного середовища підприємств, що сприяють виникненню ризиків в управлінні проектом [8].

Не зважаючи на це, запровадження збалансованої системи показників здатне забезпечити результат, що сприяє:

- перетворенню всієї системи управління на підприємстві в дієздатну в

цілому (просту, гнучку, прозору, мобільну й ефективну);

– можливості постійно контролювати зміну важливих для підприємства факторів та гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;

– можливості вирішення багатьох оперативних завдань, розв'язування яких найчастіше знаходяться у процесі опису стратегії та формування стратегічних карт;

– збільшенню прибутковості та капіталізації підприємства шляхом ефективного планування і використання ресурсів.

Найбільш ефективним є п'ятиетапний процес побудови збалансованої системи показників на підприємстві, що передбачає розробку стратегічних цілей, побудову причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників, встановлення цільових значень показників і визначення стратегічних заходів (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – П'ятиетапний процес побудови збалансованої системи показників

Кожний етап змістовно й формально базується на результатах попереднього етапу. Так, стратегічні цілі, що включаються в збалансовану систему показників, специфічні й індивідуальні для кожного конкретного підприємства та сприяють формуванню цільової стратегії підприємств залежно від стану його внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначення стратегічних цілей у кожній зі складових збалансованої системи показників становить вихідний пункт подальшої роботи з побудови цієї системи на підприємстві.

Якість сформульованих стратегічних цілей визначає якість усієї системи показників і значною мірою впливає на процес стратегічного управління підприємством.

Розробка збалансованої системи показників – це інтерактивний процес, реалізація якого покликана забезпечити побудову єдиної системи цілей підприємства. Навіть у випадку повної згоди з принципової стратегічної орієнтації підприємства на етапі формулювання конкретних стратегічних цілей керівники можуть дотримуватися різних точок зору щодо того, якими повинні бути стратегічні цілі. Ці думки повинні висловлюватися відкрито, щоб підсумкова система цілей була зрозумілою і прийнятною [27].

Стратегічне значення окремих цілей визначається не тільки рівнем в організаційній ієрархії, але й специфікою конкретного підприємства. Та або інша специфічна мета залежно від стратегії та підприємства може мати стратегічний і оперативний характер. Тож, для забезпечення стратегічного значення цілей, що включаються в збалансовану систему показників, можна використовувати різні інструменти.

Визначення та документування причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями є одним із основних елементів збалансованої системи показників. Встановлені причинно-наслідкові зв'язки відбивають наявність залежностей між окремими цілями, тому ефект розробки стратегії функціонування підприємства залежить від взаємодії багатьох факторів. Так, Р. Каплан і Д. Нортон використовують для відображення причинно-

наслідкових ланцюжків термін «стратегічні карти».

Стратегічні цілі досягаються одночасно, а отже фактори, що забезпечують успіх у їх досягненні, діють одночасно. Оскільки чотири складові (фінансова, маркетингова, внутрішніх бізнес-процесів й складова якості та розвитку персоналу), що утворюють збалансовану систему, визначаються окремими показниками, то, перш за все, потрібно аналітично виявити та дослідити механізм взаємозв'язку між складовими в розрізі показників.

Наприклад, у математичній статистиці вже відпрацьовані методи, які дають можливість моделювати взаємозв'язок у системі показників та скоротити багатовимірність відповідної системи, це факторний аналіз, багатовимірне шкалювання та канонічний аналіз. Але кожний із згаданих методів має свої особливості та призначення. Тому, виходячи із завдань, які вирішуються тим чи іншим методом, вважається, що поставлене завдання дослідження механізму взаємозв'язку між складовими в розрізі показників математично слід вирішувати за допомогою методу канонічних кореляцій, який дає змогу виявити та визначити зв'язок між двома групами випадкових величин [43].

Модель стратегічних карт дає можливість одночасно контролювати реалізацію цілей за чотирма складовим збалансованої системи показників, а також послідовність причинно-наслідкових зв'язків між показниками збалансованої оцінки результатів господарської діяльності підприємства на ринку.

Показники, що включені до стратегічної карти, повинні характеризувати досягнуті результати й основні фактори, що їх зумовили. Слід зазначити, що лише ув'язування показників із бажаними цільовими значеннями є основою для реалізації відібраних стратегічних альтернатив.

Саме балансування цільових значень для різних показників у більшості випадків призводить до виникнення певних протиріч між окремими елементами стратегічної карти. Зрозуміло, що в процесі формування

збалансованої системи показників слід як забезпечити збалансованість між всіма конфліктуючими цілями та цільовими значеннями відповідних показників, так і довести деталізовані заходи до безпосередніх виконавців, які будуть виконувати стратегічні заходи [54].

Чітко сформульована місія й стратегія лежать в основі всіх чотирьох складових діяльності підприємства за збалансованим підходом, для кожної з них повинні бути сформульовані стратегічні та проміжні цілі, розроблена система показників і план відповідних дій.

На основі показників ефективності, що індивідуально розроблені для підприємства, наступного зіставлення планових і фактичних даних керівники одержують інформацію, що дає можливість здійснити оцінку ефективності реалізації стратегій у чотирьох основних напрямках, які розглядаються в збалансованій системі показників. Збалансовані системи показників є своєрідними засобом моніторингу й ефективним інструментом як поточного, так і довгострокового управління стратегією підприємства, що діє в умовах ринку.

Отже, наведені аргументи свідчать про доцільність вибору збалансованої системи показників як сучасного методу управління для вирішення оперативних, тактичних та стратегічних завдань на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах розвитку економіки України. Саме такий підхід в управлінні підприємствами змістовно й організаційно зумовлює потребу формування обґрунтованої збалансованої системи показників для підвищення ефективності діяльності підприємства.

### 1.3 Формування збалансованої системи показників на підприємстві

Динамічні та ризиковані умови господарювання, а також інтеграція вітчизняних підприємств у європейський простір вимагають переходу до сучасного стратегічного управління та здійснення його за допомогою

інноваційних технологій.

При цьому найбільш пріоритетним і одночасно проблемним етапом стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. Дослідження американських учених свідчать про те, що 70% невдач були результатом не поганої стратегії, а неналежної реалізації цієї стратегії [17].

Ефективним методом, що сприяє розумінню працівниками стратегії та забезпечує її реалізацію є збалансована система показників, яка була розроблена професором Гарвардського університету Р. Капланом і зовнішнім консультантом Д. Нортоном протягом останнього десятиліття ХХ ст. Цей підхід і сьогодні не втратив у цілому своїх переваг, але динамічність зовнішнього середовища, а також специфічні особливості функціонування українських підприємств зумовлюють актуальність модифікації такої системи до умов вітчизняного бізнесу.

Недостатня опрацьованість цілої низки методичних аспектів збалансованої системи показників як інструменту конкретизації стратегії та оцінки ефективності функціонування підприємства стримує її впровадження та зменшує дієвість. Натомість, останніми роками під час прийняття рішень власники підприємств відчують усе більшу потребу саме в інформації нефінансового характеру. В умовах ринків, що швидко розвиваються і жорсткої конкуренції нефінансова інформація, яка базується на оцінці нематеріальних активів підприємства, набуває все більшого значення [24].

Поряд із отриманням більшого прибутку сьогодні загострюється проблема завоювання ринку й отримання конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технологій і налагодженість бізнес-процесів, кваліфікований персонал – це фактори, які мають велике значення і впливають на вартість підприємства в майбутньому.

Для підприємства, що орієнтується на успіх, актуальним питанням є розробка збалансованої системи показників, адаптованої до сучасних умов ведення бізнесу, включаючи обґрунтування її складників та набору



показників у кожній із них, які б забезпечували декомпозицію стратегічних цілей підприємства та об'єктивну оцінку їх досягнення.

Стратегії, як унікальний і ефективний спосіб створення вартості підприємства, постійно змінюються, але інструменти (методи), за допомогою яких вони оцінюються, за цими змінами не встигають. В умовах сучасної економіки балансова вартість матеріальних активів у ринковій вартості підприємств має тенденцію до скорочення. Відбувається зсув від управління матеріальними активами до управління стратегіями, які будуються на нематеріальних активах компанії: взаємовідносини з клієнтами, інноваційними продуктами і послугами, високоефективними і якісними бізнес-процесами, інформаційними технологіями, компетенціями та мотиваціями персоналу.

Відповідно, з'являється необхідність оцінювати й ці активи, але інструменти оцінки відсутні. Інша проблема пов'язана з тим, що втілення масштабних програм вимагає стратегічної відповідності та зв'язку між бізнес-одинацями, допоміжними підрозділами та персоналом з одного боку, і самої стратегією з іншого боку. Вся система стратегічного менеджменту потребує серйозної перебудови. Тому, суттєво вдосконалити процес стратегічного менеджменту підприємства можливо шляхом інтеграції збалансованої системи показників у процес стратегічного менеджменту [16].

Підвищена увага до збалансованої системи показників зумовила наявність великої кількості її визначень, які вже були проаналізовані. Втім у контексті проблематики її формування слід зазначити, що збалансована система показників є ретельно підібраним набором індикаторів, які конкретизують стратегію підприємства шляхом її декомпозиції та забезпечують комплексну, повну й різнобічну оцінку ефективності його діяльності та реалізації стратегії.

Виходячи із визначення сутності, збалансована система показників виконує такі завдання:

- конкретизує стратегію шляхом її декомпозиції в систему показників

за окремими напрямками діяльності, ієрархічними рівнями управління, підрозділами;

- дає змогу виконувати комплексну оцінку результативності підприємства та окремих підрозділів за допомогою важливих і різних за своєю суттю показників;

- забезпечує формування інформаційної бази, яка є підґрунтям аналізу, поточного планування, прогнозування, актуалізації стратегії та ін.;

- сприяє реалізації стратегії за рахунок доведення її до конкретних виконавців різних ієрархічних рівнів;

- дає можливість сформувати дієву систему мотивації, орієнтовану на ступінь досягнення ключових показників [48].

Значна кількість підприємств, які намагаються впровадити збалансовану систему показників, опиняються в умовах, коли ця система перестає працювати, незважаючи на те, що стратегія формалізована, система показників сформована, стратегічна карта розроблена. Спостерігається відсутність бажаних результатів реалізації поставлених цілей, і керівництву компанії, як і раніше, не вдається отримувати інформацію за всіма напрямками діяльності підприємства та знайти відповіді на питання, які з'являються. Подібна ситуація виникає, оскільки збалансована система показників, як правило, існує самостійно, і будь-який зв'язок з іншими елементами управління підприємством по суті відсутній.

Тому необхідна адаптація збалансованої системи показників до інших, вже існуючих елементів стратегічного менеджменту. Так, інтегрована структура управління підприємства повинна містити в собі всі можливі види таких взаємозв'язків [9].

З метою підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства необхідно поєднувати наявну методіку впровадження збалансованої системи показників із системою стратегічного управління.

На рис. 1.4 наведена взаємопов'язана послідовність етапів і дій щодо впровадження збалансованої системи показників у процес стратегічного

управління на підприємстві, виконання яких дає можливість забезпечити дієвість збалансованої системи показників [43].



Рис. 1.4 – Алгоритм розробки дієвої збалансованої системи показників на підприємстві

Часто для підприємств доцільно включити в організаційну структуру управління відділ стратегічного розвитку, до функцій якого належить інтеграція збалансованої системи показників із системою планування

всередині підприємства, постійний моніторинг кожного етапу впровадження збалансованої системи показників, а також забезпечення зворотного зв'язку та стратегічного інформаційного процесу [24].

Збалансована система показників традиційно включає чотири складника (підсистеми): «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток», «фінанси», характеристика яких наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних складових збалансованої системи показників підприємства

Назва складника	Характеристика складника
Фінанси	Характеризує фінансові результати, що досягнуті підприємством шляхом задоволення потреб клієнтів за рахунок реалізації бізнес-процесів за наявного рівня кваліфікації працівників
Внутрішні бізнес-процеси	Характеризує бізнес-процеси підприємства, ефективність їх організації, можливість забезпечення потреб клієнтів та інтересів акціонерів. Визначає, в яких ключових процесах підприємство повинно підвищити ефективність, досягти досконалості
Навчання та розвиток	Характеризує міру відповідності наявної кваліфікації працівників поставленим цілям, здатність забезпечувати стійкі результати діяльності в майбутньому, систему підвищення кваліфікації та її ефективність
Клієнти	Містить характеристику основних клієнтів, способів задоволення підприємством їх потреб, ступені лояльності та задоволеності клієнтів

Аналіз традиційної структури збалансованої системи показників і показників, що входять до її складу, свідчить про те, що вона часто недостатньо враховує особливості вітчизняних підприємств та потребує відповідної адаптації. Досліджений методичний підхід до такої адаптації передбачає певну трансформацію двох компонентів, а також добір системи показників за принципом збалансованості.

Підсистему «фінанси» доцільно розподілити на два блоки: «фінансові результати» та «фінансова стійкість». Блок «фінансові результати» характеризує ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Блок «фінансова стійкість» дає змогу оцінити ступінь самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування активів.

Для ухвалення найбільш ефективних рішень щодо розширення ринків збуту та числа клієнтів підприємствам потрібно більше уваги приділяти концепції маркетингу. Тому підсистему «клієнти» варто актуалізувати, розширивши набір показників, що входять до її складу. Такій удосконаленій підсистемі, з огляду на її зміст, логічно дати назву «маркетинг».

Суттєвих змін зазнає підсистема «внутрішні бізнес-процеси». Враховуючи те, що для підприємства виняткову важливість має раціональна організація виробничих процесів, яка забезпечує ефективність використання ресурсів та суттєво впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, цю підсистему необхідно опрацювати найбільш детально. До неї необхідно включити показники, що характеризують техніко-технологічний рівень виробництва, рівень матеріально-технічного забезпечення, а також ефективність виробничої діяльності.

Щодо складника «навчання та розвиток» слід відзначити таке. Підприємства досі відчувають брак персоналу через певну непопулярність виробничих професій у сучасному суспільстві, тому важливо організувати власну систему навчання персоналу.

Не менш важливими є оцінка потенціалу трудового колективу підприємства та ефективність його використання. Крім того, підприємства часто характеризуються небезпечними умовами виробництва, що також необхідно оцінювати та враховувати. У зв'язку з вищезазначеним складник «навчання та розвиток» доречно розглядати ширше й надати йому таку лаконічну, але охоплюючу всі перераховані вище аспекти назву – «персонал» [16].

Відбір показників до складу окремих підсистем відбувається шляхом логічного аналізу їх сутності, а також оцінки частоти використання різними авторами в результаті дослідження літературних джерел. Таким чином до фінансового складника були включені показники: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт маневреності та чиста рентабельність продажів – із найбільш часто вживаних показників. Цей набір

варто доповнити коефіцієнтом поточної ліквідності, коефіцієнтом Бівера, співвідношенням темпів зростання чистого прибутку й виручки від реалізації продукції. Перші два показники дають змогу оцінити довгострокову та поточну платоспроможність підприємства, а третій – фінансову результативність його діяльності підприємства.

Щодо складника «маркетинг», який запропонований замість традиційного «клієнти», то найбільш важливими показниками в його складі є: якість продукції, частка ринку, частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції, частка нових клієнтів, частка доходу від реалізації нових видів продукції, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, а також коефіцієнт операційної рентабельності реалізації.

Найчастіше до складника «бізнес-процеси» включаються такі показники: фондівдача, фондоозброєність, коефіцієнт придатності основних фондів, коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коефіцієнт оборотності необоротних активів. Ураховуючи, що вітчизняне виробництво є матеріало- та енергомістким, а також постійне зростання цін на сировину та енергоносії, важливим є включення показників, що характеризують рівень та вартість їх використання. Такими показниками є витрати на 1 грн реалізованої продукції та матеріаломісткість продукції [17].

Безумовна важливість складника «навчання та розвиток» пов'язана з винятковою роллю персоналу сучасного підприємства. Враховуючи те, що зміст складника в запропонованій структурі збалансованої системи показників суттєво розширено, показники, що будуть включені до нього (до складника «персонал»), повинні відображати: якісні та кількісні характеристики підвищення кваліфікації у відповідності до цілей і завдань підприємства, стан безпеки праці, стабільність трудового колективу і, врешті-решт, результативність роботи персоналу. Цей складник може бути достатньо містким. Водночас основними індикаторами, що характеризують вищеназвані аспекти, можна вважати: частку працівників, що підвищили кваліфікацію протягом досліджуваного періоду, коефіцієнт плинності кадрів,

співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, прибуток на одного працівника.

Зведена збалансована система показників представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Структура збалансованої системи показників підприємства

Підсистеми	Блоки	Показники
Фінанси	Фінансові результати	Рентабельність активів
		Рентабельність власного капіталу
		Рентабельність продажів
		Коефіцієнт випередження
	Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії
		Коефіцієнт маневреності
		Коефіцієнт Бівера
		Коефіцієнт поточної ліквідності
Бізнес-процеси	Техніко-технологічна база	Фондовіддача
		Фондоозброєність
		Витрати на 1 грн реалізованої продукції
	Матеріально-технічне забезпечення	Коефіцієнт оборотності виробничих запасів
		Матеріаломісткість
		Коефіцієнт оборотності оборотних активів
Маркетинг (модифікована підсистема «клієнти»)		Частка ринку
		Частка експорту
		Частка нових клієнтів
		Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
		Операційна рентабельність
Персонал (модифікована підсистема «навчання та розвиток»)		Частка працівників, які підвищили кваліфікацію
		Частка штатних працівників
		Коефіцієнт плинності кадрів
		Продуктивність праці
		Чистий фінансовий результат на одного працівника

Збалансована система показників за рахунок розширення змісту та підвищення деталізації більш коректно відображає специфіку сучасних підприємств і дає змогу: своєчасно і коректно оцінювати стан основних фондів, визначати ефективність їх використання, оцінювати ефективність виробничих процесів; планувати та аналізувати маркетингову діяльність

підприємства та її результати; оцінювати потенціал трудового колективу та ефективність його використання; здійснювати раціональний розподіл ресурсів, що відповідає стратегії підприємства.

Запропонована структура збалансованої системи показників підприємства дасть можливість забезпечити обґрунтованість формування його стратегії та підвищить ефективність її реалізації, дасть змогу своєчасно і коректно оцінювати результативність діяльності підприємства та ступінь виконання його стратегії.

### Висновки до розділу 1

Збалансована система показників, як інструмент стратегічного управління дає змогу пов'язати операційну діяльність компанії з її стратегією та дозволяє за допомогою як фінансових так і не фінансових показників визначити економічний стан підприємства та відповідно рівень його фінансово-економічної безпеки.

Розробка збалансованої системи показників – це інтерактивний процес, реалізація якого покликана забезпечити побудову єдиної системи цілей підприємства. Визначено, що найбільш ефективним є п'ятиетапний процес побудови системи збалансованих показників на підприємстві, що передбачає розробку стратегічних цілей, побудову причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників, встановлення цільових значень показників і визначення стратегічних заходів.

Система збалансованих показників за рахунок розширення змісту та підвищення деталізації більш коректно відображає специфіку сучасних підприємств і дає змогу: своєчасно і коректно оцінювати стан основних фондів, визначати ефективність їх використання, оцінювати ефективність виробничих процесів; планувати та аналізувати маркетингову діяльність підприємства та її результати; оцінювати потенціал трудового колективу та ефективність його використання; здійснювати раціональний розподіл



ресурсів, що відповідає стратегії підприємства.

Відповідно збалансована система показників допомагає з'ясувати не лише причини багатьох проблем підприємства а й дає змогу підвищити ефективність оперативного та стратегічного управління на всіх його етапах: від обліку операцій, контролю їх виконання, проведення аналізу, розроблення та реалізації стратегії до здійснення стратегічного контролю.

Реалії сьогодення вимагають від підприємств впровадження комплексної системи яка б дозволяла об'єднати в собі три компоненти: інструменти оцінювання стану підприємства, оперативне та стратегічне управління. Відповідно такою системою є збалансована система показників, яка дозволяє гармонійно поєднувати як фінансові так і не фінансові показники.

## **2 ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ** ПрАТ **«ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»**

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» (ПрАТ «Дніпроспецсталь») було зареєстроване у 1994 році відповідно до законодавства України. Підприємство було організоване шляхом перетворення державного Електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна, заснованого у 1932 році у відкрите акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» відповідно до Указу Президента України від 15 червня 1993 року № 210 «Про корпоратизацію підприємств» та наказу Міністерства економіки України від 27 серпня 1993 року № 54 «Про затвердження переліку підприємств, що підлягають корпоратизації» [10].

Всі активи та зобов'язання підприємства були внесені державою до його статутного капіталу. Згідно з вимогами українського законодавства 31 березня 2011 року ПрАТ «Дніпроспецсталь» змінило свою назву з відкритого акціонерного товариства «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна» на публічне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна».

В 2017 році підприємства змінило свою назву на приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М. Кузьміна».

Підприємство зареєстровано за юридичною адресою: Україна, м. Запоріжжя, Південне шосе, 81.

Основним видом діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» є виробництво сортових злитків, прокату, поковок, та напівфабрикатів із спеціальних сталей

(конструкційна вуглецева, сталь зі спецвластивостями, з використанням вакуумно-дугового переплаву, підшипникова, конструкційна, нержавіючі сталі та жаротривкі сплави на нікелевій та залізонікелевій основі). Метод ВДП дозволяє отримувати особливо чисту сталь.

ПрАТ «Дніпроспецсталь» виробляє більше 800 марок сталі і сплавів і більше 1000 різних профілів прокату. Види і типи товарної продукції - металопродукція з нержавіючих, високолегованих інструментальних сталей, швидкорізальних, підшипникових, легованих і вуглецевих конструкційних марок сталі, у тому числі виплавлених методом порошкової металургії, електрошлакової та вакуумно-дугової переплавок.

Основними ринками збуту продукції підприємства є: Україна, країни СНД, Німеччина, США, Італія, Великобританія та Румунія а також інші. Основні ринки збуту на експорт стають більш закритими для імпортного металу унаслідок протекціоністської політики, що проводиться керівництвом даних країн та регіонів. Серед прикладів можна назвати ринок США, де в березні 2018 року було введено 25% тариф на імпорт металопродукції, що істотно скоротило продажі на цей ринок. Крім того, 25% тариф було введено Туреччиною, а Єврокомісія за підсумками захисного розслідування лімітувала об'єми постачань на свій ринок ряду видів продукції, що зачіпає сортамент заводу в частині нержавіючої, конструкційної, інструментальної сталі та порошкової продукції.

Основними споживачами нержавіючої металопродукції підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» є виробники деталей машин і механізмів, ріжучого інструменту для подальшої обробки металів і сплавів, безшовних труб і підшипників, охоплює цілий спектр сегментів ринку, включаючи машинобудування, суднобудування, авіакосмічну, автомобілебудівну, нафтогазовидобувну галузі. Продукція ПрАТ «Дніпроспецсталь» має попит більш ніж в 60 країнах та дистрибутивну мережу у 15 країнах Світу.

На ринок України поставляється 35-40% від загального обсягу продажів підприємства. На експорт відповідно 60-65%. Основними

споживачами продукції є: ПрАТ «Сентравіс Продакшн Юкрейн»; АТ «Волзький трубний завод»; ТДВ «ФЕРІТ», АТ «Першоуральський новотрубний завод»; Індустріальна група УПЕК, ДП НВКГ «Зоря-Машпроект», ПАТ «ГІДРОСИЛА», АТ «МоторСіч».

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

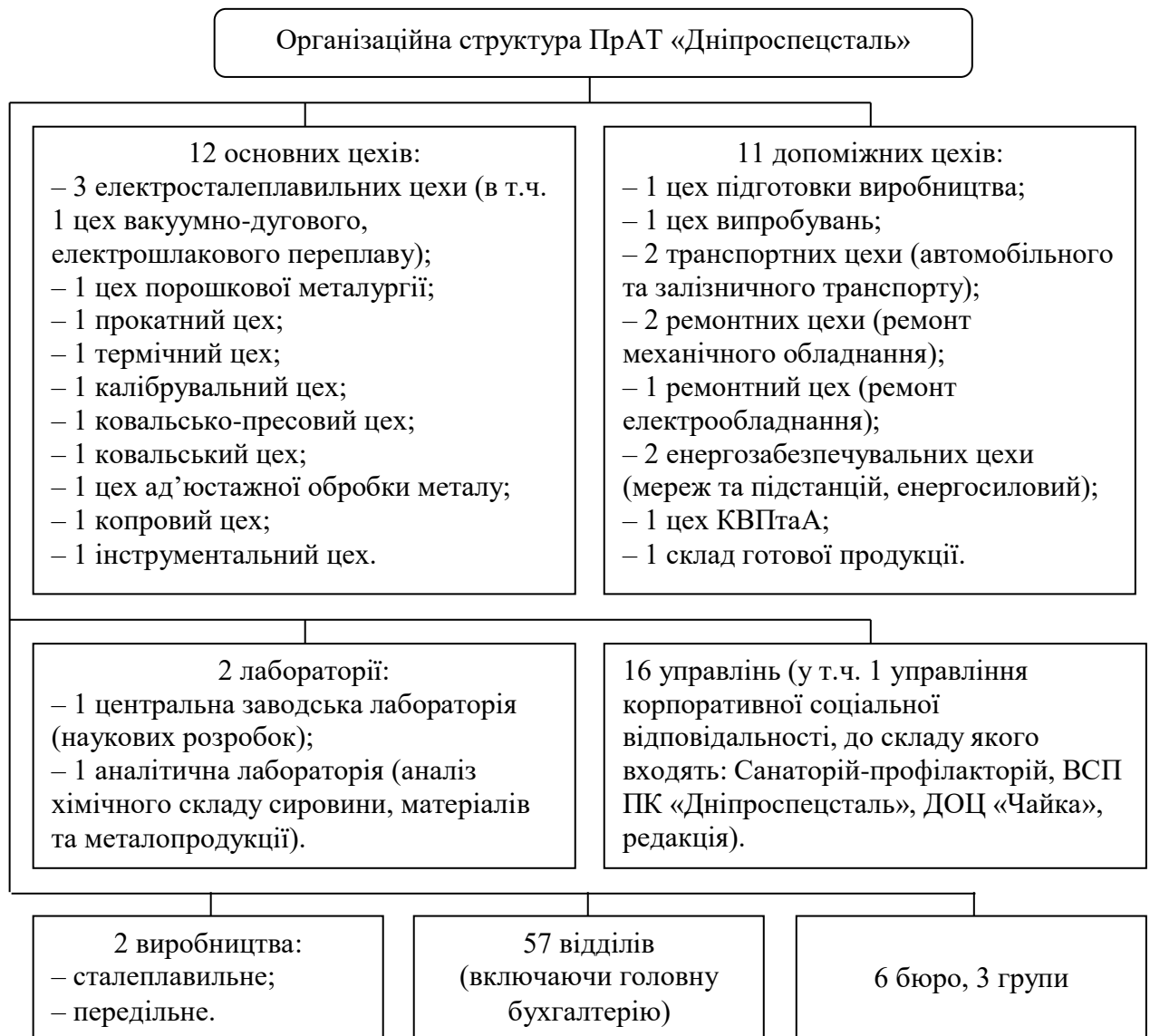


Рис. 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» [10]

Для визначення оптимальних комерційних та техніко-комерційних пропозицій за умовами оплати і ціни на закуплені товари служба матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) керується затвердженим регламентом «Визначення найбільш оптимальних умов поставки і ціни при

закупівлі ТМЦ підрозділами МТЗ».

У 2018 році спостерігалися загальні тенденції до зростання закупівельних цін майже на усі види сировини та матеріали, зокрема: на металобрухт, вогнетриви, електроди, легуючі матеріали тощо. Металургійні підприємства України в 2014-2018 роках неодноразово зазнавали труднощів із забезпеченням металобрухтом.

Ціна постачання теплової енергії на виробничі потреби від ПАТ «Запоріжсталь» в 2018 році змінювалася в бік зростання і зменшення; в цілому зросла з 1080 грн/Гкал у січні до 1227,62 грн/Гкал. в грудні. У звітному році подорожчання закупівельної ціни теплової енергії склало 13,7%.

Використання виробничих потужностей підприємства у 2018 році в порівнянні з 2017 роком знизилося з виробництва сталі і готового прокату, що пояснюється зменшенням обсягів виробництва внаслідок меншої кількості прийнятих замовлень.

Освоєння виробничих потужностей нижче за оптимальний рівень і за підсумками 2018 року склало в сталеплавильному виробництві 26,9% (2017 році – 28,2%) і у передільному виробництві – 21,0 % (у 2017 році – 21,9%). Необхідно також відзначити неритмічну роботу основних технологічних агрегатів в умовах низьких обсягів виробництва і роздрібності замовлень (малотоннажні позиції), що спричинило за собою підвищену витрату енергетичних ресурсів (палива технологічного, електроенергії).

Необхідно відзначити і незадовільну роботу ПрАТ «Дніпроспецсталь» в поточному році за якістю. Втрати по браку в цілому по заводу зросли з 18,8 млн грн (0,46% від суми виробничої собівартості товарної продукції) в 2017 році до 30,6 млн грн (0,54% від суми виробничої собівартості товарної продукції) в 2018 році, зростання в сумі склало 11,8 млн грн. Однак відомо, що одним із пріоритетних чинників успішної роботи Товариства є виконання вимог клієнтів до якості продукції, що виробляється. З метою зниження

кількості порушень технології виробництва і режимів нагріву, з листопада 2018 року встановлено додаткове завдання по втратах від браку для поліпшення економічних показників і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів заводу за якістю.

У сукупності всі перераховані вище фактори призвели до зниження прибутковості тонни продукції і до негативної рентабельності по таким сортаментним групам марок сталей, як конструкційна вуглецева і легована, підшипникова, інструментальна вуглецева та легована сталь відкритої дугової виплавки.

В умовах низьких обсягів виробництва продукції з метою зниження її собівартості Правління ПрАТ «Дніпроспецсталь» провело ряд заходів щодо оптимізації витрат. У 2018 році фахівцями підприємства проводилися спільні роботи з різними науково-дослідними інститутами і підприємствами України, спрямовані на розширення існуючого сортаменту, освоєння нових видів продукції, поліпшення якості продукції, ресурсозбереження та скорочення витрат.

Середньооблікова чисельність персоналу в 2018 році проти 2017 року зменшилася на 102 особи. Зменшення чисельності відбулося за рахунок зниження обсягів виробництва, впровадження підходів взаємозамінності персоналу. Рівень продуктивності праці, розрахований за обсягами товарної продукції в діючих цінах звітного року на 1 працівника промислово-виробничого персоналу, склав 2071,1 тис. грн.

З метою надання соціальної підтримки працівникам підприємства і дотримання встановленого рівня середньої заробітної плати протягом 2018 року проводилися додаткові щомісячні нарахування (заохочувальні виплати) всім працівникам підприємства. З вересня 2018 року збільшено посадові оклади і тарифні ставки. В результаті середньомісячна заробітна плата одного працівника склала 9 098,7 грн, що зумовило зростання на 14,2% до рівня минулого року. За наведеними даними рис. 2.2 можна побачити, що чисельність працівників на підприємстві зменшується і у 2018 році складає

5224 особи, що на 102 особи менше ніж у 2017 році та на 2035 осіб за весь період спостереження.

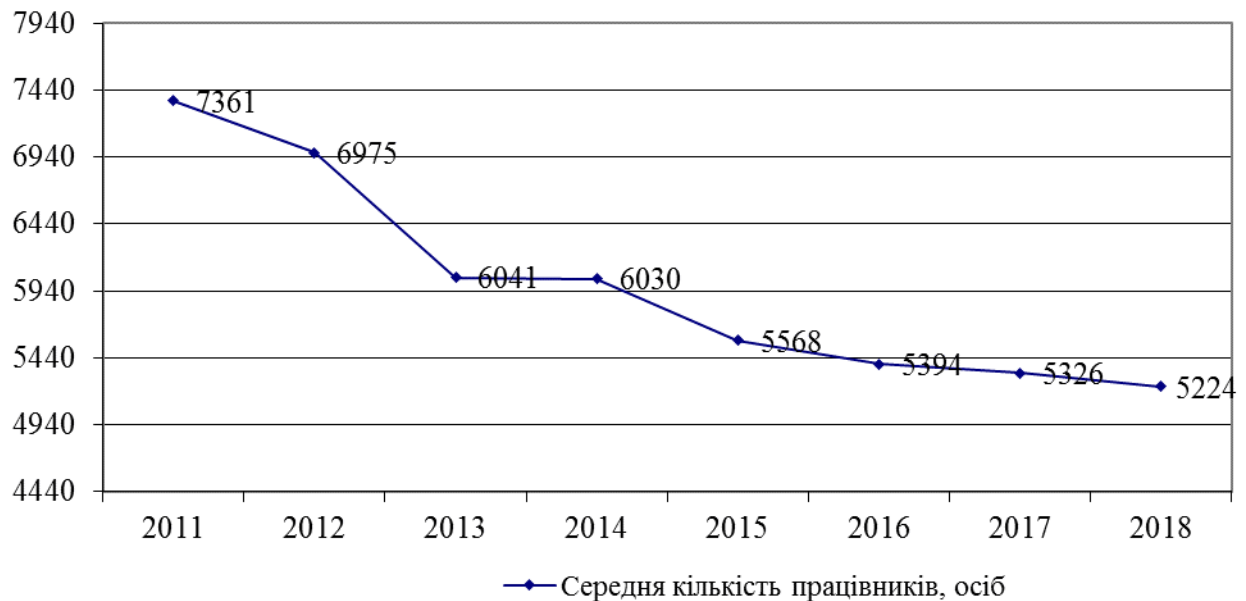


Рис. 2.2 – Динаміка та структура середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2011–2018 рр., (осіб)

Середньомісячна плинність кадрів по головному заводу за 2018 рік склала 1,28%.

Кадрова політика ПрАТ «Дніпроспецсталь» в 2018 році була спрямована на забезпечення виробництва кваліфікованими робочими та спеціалістами, закріплення їх та підвищення мотивації робітників до більш продуктивної праці. На підприємстві розроблена система оцінки персоналу за компетенціями. Введено вдію «Положення про порядок проведення атестації персоналу на відповідність займаній посаді». Затверджено розпорядженням директора з персоналу графік проведення атестації фахівців підприємства до 2020 року. Проведення атестації розпочато з лютого місяця 2018 року. За звітний період атестацію успішно пройшло 97 працівників.

Проводилось підвищення кваліфікації працівників підприємства:

- безпосередньо на виробництві – 2309 осіб;
- в інших навчальних закладах за межами підприємства – 315 осіб.

Прошли навчання з питань охорони праці 1532 працівника. Проведено навчання на курсах з перепідготовки робітників на виробництві – 887 осіб, підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві – 249 робітника, проведено навчання на курсах цільового призначення – 1173 особи.

На підприємстві впроваджена і успішно функціонує адаптація працівників, що сприяє скорішому входженню у виробничий колектив та підвищує адаптивність нових працівників. За звітний період були організовані та проведені курси підвищення кваліфікації для 195 керівників ремонтних ділянок структурних підрозділів (майстрів, старших майстрів)

Структура майна дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах та співвідношення позичених і власних коштів підприємства в пасивах. У структурі вартості майна відображується специфіка діяльності кожного підприємства.

Аналіз майнового стану ПрАТ «Дніпроспецсталь» (Додатки А, Б) за 2016–2018 роки свідчить про задовільну ситуацію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка активів підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2018 р. від			
	2016	2017	2018	+,-		у % до	
				2016	2017	2016	2017
Необоротні активи	3330074	4806149	5260777	1930703	454628	158,0	109,5
Оборотні активи	2608069	3137728	2861048	252979	-276680	109,7	91,2
Всього активів	5938143	7943877	8121825	2183682	177948	136,8	102,2

Підприємство активно розширює свою діяльність, збільшує масштаби діяльності. У 2018 році в порівнянні з 2016 роком спостерігається суттєве підвищення загальної величини майна підприємства на 2183682 тис. грн (або на 36,8%).

У 2018 році також зберігається позитивна тенденція – в порівнянні з



2017 роком спостерігається підвищення загальної величини майна підприємства на 177948 тис. грн (або на 2,8 %).

Підвищення загальної вартості майна підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за аналізований період в відбулося за рахунок зростання обсягу необоротних активів.

Питома вага необоротних активів в загальній величині активів підприємства протягом останніх трьох років переважає над оборотними активами. В 2018 році питома вага необоротних активів ПрАТ «Дніпроспецсталь» у загальному обсязі майна становить 64,8%, у той час як питома вага оборотних активів – 36,2%.

Динаміка оборотних та необоротних активів наведена на рис. 2.3.

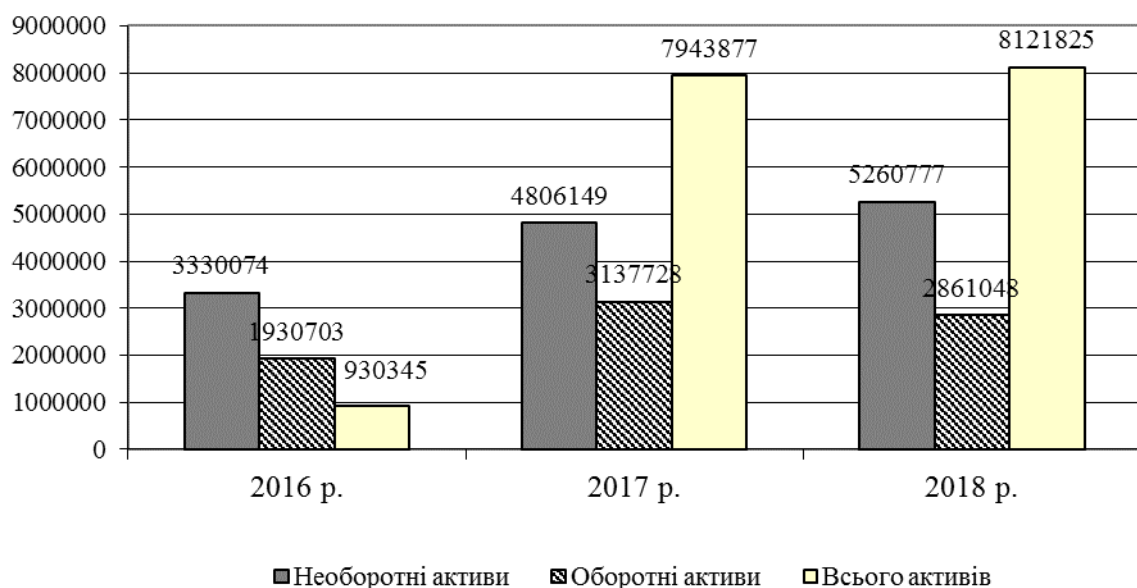


Рис. 2.3 – Динаміка оборотних та необоротних активів підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр., тис. грн.

Збільшення необоротних активів підприємства протягом 2016–2018 років пов'язано, головним чином, із підвищенням величини основних засобів (на 51,7% у 2018 році по відношенню до 2016 року).

Нарощення активів підприємством не є індикатором ефективної діяльності чи процесу управління, адже може відбуватися за рахунок

залучення значних кредитних ресурсів, що є небезпечним, але все частіше спостерігається на вітчизняних підприємствах.

Здійснюючи аналіз даних табл. 2.2, можна зробити висновок, що підприємство характеризується недостатнім рівнем власного капіталу, що є негативним фактором з огляду на його діяльність.

Таблиця 2.2 – Динаміка складових пасивів ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2018 р. від			
				+,-		%	
	2016	2017	2018	2016	2017	2016	2017
Власний капітал	70564	1383890	1275775	1205211	-108115	1808,0	92,2
Зобов'язання	5867579	6559987	6846050	978471	286063	116,7	104,4
Всього пасивів	5938143	7943877	8121825	2183682	177948	136,8	102,2

Незважаючи на збільшення власного капіталу протягом аналізованого періоду на 1708,0%, його питома вага в загальному обсязі фінансових ресурсів підприємства становить 15,7%. При цьому зобов'язання збільшилися на 16,7 %, їх питома вага у пасивах становить відповідно 84,3%, це свідчить про те, що підприємство збільшує масштаби діяльності, при цьому максимально залучає капітал кредиторів. Структура капіталу безпосередньо впливає на процес функціонування підприємства в цілому. Раціональна структура капіталу є базовим чинником і джерелом ефективності не тільки фінансової, але й оперативної та інвестиційної діяльності.

Аналізуючи джерела позикових коштів з початку 2017 на кінець 2018 року, слід відзначити, що на початок 2017 року їх величина сягала 6559987 тис. грн, а наприкінці 2018 року величина джерел позикових коштів збільшились на 286063 тис. грн і становила 6846050 тис. грн.

Динаміка капіталу підприємства наведена на рис. 2.4.

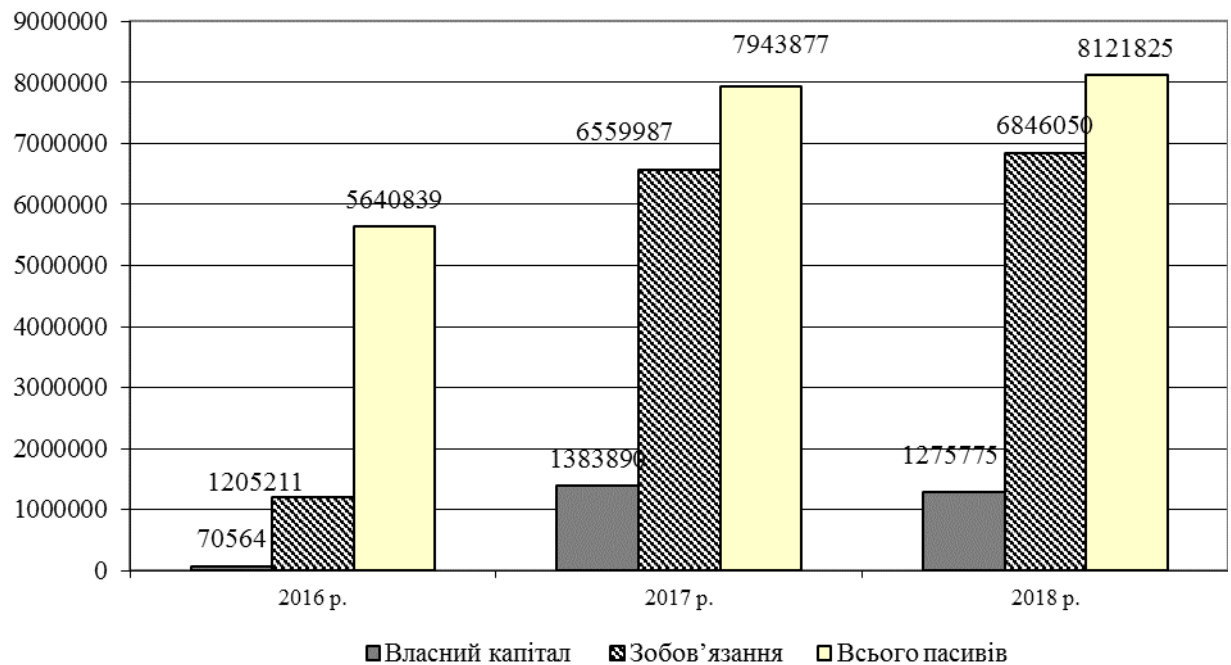


Рис. 2.4 – Динаміка капіталу підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр., тис. грн.

Таким чином, на основі попереднього аналізу, слід зазначити, що підприємство ПрАТ «Дніпроспецсталь» за аналізований період збільшило масштаби своєї діяльності, майно підприємства на кінець 2018 року зросло на 36,8% порівняно з кінцем 2016 року. При цьому слід зазначити, що, питома вага власного капіталу у структурі фінансових ресурсів підприємства становить лише 15,7%.

Відношення обсягів власних і залучених ресурсів є індивідуальним для кожного підприємства, адже залежить від умов залучення кредитів, характеру заборгованості та її структури, обсягів капіталу та інших чинників. Але при цьому, в умовах економічної кризи для підприємства є важливим забезпечити фінансову стійкість та платоспроможність у довгостроковій перспективі.

З метою більш об'єктивного аналізу фінансового стану промислового підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» в системі фінансової безпеки, здійснимо аналіз основних фінансових показників.

## 2.2 Аналіз фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності підприємства

Першими ознаками послаблення фінансової безпеки підприємства є погіршення показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності і відповідно фінансової стійкості. На наш погляд, саме рівень фінансової стійкості може бути використаний для оцінки фінансової безпеки підприємства.

З метою визначення рівня фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» здійснимо аналіз основних фінансових показників.

Отже, основні показники (коефіцієнти), що характеризують фінансовий стан підприємства, ми об'єднаємо в три групи:

- ділової активності (оборотності);
- платоспроможності (фінансової стійкості);
- ліквідності (поточної платоспроможності).

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість характеризується таким станом фінансових ресурсів, при якому підприємство може забезпечити власний процес відтворення за рахунок зростання прибутку і накопичення власного капіталу, зберігаючи при цьому платоспроможність і кредитоспроможність. Фінансову стійкість підприємства можна визначити за системою узагальнюючих та часткових показників [61].

Здійснимо оцінку фінансової стійкості підприємства за ступенем покриття запасів джерелами фінансування, з використанням узагальнюючих показників.

Враховуючі показники фінансової стійкості, подані у табл. 2.3, фінансовий стан підприємства у 2016–2018 рр. оцінюється як кризовий.

Протягом періоду, що аналізується запаси перевищували власний оборотний капітал у 2016 році на 4207183 тис. грн, у 2017 році на 4669238 тис. грн та у 2018 році на 5383745 тис. грн.

Запас стійкості фінансового стану у 2016 році складав 19,18 днів

(36 коп.), у 2017 році 13,01 днів (24 коп.) у 2018 році -19,88 дні (-38 коп.).

Таблиця 2.3 – Узагальнюючі показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів	-3259510	-3422259	-3985002
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	-466694	-1778158	745795
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	1284313	1542137	866770
Запаси	947673	1246979	1398743
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів	-4207183	-4669238	-5383745
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	-1414367	-3025137	-652948
Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	336640	295158	-531973
Запас стійкості фінансового стану, днів	19,18	13,01	-19,88
Надлишок (+) нестача (-) джерел фінансування на 1 грн запасів, грн	0,36	0,24	-0,38
Тип фінансової стійкості	нестійке фінансове становище	нестійке фінансове становище	кризовий фінансовий стан

Такі дані свідчать про значене погіршення ситуації у 2018 році порівняно з базовим 2016 роком, щодо забезпеченості запасів. При цьому наявна стійка тенденція наростання кризи.

Розрахована система показників (табл. 2.4) свідчить про те, що підприємство зуміло покращити показники які характеризую економічну незалежність з 0,01 у 2016 році до 0,17 у 2017 році, при цьому знизивши рівень 2018 року до 0,16. Слід зазначити, що при оптимальному значенні коефіцієнта економічної незалежності  $\geq 0,5$ , ПрАТ «Дніпроспецсталь» має проблеми з економічною незалежністю, що ще раз підтверджує розрахунок типу фінансової стійкості як кризовий.

Таблиця 2.4 – Часткові показники фінансової стійкості підприємства  
ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр.

Назва показника	Оптимі- льне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення, (+,-) 2018 р.	
					2016	2017
Коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,01	0,17	0,16	0,15	-0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,99	0,83	0,84	-0,15	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	84,15	5,74	6,37	-77,79	0,63
Коефіцієнт фінансування	$< 1,0$	0,01	0,21	0,19	0,17	-0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 0,3$	83,15	4,74	5,37	-77,79	0,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,5$	-0,14	-0,37	0,14	0,28	0,51
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	-	39,58	1,19	3,71	-35,87	2,52
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,5-0,5	0,52	0,75	0,31	-0,22	-0,44
Коефіцієнт покриття запасів і витрат власним оборотними коштами	0,6-0,8	-0,19	1,20	-1,34	-1,14	-2,53

Відповідно коефіцієнт концентрації позикового капіталу відносно 2017 року зріс на 0,02 а відносно 2016 року зменшився на 0,15 і становив у 2018 році 0,84. Зміна коефіцієнта фінансової залежності свідчить про значне зменшення у 2017 році зовнішніх джерел фінансування на 77,79 порівняно з 2016 роком та його збільшення на 0,63 відносно 2017 року.

Протягом 2016–2018 рр. підприємство відчувало суттєву нестачу власного оборотного капіталу для покриття запасів і витрат, що мало безпосередній негативний вплив на фінансову діяльність. За період 2016–2018 років коефіцієнт покриття оборотних активів зменшився з -0,19 до -1,34, при оптимальному значенні даного показника в діапазоні 0,6–0,8.

Частка позикового капіталу у загальному розмірі капіталу станом на

кінець 2016 року становила 0,99, у 2018 році частка знизилася до 0,84, що свідчить про зниження позикового капіталу у пасивах підприємства.

Динаміка основних відносних показників підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» наведена на рис. 2.5. На протязі аналізованого періоду є значна залежність підприємства від довгострокових та поточних платних зобов'язань, що засвідчує коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу), який при нормативному значенні  $<0,3$ , у 2018 році становив 5,37, хоча при цьому слід зазначити, що порівняно з 2016 роком даний коефіцієнт зменшився на 77,79, що є позитивним моментом.

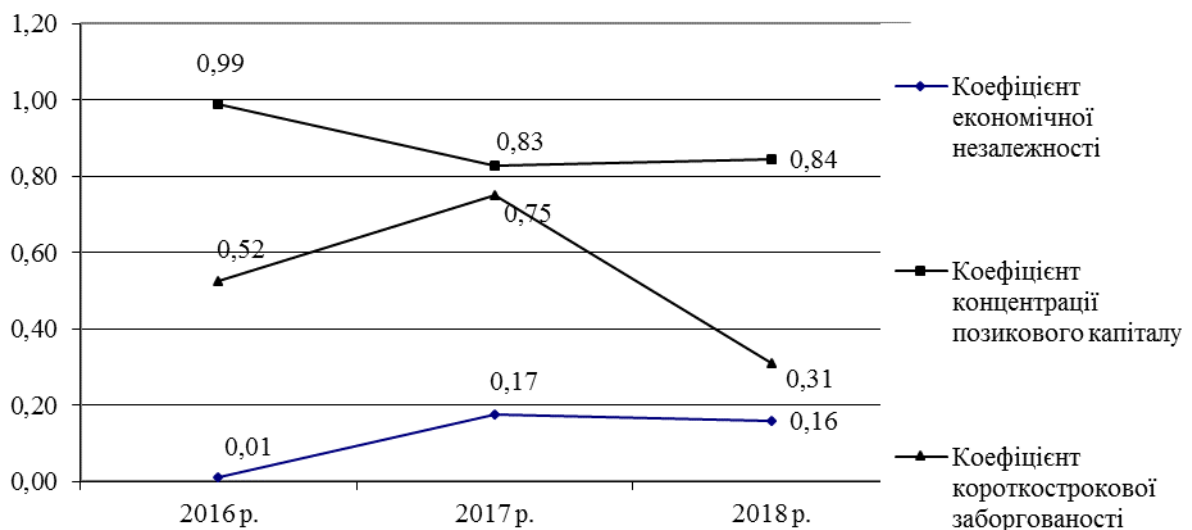


Рис. 2.5 – Динаміка основних показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок щодо фінансової незалежності підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»: підприємство має нестійкий фінансовий стан, оскільки здійснює свою діяльність за рахунок запозиченого капіталу. Питома вага власного капіталу підприємства у пасивах складає у 2018 році – 15,7%, при оптимальному значенні не менше 50%.

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства та рівня фінансової безпеки важливе значення має розрахунок та застосування

показників ліквідності. Вони дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу, а також у випадках виникнення надзвичайних ситуацій.

З цією метою застосовують систему коефіцієнтів ліквідності, що розрізняються між собою розміром ліквідних активів та розглядаються як джерело покриття зобов'язань. Кожен із зазначених коефіцієнтів має своє аналітичне призначення.

Так, загальну оцінку платоспроможності підприємства дає коефіцієнт загальної ліквідності. В міжнародній аналітичній практиці він має ще назву – коефіцієнт покриття, поточної ліквідності та оптимальне значення, яке залежить від галузі діяльності. Це коефіцієнт універсальний, так як аналітиками застосовується не лише при оцінці рівню платоспроможності, але й, наприклад, діагностиці ймовірності банкрутства підприємства. Його оптимальне значення (1,5–2,5) свідчить, що оборотні активи повинні у двічі перевищувати розмір поточних зобов'язань підприємства.

При значенні показника нижче за оптимальне суб'єкт господарювання вважається платоспроможним, але має ознаки фінансового ризику в оплаті боргів.

Коефіцієнт термінової ліквідності (швидкої ліквідності, проміжного покриття, миттєвої оцінки) допомагає оцінити можливість погашення підприємством поточних зобов'язань у разі виникнення критичних обставин. Однак при оцінці рівню платоспроможності за вказаним показником слід враховувати «якість» складу оборотних активів, дебіторської заборгованості, реальність і терміновість її повернення на підприємство.

Інші, вищенаведені показники ліквідності, розраховуються аналітиками за потребою, оптимальних значень не мають, їх визначають індивідуально для кожного підприємства та свідчать про частку певного виду поточних активів у покритті зобов'язань.

Розрахуємо коефіцієнти ліквідності для ПрАТ «Дніпроспецсталь» (табл. 2.5).



Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр.

Назва показника	Оптимальне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. від	
					2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	0,10	0,07	0,03	-0,07	-0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,54	0,38	0,69	0,15	0,31
Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,5-2,5	0,85	0,64	1,35	0,50	0,71
Чистий оборотний капітал	-	-466694	-1778158	745795	1212489	2523953

Так, досліджуючи динаміку коефіцієнта поточної ліквідності необхідно зазначити, що протягом аналізованого періоду він перебував в діапазоні 0,64–1,35 і у 2018 році набув тенденцію до зростання. Це означає що на кожну гривню короткострокових зобов'язань у кінці 2018 року припадало 1,35 копійок ліквідних коштів ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Динаміка показників ліквідності підприємства наведена на рис. 2.6.

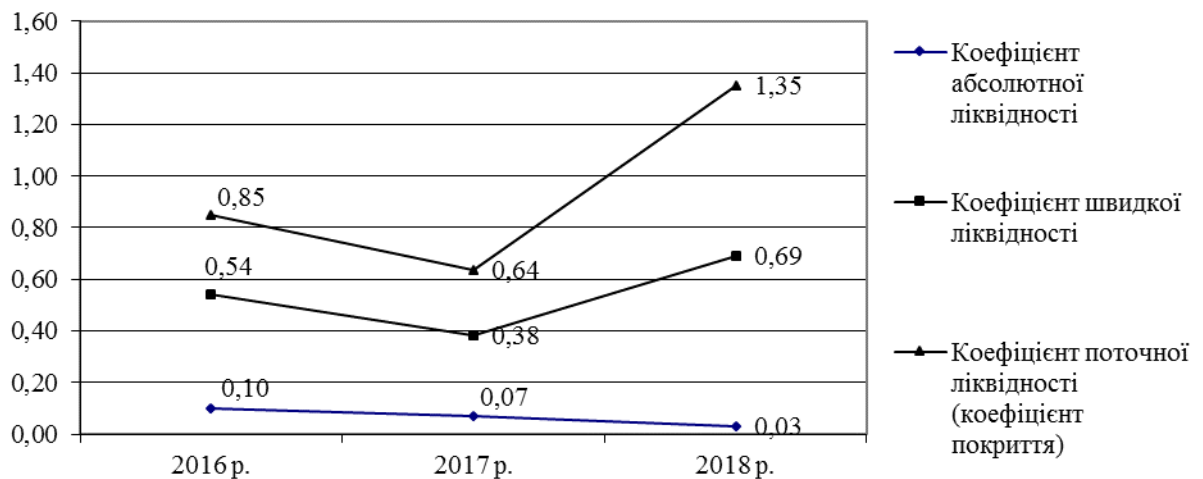


Рис. 2.6 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр.

Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства протягом 2016–2017 рр.

не відповідав оптимальному нормативному значенню (0,6–0,8). В 2016 році даний коефіцієнт становив 0,54, у 2017 році – 0,38. Проте у 2018 році показник зріс і його значення перебували у діапазоні оптимального – 0,69. Це свідчить про зростання платіжних можливостей ПрАТ «Дніпроспецсталь» щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності даного підприємства є дуже важливим для постачальників сировини. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду було вкрай незадовільним, особливо з врахуванням його постійне зниження з 0,10 у 2016 році до рівня 0,07 у 2018 році.

Визначене значення показника абсолютної ліквідності свідчить про не раціональне використання фінансових ресурсів підприємством ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, а оскільки підприємство має від'ємний чистий оборотний капітал – це означає, що підприємство не може погасити свої короткострокові зобов'язання і не має резервів для розширення діяльності.

Здійснимо аналіз ділової активності підприємства. Показники ділової активності – це, перш за все, показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, що автоматично відносить їх до системи показників економічної ефективності. Проте, фінансовий стан підприємства, його платоспроможність та ліквідність, також безпосередньо залежать від того, як швидко кошти, вкладені в активи, знову перетворюються в реальні гроші. Показники ділової активності дають можливість більш об'єктивно встановити рівень фінансової безпеки.

У табл. 2.6 наведені результати розрахунків показників ділової активності (коефіцієнтів оборотності, тривалість операційного та фінансового циклу) ПрАТ «Дніпроспецсталь» у динаміці за 2016–2018 рр.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2018 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт оборотності:					
- необоротних активів	1,9	0,5	0,5	-1,4	0,0
- власного капіталу	89,6	2,8	1,8	-87,7	-1,0
- оборотних активів	2,4	0,7	0,8	-1,6	0,1
- виробничих запасів	15,5	4,5	4,2	-11,3	-0,3
- незавершеного виробництва	18,1	4,8	4,8	-13,3	0,1
- готової продукції	32,9	9,5	9,5	-23,4	0,0
- грошових коштів	32,4	12,2	23,4	-9,0	11,2
- загальної дебіторської заборгованості	4,7	1,4	3,1	-1,6	1,7
- дебіторської заборгованості по товарних операціях	5,1	1,6	1,9	-3,2	0,3
- загальної кредиторської заборгованості	1,1	0,3	0,4	-0,7	0,0
- кредиторської заборгованості по товарних операціях	5,5	1,6	1,6	-4,0	-0,1
Тривалість одного обороту, днів:					
- необоротних активів	189,7	179,4	188,1	-1,6	8,8
- власного капіталу	4,0	32,1	49,7	45,7	17,6
- оборотних активів	148,6	126,7	112,1	-36,5	-14,6
- виробничих запасів	23,2	20,1	21,4	-1,9	1,3
- незавершеного виробництва	19,8	18,8	18,6	-1,2	-0,2
готової продукції	10,9	9,5	9,5	-1,5	0,0
грошових коштів	11,1	7,4	3,9	-7,3	-3,5
- загальної дебіторської заборгованості	76,2	63,6	28,9	-47,2	-34,7
- дебіторської заборгованості по товарних операціях	70,1	56,5	47,1	-23,0	-9,4
- загальної кредиторської заборгованості	334,3	274,0	250,6	-83,7	-23,4
- кредиторської заборгованості по товарних операціях	65,3	54,8	57,7	-7,6	2,9
Тривалість операційного циклу, днів	93,3	76,6	68,4	-24,9	-8,2
Тривалість фінансового циклу, днів	28,0	21,8	10,7	-17,3	-11,1

Аналіз показників ділової активності підприємства, засвідчив, що в умовах економічної нестабільності підприємство в 2018 році покращило свою ринкову активність порівняно з 2017 роком, але при цьому порівняно з 2016 роком коефіцієнти оборотності зменшилися за всіма показниками.

Так, незважаючи на те, що простежується стабільне зростання чистого доходу, а разом з ним і одноденного чистого доходу, все ж аналіз тривалості обороту власного капіталу показала зростання, що свідчить про сповільнення повернення підприємством вкладених коштів. Відповідно

коефіцієнти оборотності по цьому показнику спадає, що є свідченням негативної динаміки. Проте в цілому слід констатувати покращення ситуації щодо ділової активності підприємства в результаті чого як тривалість операційного, так і тривалість фінансового циклів у 2018 році знижується порівняно з 2016 роком, що свідчить про збільшення ефективності використання підприємством своїх оборотних активів.

Таким чином, ПАТ «Дніпроспецсталь» має усі ознаки фінансової нестабільності з динамікою погіршення фінансового стану, про що свідчать розрахунки фінансової стійкості та ліквідності. Підприємство має високий рівень ризику втрати платоспроможності, що зумовлюється досить високим рівнем його залежності від кредиторів, низьким рівнем покриття наявних зобов'язань власним чистим грошовим потоком – власними джерелами фінансових ресурсів, що генеруються в процесі його діяльності.

З метою більш об'єктивної оцінки рівня фінансової безпеки підприємстві здійснимо аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.

### 2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Розглянемо детальніше фінансові результати діяльності підприємства, які підприємство отримало за період діяльності 2016–2018 рр., проаналізуємо в динаміці агреговані показники фінансово-господарського стану.

Використовуючи дані Форми №1 «Баланс», Форми №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства за 2016 – 2018 роки, здійснимо оцінку витрат на виробництво продукції (робіт, послуг) за елементами, визначимо зміни величин в 2018 році проти 2018 року, а також за рахунок зростання (чи спаду) якого елемента затрат змінюється собівартість виробленої продукції (табл. 2.7).

Витрати на виробництво й реалізацію продукції, що формують її

собівартість, – один з найважливіших якісних показників комерційної діяльності підприємств.

Таблиця 2.7 – Динаміка витрат на виробництво ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр., тис. грн.

Назва показника	2016 р.	2017 р	2018 р	Відхилення 2018/2016	Темп приросту %
Обсяг виробленої продукції (робіт)	6319107	8164952	9630917	3311810	52,41
Елементи операційних витрат, у т.ч.:	5947162	7826340	9801181	3854019	64,80
Матеріальні витрати	4850325	6573974	8004428	3154103	65,03
питома вага у витратах	81,56	84,00	81,67	0,11	0,14
Матеріальна віддача	1,30	1,24	1,20	-0,10	-7,65
Матеріалоемність	0,77	0,81	0,83	0,06	8,28
Витрати на оплату праці	483099	553750	793964	310865	64,35
питома вага у витратах	8,12	7,08	8,10	-0,02	-0,28
Відрахування на соціальні заходи	102124	128113	169337	67213	65,82
Питома вага у витратах	1,72	1,64	1,73	0,01	0,61
Амортизація	232609	220078	349746	117137	50,36
питома вага у витратах	3,91	2,81	3,57	-0,34	-8,77
Інші операційні витрати	279005	350425	483706	204701	73,37
питома вага у витратах	4,69	4,48	4,94	0,24	5,20
Витрати на 1 грн виробленої продукції	0,94	0,96	1,02	0,08	8,13

У ході своєї діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» намагається знизити витратну частину виробничого циклу та одночасно збільшити обсяги виконаних робіт із метою поліпшення економічного потенціалу заводу в структурі промислового комплексу країни.

Виходячи з основних ідей доцільності розвитку підприємства, обсяги виробництва зростають упродовж 2016–2018 років. Так, за даними 2018 року заводом виготовлено продукції на загальну суму 9630917 тис. грн, що є значним надбанням проти показника 6319107 тис. грн 2016 року (8164952 тис. грн у 2017 році)

Детальніше зосередимо увагу на структурі операційних витрат, динаміку наведено на рис. 2.7.

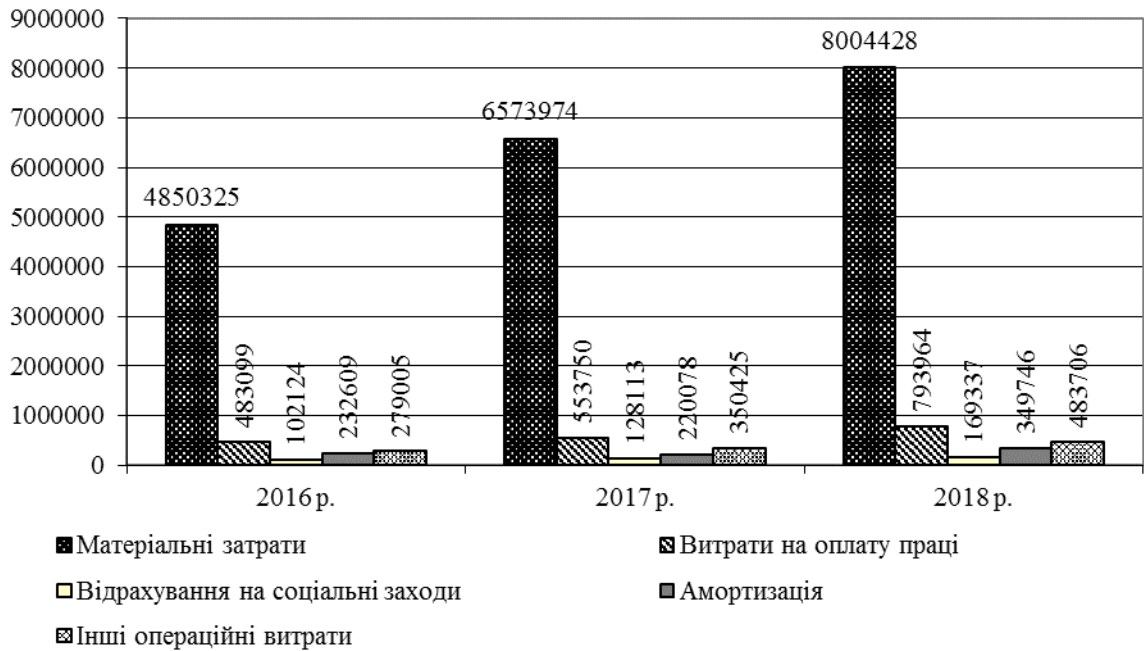
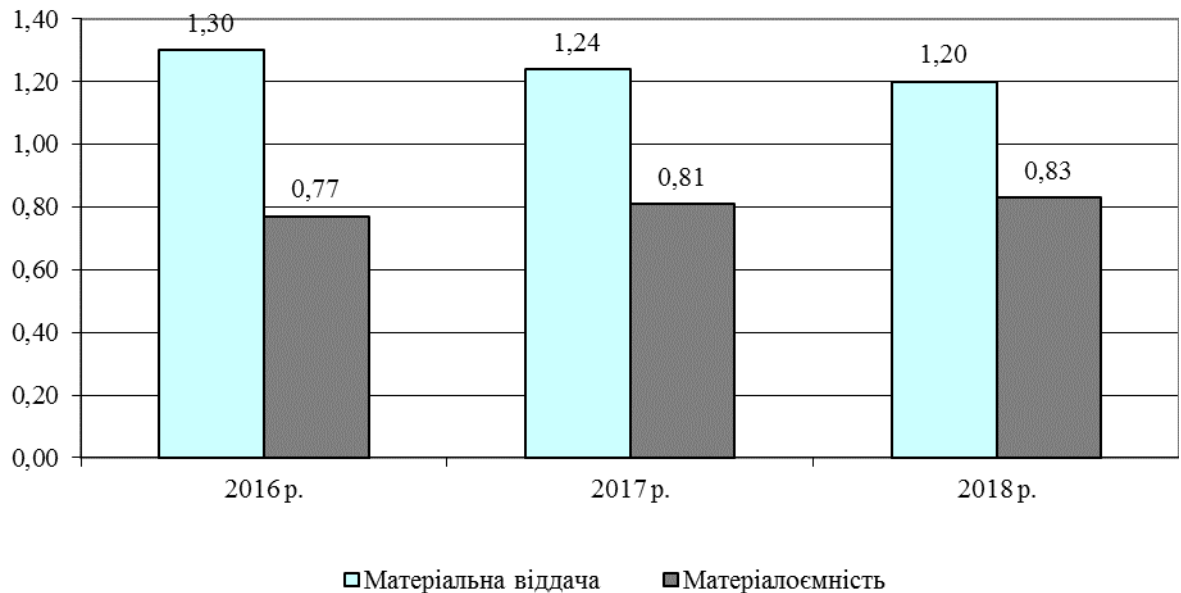


Рис. 2.7 – Структура операційних витрат у динаміці за період 2016–2018 рр., тис. грн.

Зазначимо негативну динаміку в питомій вазі витратної частини операційної діяльності в обсязі виробництва, а саме збільшення витрат на 1 грн виробленої продукції з 0,94 грн у 2016 році до 1,02 грн у 2018 році (збільшення на 0,08 грн). За даними аналізу слід зазначити, що темп приросту обсягів виробництва фактично збільшився на рівні операційних витрат. Обсяг виробленої продукції збільшився на 52,41%, темп приросту операційних витрат на 64,80%.

**Амортизаційні відрахування за даними звітності збільшилися в порівнянні з 2016 роком на 50,36% (на 117137 тис. грн). Амортизаційні відрахування збільшувалися протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про відповідну амортизаційну політику підприємства.**

**Показник матеріальної віддачі у 2018 році знизився порівняно з 2016 роком на 0,10 п, показник матеріалоемності відповідно зріс на 0,06 п.. Динаміку коефіцієнтів матеріальної віддачі та матеріалоемності наведено на рис. 2.8.**



**Рис. 2.8 – Динаміка коефіцієнтів матеріаловіддачі та матеріалоємності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2016–2018 рр.**

Висновком є те, що на підприємстві існує недостатній контроль за тенденціями в структурі операційних витрат, а саме зростання долі її матеріальної складової, значна увага приділяється амортизаційним забезпеченням. За рахунок збільшення відрахувань із поступовим збільшенням питомої ваги в операційних витратах поліпшується створюється база оновлення основних фондів виробництва та здійснюються послідовні вкладення в розвиток заводу.

Загалом зростання витрат в межах темпу зростання обсягів виробленої продукції свідчить про те, що підприємство здійснює недостатній контроль за тенденціями в розмірі та структурі операційних витрат, а саме нарощує долю її матеріальної складової, водночас приділяючи увагу амортизаційним забезпеченням. За рахунок збільшення відрахувань із поступовим зменшенням питомої ваги в операційних витратах поліпшується ефективність виробництва та здійснюються послідовні вкладення в розвиток заводу.

Прибуток підприємства є кінцевим результатом його діяльності, яка характеризує абсолютну ефективність його роботи. Сума прибутку, яку

отримує підприємство, пов'язана з обсягом продажу продукції (виконаних робіт), якістю, конкурентоспроможністю, рівнем затрат. Розглянемо в динаміці результати роботи ПрАТ «Дніпроспецсталь» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр., тис. грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2016	
				+,-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції	6319107	8164952	9630917	3311810	52,41
Собівартість реалізованої продукції	5543947	7151107	9111430	3567483	64,35
Валовий прибуток	775160	1013845	519487	-255673	-32,98
Інші операційні доходи	78229	121732	65737	-12492	-15,97
Адміністративні витрати	-106509	-125836	-158499	-51990	48,81
Витрати на збут	-165975	-216943	-330238	-164263	98,97
Інші операційні витрати	-95857	-118647	-172621	-76764	80,08
Прибуток від операційної діяльності	485048	674151	-76134	-561182	-115,70
Фінансовий результат до оподаткування	-481208	74957	-515193	-33985	7,06
Чистий прибуток (збиток)	-403651	53676	-428449	-24798	6,14

У 2017 році підприємство виконувало поставки продукції згідно з укладеними із замовниками контрактами і договорами. Протягом 2016–2018 років (не зважаючи на наслідки економічної кризи) на ПрАТ «Дніпроспецсталь» мала місце тенденція неухильного зростання обсягів виробництва та доходів від реалізації товарів, робіт, послуг.

Динаміка собівартості реалізованої є визначальним показником, що впливає на кінцевий результат діяльності підприємства, адже зниження рівня собівартості в структурі чистого доходу вказує на можливість збільшення



обсягу прибутку підприємства. На ПрАТ «Дніпроспецсталь» частка собівартості складає від 94,6% у 2018 році, що насамперед пов'язано із особливостями галузі, а також із зростанням цін на енергоносії, сировину та матеріали.

Порівняно з 2016 роком валовий прибуток від реалізації продукції у 2018 році скоротився на 32,98%, у цей же час витрати на реалізовану продукцію збільшились на 64,35%.

У 2017 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2018 рік склав 1,142), енергоносії (ціни на електроенергію порівняно з 2016 роком зросли на 22%, на промисловий газ – на 23%). Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, структурна реорганізація підприємства дещо знизила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції. Наведемо динаміку змін результатів господарської діяльності підприємства протягом 2016–2018 рр., порівнюючи з показниками чистого прибутку (рис. 2.9).

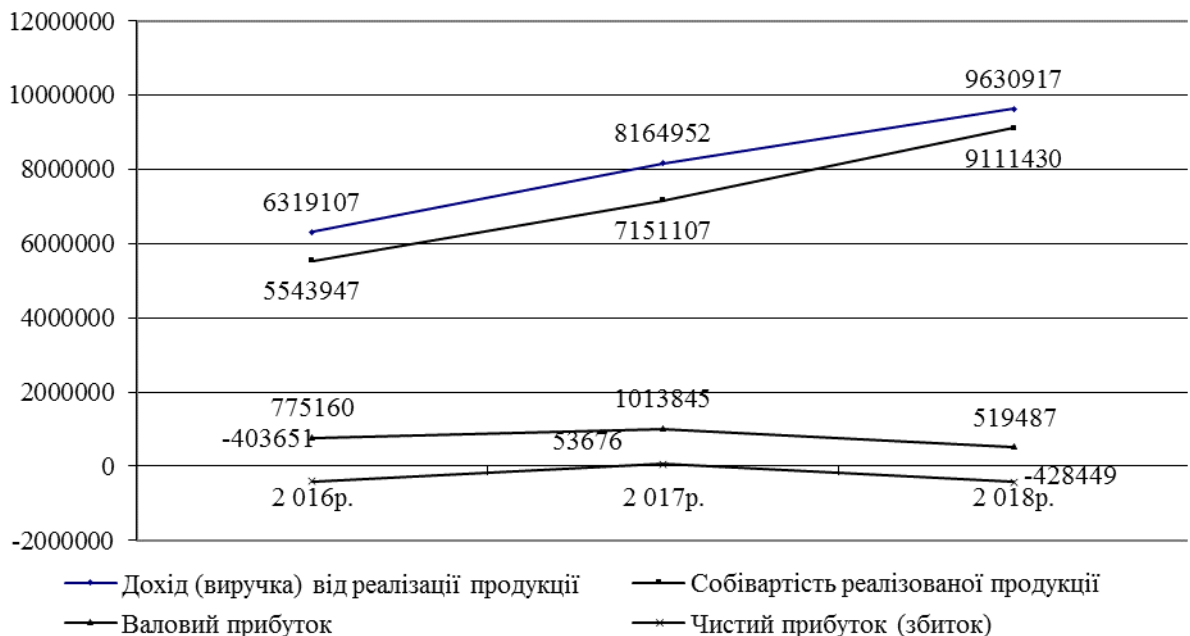


Рис. 2.9 – Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр., тис. грн.

Зміни фінансових показників значно впливали на розрахунки з бюджетом, проведену амортизаційну політику та поліпшення виробничого процесу. Підприємство, використовуючи всю потужність, намагалось покращити свою дохідну частину не зважаючи на негативні зовнішні фактори. Чистий фінансовий результат на підприємстві змінився зі збитків у 2016 р. (-403651 тис. грн) до отримання прибутку у 2017 році у 53676 тис. грн. Водночас на кінець 2018 року підприємство знов отримало збиток у 428449 тис. грн.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Показники даної групи дають уявлення про те, наскільки ефективно підприємство здійснює свою діяльність, контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції, і який чистий прибуток при цьому отримує.

У цьому зв'язку розглянемо такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Виконаємо аналіз системи показників рентабельності для ПрАТ «Дніпроспецсталь» у табл. 2.9 на основі фінансової звітності.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників рентабельності підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2016–2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2016
Реалізації продукції	13,98	14,18	5,70	-8,28
Основних засобів	-24,80	1,34	-8,83	15,98
Операційної діяльності	8,16	8,61	-0,78	-8,93
Фінансової діяльності	-96,35	-93,26	-82,42	13,93
Трудових ресурсів	-83,55	9,69	-53,96	29,59
Витрат загальної діяльності	-6,92	0,89	-4,99	1,94
Власного капіталу	-62,47	7,38	-32,22	30,25

Дані таблиці свідчать про рентабельність основної і операційної діяльності підприємства у 2016–2017 рр. Збитковість підприємство має лише від фінансової діяльності, що свідчить про можливе намагання керівництва вивести капітал та штучно занизити загальну прибутковість діяльності підприємства.

Динаміка показників рентабельності операційної діяльності свідчить, що не зважаючи на покращення ситуації у 2017 році (зростання у 2017 році склало до значення 8.61% проти з 8,16 % у 2016 році) за останній 2018 рік підприємству не вдалося втримати позитивний тренд її зростання (у 2018 році показник склав -0,78%), що свідчить про наростання кризових явищ через погіршення кон'юнктуру ринку сировини та ресурсів.

Динаміка основних показників рентабельності підприємства наведена на рис. 2.10.

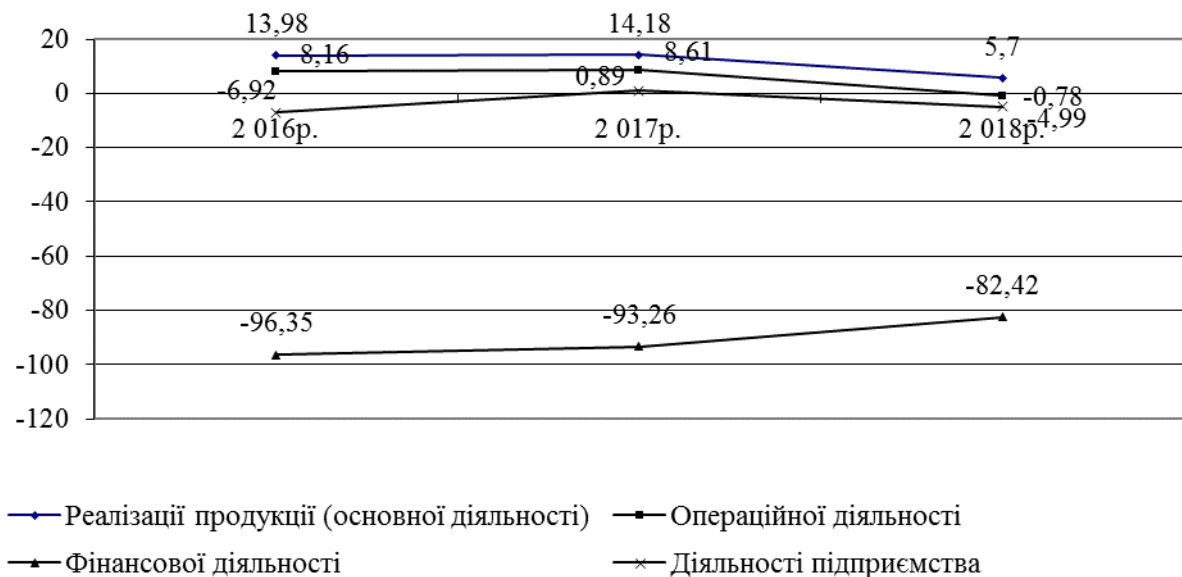


Рис. 2.10 – Динаміка основних показників рентабельності підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2016–2018 рр., %

Найбільший вплив на рентабельність власного капіталу має коефіцієнт фінансової залежності, що свідчить про збільшення частки позикових коштів відносно власних і про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел. Але рівень цього показника протягом 2017–2018 рр. є від'ємним, що свідчить про нездатність підприємства використовувати наявні ресурси, управляти структурою капіталу так, щоб забезпечити свою економічну безпеку (достатнім для цього вважаються значення рентабельності власного капіталу – 20%).

Підтверджуються наші розрахунки і показником фінансового ризику.

Дія якого полягає в тому, що підприємство, що використовує позикові кошти, виплачує відсотки за кредит і цим збільшує постійні витрати і, отже, зменшує прибуток і рентабельність.

## Висновки до розділу 2

ПрТ «Дніпроспецсталь» є підприємством, що здійснює розробку, виробництво та реалізацію металопродукції з нержавіючих, інструментальних, швидкорізальних, порошкових, підшипникових, легованих і конструкційних марок сталі. Продукція підприємства використовується при виготовленні вузлів і деталей машин, інструментів для обробки металів і сплавів, труб, а також підшипників.

Підприємство за аналізований період суттєво збільшив масштаби своєї діяльності, майно підприємства на кінець 2018 року зросло на 136,8% порівняно з кінцем 2016 року.

Протягом 2016–2018 рр. підприємство відчувало суттєву нестачу власного оборотного капіталу для покриття запасів і витрат. Питома вага власного капіталу у структурі фінансових ресурсів підприємства становить лише 15,7%. Відповідно узагальнюючі показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» засвідчили кризовий стан, оскільки підприємство здійснює свою діяльність за рахунок запозиченого капіталу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства протягом 2016–2017 рр. не відповідав оптимальному нормативному значенню. Проте у 2018 році показник зріс і його значення перебували у діапазоні оптимального. Це свідчить про зростання платіжних можливостей ПрАТ «Дніпроспецсталь» щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Аналіз показників ділової активності підприємства, засвідчив, що в умовах економічної нестабільності підприємство в 2018 році покращило

свою ринкову активність порівняно з 2017 роком, але при цьому порівняно з 2016 роком коефіцієнти оборотності зменшилися за всіма показниками.

Зазначимо негативну динаміку в питомій вазі витратної частини операційної діяльності в обсязі виробництва, а саме збільшення витрат на 1 грн виробленої продукції з 0,94 грн у 2016 році до 1,02 грн у 2018 році. У 2018 році відбулося значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, збільшення склало 52,41%, у цей же час витрати на реалізовану продукцію збільшились на 64,35%, що зумовило збиток від операційної діяльності у сумі 76134 тис. грн. В свою чергу чистий збиток після здійснення всіх видатків та сплати податків до бюджетів усіх рівнів на кінець 2018 року склав 428449 тис. грн проти прибутку 2017 році у розмірі 74957 тис. грн.

Отже, на основі проведено аналізу слід зазначити, що ПрАТ «Дніпроспецсталь» має недостатній рівень фінансової безпеки, що в першу чергу зумовлюється значною фінансовою залежністю від позикових коштів та збитковою діяльністю.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

#### 3.1 Практичне застосування збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління підприємством

Економічна ситуація в Україні зумовлює використання промисловими підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління організацією для забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вирішальне значення має стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємств [66].

Успішне й ефективне впровадження відповідних сучасній економіці управлінських концепцій потребує системи, яка забезпечуватиме об'єктивність оцінки та аналіз ефективності функціонування підприємства в цілому і його окремих бізнес-процесів зокрема.

Саме система збалансованих показників дозволяє розглянути діяльність підприємства у логічному взаємозв'язку чотирьох складових: фінанси, клієнти, бізнес-процеси й складової навчання й розвитку.

Завдання збалансованої системи показників (ЗСП) полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні завдання і показники, які забезпечують баланс між зовнішніми звітними даними для акціонерів і клієнтів і внутрішніми характеристиками найбільш значущих бізнес-процесів, інновацій, навчання та зростання [51].

Процес розробки збалансованої системи показників починається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухваленої стратегії.

Для визначення фінансових завдань необхідно вибрати головну мету,

якою може бути або збільшення прибутковості і завоювання ринку, або генерування потоку готівки. Фінансові показники в BSC оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення підприємства. Досягнення таких цілей, як прибутковість зайнятого капіталу (Return On Capital Employed, ROCE), рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI) і створення економічної доданої вартості (economic value-added, EVA), оцінюється загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів [68].

Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в яких конкурує підприємство, а також як показник результативності його діяльності в цільовому сегменті ринку. Ключові показники цієї складової, а саме задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази, дозволяють визначити споживчу цінність пропозиції (value propositions) та є найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами [32].

Складові внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Головними показниками є: виконання замовлень, постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість, продуктивність тощо.

Складові навчання і розвитку персоналу визначає інфраструктуру, яку необхідно створити, щоб забезпечити довготривале зростання та вдосконалення. Для оцінювання кадрової ситуації будь-якого підприємства зазвичай використовують три ключових показника: задоволеність працівника; збереження кадрової бази; ефективність працівника.

Останньою складовою процесу управління є стратегічний зворотній зв'язок, який створює можливість комунікації на рівні топ-менеджерів (керівників), а також дозволяє перевірити прогнози, на яких побудована стратегія, порівняти фінансові результати із запланованими та

проаналізувати їх [1].

Розробка ЗСП завершується процесом перекладу стратегії компанії в оперативні цілі і показники та передбачає створення нової системи менеджменту [3].

Перший етап передбачає визначення структури показників системи. На цьому етапі необхідно проаналізувати інформацію про взаємозв'язки підрозділів з іншими, а також з підприємством, фінансові цілі (зростання, прибутковість, грошові потоки, доходи); напрями бізнесу, яким традиційно приділяється недостатньо уваги (кадрова політика, взаємовідносини з населенням і владою, якість, конкурентоспроможність, інновації); взаємозв'язок між підрозділами (клієнти, ключові сфери компетентності, взаємовідносини зі споживачами і постачальниками тощо); відповідну галузь промисловості і конкурентне середовище. Усі ці дані мають вирішальне значення для координації процесу розробки ЗСП.

Другий етап передбачає узгодження стратегічних цілей з топ-менеджерами, оцінку пропозиції за усіма чотирма складовими ЗСП та узагальнення їх в проекті її розробки.

Третій етап – вибір та розробка показників. На цьому етапі детально досліджуються всі цілі, розглядаються їх специфічні особливості, сильні та слабкі сторони. Найважливішим завданням при виборі конкретних показників збалансованої системи є визначення тих із них, які відображають стратегію компанії.

Після визначення ключових показників необхідно: скласти список цілей складових ЗСП з детальним описом кожної; описати показники для кожної цілі; підготувати приклади, що ілюструють метод кількісної оцінки показників; графічно відобразити взаємозв'язок показників всередині складової, та їх зв'язок з показниками інших складових.

Четвертий етап передбачає створення та ухвалення плану реалізації розробленого проекту збалансованої системи показників. У ньому повинні знайти відображення взаємозв'язок показників з даними інформаційних



систем та розповсюдження інформації про ЗСП на підприємстві. Необхідно інтегрувати ЗСП в загальну концепцію менеджменту підприємства і розробити інформаційну систему для її підтримки [3].

Отже, збалансована система показників є однією з найуспішніших систем управління результативністю підприємства, оскільки інтегрує оцінку діяльності компанії з точки зору фінансових та не фінансових показників, дає можливість оцінити ефективність вибраної стратегії та відстежити її реалізацію у вигляді взаємозв'язаних індикаторів діяльності в рамках чотирьох основних перспектив.

Загалом ЗСП можна охарактеризувати як інструмент комунікації керівництва підприємства з робітниками та зовнішніми стейкхолдерами з метою покращення результативності, досягнення цілей та стратегічних завдань підприємства [15].

Для ПрАТ «Дніпроспецсталь» стратегія може бути сформульована таким чином: досягти росту вартості підприємства та лідируючих позицій на зовнішньому ринку, задовольняти попит споживачів якісною продукцією за рахунок безперервного технологічного, інформаційного та інтелектуального вдосконалення. Це дасть змогу акціонерам підприємства отримувати прибуток, а персоналу підприємства – гідну винагороду, що спонукатимете до реалізації професійного та творчого потенціалу

Для успішного розроблення ЗСП важливо вибрати найважливіші з точки зору оцінки результативності діяльності підприємства показники по кожній проекції ЗСП. Важливим є те, що структуру ЗСП можна легко модифікувати, однак неможливо вибрати базовий показник, який дав би змогу вимірювати успішність реалізації та ефективність функціонування підприємства. Виконання цього етапу засноване на трьох принципах, а саме раціональності інформації, збалансованості цілей, можливості вимірювання показників.

Включення у збалансовану систему великої кількості індикаторів та комплексних індексів створює небезпеку втрати перспективи та можливості

потонути в деталях. На практиці підприємству необхідно вибрати ті показники, які найбільшою мірою відповідають його конкретним потребам і тим обставинам, в яких воно перебуває.

Також відзначимо, що підприємства можуть додавати п'яту проекцію до чотирьох перерахованих вище або замінювати один із чотирьох на той, який найкраще зможе відобразити місію і стратегію конкретного підприємства. Вибір ключових показників та стратегічно важливих індикаторів значно полегшується з використанням моделі ключових показників діяльності, яка розроблена Девідом Парменером. Д. Парменером запропоновано правило «10/80/10», згідно з яким основна увага повинна концентруватися на 10-ти ключових показниках результативності KRI, 80-ти виробничих індикаторах PI та 10-ти ключових показниках ефективності KPI [69].

Основні проблеми розроблення ЗСП найчастіше виникають на підприємствах під час використання надто малої кількості показників і, навпаки, за великої кількості показників. Якщо у процесі реалізації ЗСП кожна бізнес-одиночка слідує лише своїм власним курсом, то підприємство не зможе створити загальної стратегічної мови, оскільки кожний підрозділ діє ізольовано, за своєю власною схемою. Без загального керівництва топ-менеджерами успіх створення ЗСП може бути лише тимчасовим [71].

Враховуючи дані обставини, ми визнали доцільним здійснити розрахунок збалансованої системи показників, яка б дала змогу здійснити оцінювання окремих проекцій і визначити ефективність їх використання.

У табл. 3.1 представлено ключові показники збалансованої системи показників на підприємстві для чотирьох сфер функціонування підприємства, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Для того щоб сформувавши необхідну стратегію розвитку компанії, потрібно визначити по кожній зі складових ті показники, які мають найбільший вплив на діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь» і на які потрібно насамперед звертати увагу під час здійснення аналізу діяльності

підприємства.

Таблиця 3.1 – Ключові показники збалансованої системи показників

Проекція	Мета	Показник	
1	2	3	
Фінанси	Зростання фінансової стійкості та прибутку підприємства	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	
		Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності)	
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	
		Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	
Клієнти	Збільшення частки ринку	Канали збуту продукції: - за договорами з підприємствами та організаціями; - приріст нових клієнтів; частка доходу, яку забезпечило залучення нових клієнтів; - експорт тощо	
		Збільшення рівня задоволеності клієнтів	
		Зниження собівартості реалізованої продукції	
		Збільшення випуску продукції	
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення якості виробництва	Фондовіддача.	
		Технічна озброєність виробничого персоналу	
		Розробка та випуск нової продукції	
		Коефіцієнт плинності робочої сили	
Навчання та розвиток	Підвищення культури виробництва, ефективності планування й постачання	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	
		Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Продуктивність праці
			Рівень мотивації
			Коефіцієнт інтелектуального потенціалу
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу		

Тому показники, наведені у табл. 3.1, необхідно привести до зіставного вигляду. Отримані результати будемо використовувати під час побудови стратегічного контуру підприємства.

Результати діяльності досліджуваного підприємства та розраховані інтегральні показники наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» із застосуванням збалансованої системи показників

Проекція	Показник	2018 р.		Ваговий коефіцієнт	Зважене значення за 2018 р.	
		План	Факт		План	Факт
Фінанси	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,13	0,16	0,3	0,04	0,05
	Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,44	1,35	0,25	0,36	0,34
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	2,00	1,88	0,2	0,40	0,38
	Коефіцієнт рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	0,05	0,06	0,25	0,01	0,01
	Інтегральний показник			1	0,81	0,77
Клієнти	Канали збуту продукції:					
	- приріст нових клієнтів	0,17	0,17	0,25	0,04	0,04
	- частка доходу, яку забезпечило залучення нових клієнтів	0,10	0,15	0,2	0,02	0,03
	- частка нових клієнтів у структурі клієнтського портфеля	0,07	0,10	0,25	0,02	0,03
	- частка експорту в доході від реалізованої продукції	0,87	0,87	0,3	0,26	0,26
Інтегральний показник			1	0,34	0,36	
Внутрішні процеси	Собівартість реалізованої продукції	0,29	0,27	0,2	0,06	0,05
	Випуск продукції в порівняних цінах	0,18	0,18	0,15	0,03	0,03
	Фондовіддача	1,95	1,95	0,2	0,39	0,39
	Технічна озброєність виробничого персоналу	0,04	0,04	0,2	0,01	0,01
	Розробка та випуск нової продукції	0,51	0,70	0,25	0,13	0,18
Інтегральний показник			1	0,61	0,65	
Навчання та розвиток	Коефіцієнт плинності робочої сили	0,02	0,02	0,15	0,00	0,00
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	0,99	0,99	0,2	0,20	0,20
	Продуктивність праці	0,22	0,22	0,25	0,05	0,05
	Рівень мотивації	0,88	0,88	0,15	0,13	0,13
	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	0,85	0,85	0,25	0,21	0,21
Інтегральний показник			1	0,60	0,60	

Ключові показники ЗСП були розраховані на основі фінансової звітності підприємства за 2018 р.

Отримані результати узагальнено в табл. 3.3 для того, щоб мати змогу використовувати результати аналізу в подальших розрахунках.

Таблиця 3.3 – Узагальнені результати аналізу комплексного стратегічного розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показники	2018 р.		Відхилення від плану	
	План	Факт	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Інтегральний показник результатів проєкції «Фінанси»	0,81	0,77	-0,04	-4,94
Інтегральний показник результатів проєкції «Клієнти»	0,34	0,36	0,02	5,88
Інтегральний показник результатів проєкції «Внутрішні бізнес-процеси»	0,61	0,65	0,04	6,56
Інтегральний показник результатів проєкції «Навчання та розвиток»	0,21	0,21	0,00	0,00
Індикатор комплексного стратегічного розвитку	0,49	0,50	0,01	1,02

Відповідно, за отриманими інтегральними показниками побудуємо стратегічний контур підприємства, а також розрахуємо площу стратегічного поля досліджуваного підприємства.

Даний контур будується по даних, які входять у набір оцінювальних показників. На основі узагальнених даних нами розраховано індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства, який відображає успішність функціонування підприємства.

Визначення значення індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства ( $I_{sdc}^c$ ) зводиться до розрахунку площі поверхні, яку на загальному полі займає контур підприємства. Площа поверхні поля підприємства ( $SC_{ent}$ ) складається із суми площ кожного окремого показника ( $SA_{sp}$ ), яка обчислюється так [33]:

$$SA_{sp} = v * w, \quad (3.1)$$

де  $v$  – зведене значення показника;

$w$  – ширина сектору показника, в нашому випадку вона дорівнює 1.

Поверхню контуру досліджуваного підприємства визначено як суму площ усіх показників:

$$SC_{ent} = \sum_{i=1}^n SA_{sp*i} = v_1 * w + v_2 * w + v_3 * w + \dots v_{3n} * w, \quad (3.2)$$

Виходячи з цього, коефіцієнт комплексного стратегічного розвитку підприємства ( $I^c_{sd}$ ) розраховали за формулою:

$$(I^c_{sd}) = \frac{SC_{ent}}{SCg}, \quad (3.3)$$

де  $SCg$  – загальна площа контуру, яка розраховується як добуток кількості показників на максимальне значення, в даному випадку вона дорівнює 1:

$$SCg = n * h, \quad (3.4)$$

де  $n$  – кількість показників;

$h$  – максимальне значення, якого може досягти кожен з досліджуваних показників, розрахований як частка від ділення фактичного значення показників на їх оптимальне значення.

Таким чином, стратегічний контур підприємства буде становити:

– у плановому періоді:  $0,81 + 0,34 + 0,61 + 0,21 = 0,49$

– у звітному періоді:  $0,77 + 0,36 + 0,65 + 0,21 = 0,50$

Отримані результати дослідження показують, що площа стратегічного поля підприємства фактично за звітний рік порівняно з планом розширилась на 1,02%, що є позитивним явищем. Стратегічний контур підприємства наведено на рис. 3.1. Проведений аналіз показників за проєкціями ЗСП дав змогу визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства.

Отримані результати показують, що підприємство вдало здійснює

стратегічне планування своєї виробничо-господарської діяльності.

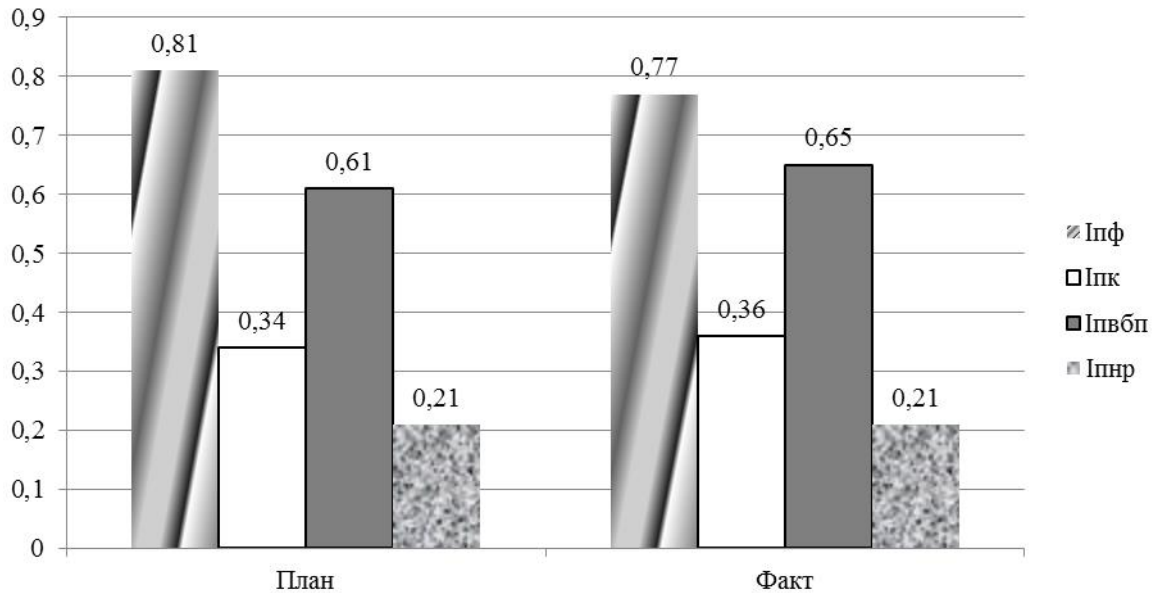


Рис. 3.1 – Стратегічний контур підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Якщо підприємство у своїй діяльності буде враховувати ключові фактори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно матиме можливості для вдосконалення та підвищення цих показників.

Практична значущість ЗСП полягає у вирішенні проблеми вимірювання результатів щодо досягнення стратегічних цілей, що є важливим для будь-якого підприємства. Трансформація місії в стратегію та розкриття стратегії у вигляді набору стратегічних цілей, в площині чотирьох проекцій, демонструє логіку збалансованої системи показників. Оптимальний набір показників, включених до системи, має задовольняти потреби усіх користувачів планової інформації, а система показників має охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, підвищувати практичну цінність прогнозної інформації для управління.

### 3.2 Удосконалення збалансованої системи показників діяльності

підприємства

Сучасне, складне і динамічне ринкове середовище вимагає від вітчизняних промислових підприємств постійного вдосконалення своїх систем управління. Одним з основних напрямів створення ефективної системи управління фінансової діяльності підприємств є застосування нових сучасних підходів до організації та управління фінансовими ресурсами.

В процесі управління фінансовими ресурсами керуються як загальними правилами системного і ситуаційного підходів, так і принципами, що забезпечують найбільш раціональне і швидке досягнення поставлених стратегічних цілей. Розгляд проблем управління дозволяє зробити висновок щодо різноманітності їх форм дії на фінансово-економічний розвиток промислових підприємств. Проте, найбільш перспективною, реальною і ефективною є така фінансова стратегія, яка при достатньо якісній і обґрунтованій розробці може стати, центральним фінансовим інструментом управління, пов'язаним з майбутнім фінансовим станом і конкурентоспроможністю підприємства. А результативність діяльності значною мірою залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами, яке ґрунтується на системі збалансованих показників [7].

Відмінною особливістю сучасних підходів до управління промисловими підприємствами є системний підхід, тобто розгляд діяльності підприємства як єдиного організму, що складається з ланцюга тісно пов'язаних і взаємодіючих елементів. Такими складовими системи – її елементами – в сучасному понятті управління підприємством є його бізнес-процеси. Між місією, основними цінностями, стратегіями, цілями, завданнями та показниками існує відповідний взаємозв'язок, причому його необхідно визначати та додержуватися на всіх рівнях управління. Реалізувати подібну багатокритеріальність показників управління фінансовими ресурсами промислових підприємств стає можливим застосовуючи таку концепцію менеджменту вимірювання досягнень, як система збалансованих



показників. Вказана система значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним.

Однак слід сказати, що не існує розробленого стандартного, однакового набору показників в межах системи збалансованих показників, які будуть однотипними для будь-якого підприємства. За цією методикою наявність кожного показника в збалансованій системі визначається відповідно до цілей, а ті, в свою чергу, формулюються виходячи з фінансової стратегії, бачення та місії підприємства. Таким чином, кожні цілі та завдання мають кількісно виражений критерій, який можна виміряти, порівняти, проаналізувати та встановити диференційовану особисту відповідальність за його досягнення. Проте навіть ця методика не має однозначно сформованої в деталях структури, оскільки вона сама є продуктом багаторічних емпіричних досліджень, перш за все Р. Каплана та Д. Нортена [71], а також багатьох вчених та практиків. Більш того, ця методика постійно удосконалюється, проходить свою апробацію на практиці, еволюціонує і навіть стає дещо індивідуальною для кожного підприємства.

Як зазначалось, збалансована система показників це система стратегічного управління промисловим підприємством на підставі вимірювання та оцінки ефективності його діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору фінансової стратегії) аспекти діяльності [33].

Класичний варіант збалансованої системи показників, а відповідно і стратегічних карт, передбачає їх розробку за чотирма стратегічними перспективами: фінанси, відносини зі споживачами, організація внутрішніх процесів, навчання та розвиток [44], але практична цінність запропонованого підходу привела до розвитку наукової економічної думки щодо різноманіття складових (перспектив). На думку провідних українських вчених у процесі розробки стратегічної карти можливо врахувати будь-які варіанти її трансформації щодо складу перспектив.

Саме тому, на нашу думку, за допомогою цієї системи можна

трансформувати місію і фінансову стратегію промислового підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» у систему взаємозв'язаних показників. Адже, в процесі розробки та управління фінансовими ресурсами промислового підприємства використовується широкий спектр показників, які є її індикаторами.

Відмітимо, що на сучасному етапі господарювання однією із складових сталого розвитку вважається енергоефективність, яка повинна охоплювати всі його складові (економічну, соціальну, екологічну), проте функціональний зріз на рівні промислового підприємства виводить на перший план економічну складову енергоефективності (зниження енергомісткості продукції), а екологічна складова є похідною від економічної. Нами пропонується до системи збалансованих показників управління фінансовими ресурсами промислових підприємств включити екологічні процеси (складову екологічного менеджменту), враховуючи такі стратегічні перспективи: економічну та екологічну – як складові сталого розвитку, а також стратегічні перспективи внутрішніх процесів, що розкривають ефективність господарської діяльності, та складову розвитку, що є відображенням можливостей розвитку промислових підприємств в напрямі поліпшення управління фінансовими ресурсами.

Враховуючи вищезазначене, нами пропонується система збалансованих показників управління фінансовими ресурсами ПрАТ «Дніпроспецсталь», яка містить шість блоків показників, котрі розподілилися за обраними стратегічними перспективами таким чином (табл. 3.4):

– блок 1 – показники рівня рентабельності (власного капіталу, активів, продукції (продаж), оборотних активів, необоротних активів); показники ліквідності та платоспроможності (коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності, коефіцієнт маневреності функціонального капіталу); показники ділової активності (коефіцієнти оборотності активів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів); показники фінансової стійкості (коефіцієнти

фінансової незалежності, фінансової залежності, маневреності власного капіталу, співвідношення необоротних і власних коштів, співвідношення позикових і власних коштів, забезпечення власними оборотними коштами;

– блок 2 – оцінка залучення нових клієнтів (індекс зростання частки ринку, рівень витрат, пов'язаних із залученням клієнтів); оцінка задоволеності клієнтів (питома вага скарг, рівень штрафних санкцій, питома вага постійних клієнтів);

Таблиця 3.4 – Пропонована система збалансованих показників управління фінансовими ресурсами підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Блоки	Показники
Блок 1. Фінансові процеси	- показники рівня рентабельності; - показники ліквідності та платоспроможності; - показники ділової активності; - показники фінансової стійкості.
Блок 2. Відносини зі споживачами	- оцінка залучення нових клієнтів; - оцінка задоволеності клієнтів.
Блок 3. Процеси навчання та розвитку персоналу	- показники організації праці; - оцінка людського капіталу; - оцінка соціальної політики; - оцінка інвестиційної активності.
Блок 4. Організація внутрішніх процесів	- оцінка функціонування основного капіталу; - оцінка функціонування оборотного капіталу; - оцінка виробничого процесу; - оцінка сегменту діяльності; - оцінка збутової діяльності.
Блок 5. Екологічні процеси (менеджмент)	- відношення прямих і непрямих взаємозв'язків якості виробленої продукції з результатами екологічної діяльності підприємства; – індекс непрямих екологічних витрат, пов'язаних з виробництвом продукції; – індекс змін у структурі екологічних витрат у результаті підвищення якості виробленої продукції; - індекс інтегральної екологічної оцінки.
Блок 6 Оптимізація рівнів результативності всіх зазначених процесів для формування конкурентних переваг	

– блок 3 – показники організації праці (рівень впровадження комп'ютерних технологій, рівень продуктивності праці); оцінка людського

капіталу (частка витрат на підвищення кваліфікації працівників, питома вага витрат на охорону праці, рівень витрат на медичне обстеження, санаторно-курортне лікування, рівень витрат на стимулювання інноваційної діяльності працівників); оцінка соціальної політики (частка фонду соціального розвитку, сума премії працівників у фонді оплати праці, частка оплаченого навчання працівників в закладах освіти, коефіцієнт соціальної сфери); оцінка інвестиційної активності (інвестиції на одиницю капіталу, капіталомісткість продукції);

– блок 4 – оцінка функціонування основного капіталу (коефіцієнти екстенсивного та інтенсивного використання обладнання, фондівіддача); оцінка функціонування оборотного капіталу (питома вага дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотного капіталу, матеріалівіддача, коефіцієнт оборотності оборотних активів); оцінка виробничого процесу (питома вага сертифікованої продукції, втрати від браку, частка вартості сплачених неустойок за несвоєчасне відвантаження продукції, питома вага нової продукції в загальному її випуску); оцінка сегменту діяльності (коефіцієнт цінової еластичності за групою продукції, коефіцієнт конкурентоспроможності продукції); оцінка збутової діяльності (коефіцієнт ефективності взаємовідносин з постачальниками);

– блок 5 – відношення прямих і непрямих взаємозв'язків якості виробленої продукції з результатами екологічної діяльності підприємства; індекс непрямих екологічних витрат, пов'язаних з виробництвом продукції; індекс змін у структурі екологічних витрат у результаті підвищення якості виробленої продукції; індекс інтегральної екологічної оцінки;

– блок 6 – якісні характеристики результативності зазначених п'яти процесів.

Концепція збалансованої системи показників підтримує стратегічне управління, реалізацію і подальше коректування фінансової стратегії, шляхом об'єднання зусиль всіх підрозділів промислового підприємства. Не викликає сумніву необхідність оптимізації рівнів результативності бізнес-

процесів, оскільки результативність відіграє значну роль у розвитку підприємства та зазначити, що до основних функцій системи управління фінансовими ресурсами промислового підприємства входить розробка дієвої системи стимулювання щодо формування оптимального рівня результативності процесів та їх ефективного використання.

Тому, нами запропоновано включити до системи збалансованих показників шостий блок – оптимізацію рівнів результативності усіх зазначених вище процесів, які необхідно оптимізувати між собою. Це дає можливість вирішити одну із методологічних недоліків збалансованої системи показників – відсутність індикаторів нижнього рівня показників, що сигналізували б про необхідність коригувань цілей.

Якщо припустити, що  $Y$  – результат управління фінансовими ресурсами промислових підприємств, який залежить від ефективності функціонування блоку фінансових процесів ( $x$ ), блоку відносин зі споживачами ( $c$ ), блоку навчання та розвитку персоналу ( $z$ ), блоку управління екологічними процесами ( $e$ ) та блоку організації внутрішніх процесів ( $i$ ), то формалізовано можна представити даний процес таким чином:

$$Y = f(x, c, z, e, i), \quad (3.5)$$

Враховуючи широкий спектр показників, які входять до кожного із вищезазначених блоків, виникає необхідність їх комплексного, системного управління, оскільки неврахування одного з чинників може призвести до низького рівня ефективності як одного блоку, так і цілої системи управління фінансовими ресурсами промислових підприємств.

При здійсненні управління ресурсами ПрАТ «Дніпроспецсталь» необхідно проводити моніторинг результативності усіх процесів кожного блоку системи та формувати систему дій для її оптимізації.

Основні етапи впровадження системи збалансованих показників на промисловому підприємстві ПрАТ «Дніпроспецсталь» представлено на рис.

## 3.2



Рис. 3.2 – Основні етапи формування ЗСП управління ресурсами промислового підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Завдяки системі збалансованих показників ПрАТ «Дніпроспецсталь» може більш оптимально управляти своїми фінансовими ресурсами, виходячи із стратегії, а не з особистих переваг окремо взятих керівників, що забезпечує зв'язок між пріоритетами і діями.

Виходячи із переваг ЗСП, можна прийти до висновку, що збалансована система показників є ніби загальною моделлю функціонування підприємства як системи, що дозволяє:

- розробити фінансову стратегію розвитку;
- донести розроблену стратегію до кожного рівня управління;
- адаптувати або трансформувати під неї систему організації діяльності;
- спроектувати стратегічні цілі;

– забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей управління фінансовими ресурсами.

Проте, незважаючи на зазначені переваги ЗСП, науковці наполягають на існуванні проблем впровадження даної моделі на вітчизняних підприємствах, до яких можна віднести складність і тривалість розробки системи, а також значні фінансові та часові витрати, пов'язані з її застосуванням. Основною проблемою часто виступає нерозуміння можливостей, які надає застосування даного інструменту, та цілей, яким він слугує.

Збалансована система показників не може самостійно створити стратегію, а лише сприяє її уточненню за допомогою підбору ключових показників для кожної з виділених перспектив. Впровадження збалансованої частини показників є складним багатоетапним процесом, універсальних інструментів для оцінки якого наука ще не має. Значним недоліком збалансованої системи показників можна вважати складність та достатньо тривалий час її розроблення, причинами чого є неможливість запозичення позитивного досвіду використання системи, оскільки необхідною умовою її застосування є адаптування до умов діяльності окремого промислового підприємства [51].

Більшість науковців наголошують на методологічних труднощах застосування ЗСП, до яких відносять відсутність конкретного алгоритму визначення ключових показників та їх деталізації, що вимагає від менеджерів підприємства високого професіоналізму та творчого підходу до розроблення системи [9].

Також значною перешкодою для ефективного впровадження ЗСП може стати брак працівників, котрі володіють необхідними навичками для оцінювання можливих перспектив діяльності промислового підприємства, формування стратегії та відбору основних показників її реалізації, а також спротив представників усіх ієрархічних рівнів проведенню будь-яких організаційних змін, спровокований небажанням здобувати нові навички,

збільшувати обсяг відповідальності [38].

В практичній діяльності цілі підприємств ПрАТ «Дніпроспецсталь» можуть значно розрізнятися залежно від того або іншого етапу життєвого циклу. Тому, можна виокремити декілька різних видів стратегічного розвитку – від агресивного зростання частки бізнесу на ринку до консолідації, виходу з ринку і ліквідації. Для зручності та спрощення нами виділено три стадії: зростання; стійкий стан; збір «урожаю» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники стратегічних фінансових напрямів розвитку підприємства

Стадія	Стратегічний напрям		
	<i>Збільшення доходів і розширення структури діяльності</i>	<i>Скорочення витрат і збільшення продуктивності</i>	<i>Використання активів</i>
Зростання	Прибутковість товарів і клієнтів. Відсоток неприбуткових клієнтів.	Собівартість одиниці.	Окупність. Продуктивність.
Стійкий стан	Частка цільових клієнтів. Перехресна реалізація. Відсоток доходів від нового використання вже існуючих товарів і послуг. Прибутковість товарів і клієнтів.	Власні витрати проти витрат конкурентів. Скорочення витрат. Непрямі витрати (відсоток продажів).	Коефіцієнт ліквідності оборотного капіталу (грошовий цикл). Коефіцієнт використання активів.
Збір «урожаю»	Показники росту обсягів реалізації в сегменті ринку. Відсоток доходів від реалізації нових товарів або послуг новим клієнтам.	Доходи/Персонал	Інвестиції (відсоток реалізації). Дослідження і розвиток (відсоток реалізації).

Інвестиції в майбутній розвиток можуть перевищувати ті доходи, які отримує підприємство від обмеженої поки що бази існуючих товарів, послуг і клієнтів. Загальна фінансова мета на цій стадії розвитку бізнесу полягає у відсотковому зростанні доходів і обсягів реалізації в цільовому сегменті.

Проте, слід враховувати те, що розробка абсолютно нового товару потребує значних матеріальних і тимчасових витрат.



Інвестиційні проекти на відміну від довгострокових вкладень на першій стадії розвитку діяльності промислових підприємств здебільшого спрямовані на ліквідацію вузьких місць, розширення потужностей і постійне вдосконалення діяльності. Більшість підприємств на цьому етапі розвитку ставлять перед собою валовий прибуток.

Ці показники впливають на отримання максимальної дохідності інвестованого капіталу. Перед іншими, більш незалежними підприємствами, можуть ставитися завдання управління не лише доходами, а й обсягами капіталу, інвестованого у діяльність (показники рентабельності інвестицій, дохідності основного капіталу і доданої вартості).

Можливості підприємства визначаються його інноваційними процесами, які полягають у виборі цільових сегментів ринку та діяльності на них, і характеризуються показниками прибутковості. Можливість створювати нові товари для цільових споживачів визначається часткою доходів від реалізації цих товарів, а здатність поставляти їх через оптимальні канали розподілу – часткою здійснених операцій в загальній сумі операцій за іншими каналами.

Промислове підприємство ПрАТ «Дніпроспецсталь» може використовувати ЗСП як базу нової системи стратегічного менеджменту. Виявлено, що ЗСП дає можливість здолати розрив, що існував раніше між процесами розробки і формулювання стратегії та процесом її реалізації.

Отже, завдяки системі збалансованих показників підприємство може більш оптимально управляти своїми фінансовими ресурсами, виходячи із стратегії, а не з особистих переваг окремо взятих керівників, що забезпечує зв'язок між пріоритетами і діями.

Виходячи із переваг ЗСП, можна прийти до висновку, що збалансована система показників є ніби загальною моделлю функціонування підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» як системи, що дозволяє:

- розробити фінансову стратегію розвитку;
- донести розроблену стратегію до кожного рівня управління;

- адаптувати або трансформувати під неї систему організації діяльності;
- спроектувати стратегічні цілі;
- забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей управління ресурсами підприємства.

### Висновки до розділу 3

Можливість вимірювання результатів щодо досягнення стратегічних цілей, є важливим для будь-якого підприємства. Трансформація місії в стратегію та розкриття стратегії у вигляді набору стратегічних цілей, в площині чотирьох проекцій, демонструє логіку збалансованої системи показників. Оптимальний набір показників, включених до системи, має задовольняти потреби усіх користувачів планової інформації, а система показників має охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, підвищувати практичну цінність прогнозної інформації для управління.

Проведений аналіз показників за проекціями ЗСП дав змогу визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь». Отримані результати показують, що підприємство досить вдало здійснює стратегічне планування своєї виробничо-господарської діяльності. Площа стратегічного поля підприємства фактично за звітний рік порівняно з планом розширилась на 0,66%, що є позитивним явищем

Однак якщо підприємство у своїй діяльності буде враховувати ключові фактори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно матиме можливості для вдосконалення та підвищення цих показників.

Збалансована система показників є загальною моделлю функціонування підприємства як системи, що дозволяє: розробити фінансову

стратегію розвитку; донести розроблену стратегію до кожного рівня управління; адаптувати або трансформувати під неї систему організації діяльності; спроектувати стратегічні цілі; забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей управління фінансовими ресурсами.

В процесі дослідження було сформовано таку систему збалансованих показників управління фінансовими ресурсами підприємства, що дозволить операціоналізувати фінансову стратегію, встановити обґрунтовані стратегічні цілі та здійснювати контроль за реалізацією цієї стратегії через оптимізацію рівнів результативності шести зазначених процесів, котрі виступатимуть індикаторами нижнього рівня показників і сигналізуватимуть про необхідність коригування цілей.

## ВИСНОВКИ

Збалансована система показників, як інструмент стратегічного управління дає змогу пов'язати операційну діяльність компанії з її стратегією та дозволяє за допомогою як фінансових так і не фінансових показників визначити економічний стан підприємства та відповідно рівень його фінансово-економічної безпеки.

Розробка збалансованої системи показників – це інтерактивний процес, реалізація якого покликана забезпечити побудову єдиної системи цілей підприємства. Визначено, що найбільш ефективним є п'ятиетапний процес побудови системи збалансованих показників на підприємстві, що передбачає розробку стратегічних цілей, побудову причинно-наслідкових зв'язків, вибір показників, встановлення цільових значень показників і визначення стратегічних заходів.

Система збалансованих показників за рахунок розширення змісту та підвищення деталізації більш коректно відображає специфіку сучасних підприємств і дає змогу: своєчасно і коректно оцінювати стан основних фондів, визначати ефективність їх використання, оцінювати ефективність виробничих процесів; планувати та аналізувати маркетингову діяльність підприємства та її результати; оцінювати потенціал трудового колективу та ефективність його використання; здійснювати раціональний розподіл ресурсів, що відповідає стратегії підприємства.

Відповідно збалансована система показників допомагає з'ясувати не лише причини багатьох проблем підприємства а й дає змогу підвищити ефективність оперативного та стратегічного управління на всіх його етапах: від обліку операцій, контролю їх виконання, проведення аналізу, розроблення та реалізації стратегії до здійснення стратегічного контролю.

Реалії сьогодення вимагають від підприємств впровадження

комплексної системи яка б дозволяла об'єднати в собі три компоненти: інструменти оцінювання стану підприємства, оперативне та стратегічне управління. Відповідно такою системою є збалансована система показників, яка дозволяє гармонійно поєднувати як фінансові так і не фінансові показники.

ПрТ «Дніпроспецсталь» є підприємством, що здійснює розробку, виробництво та реалізацію металопродукції з нержавіючих, інструментальних, швидкорізальних, порошкових, підшипникових, легованих і конструкційних марок сталі. Продукція підприємства використовується при виготовленні вузлів і деталей машин, інструментів для обробки металів і сплавів, труб, а також підшипників.

Підприємство за аналізований період суттєво збільшив масштаби своєї діяльності, майно підприємства на кінець 2018 року зросло на 136,8% порівняно з кінцем 2016 року.

Протягом 2016–2018 рр. підприємство відчувало суттєву нестачу власного оборотного капіталу для покриття запасів і витрат. Питома вага власного капіталу у структурі фінансових ресурсів підприємства становить лише 15,7%. Відповідно узагальнюючі показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» засвідчили кризовий стан, оскільки підприємство здійснює свою діяльність за рахунок запозиченого капіталу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства протягом 2016–2017 рр. не відповідав оптимальному нормативному значенню. Проте у 2018 році показник зріс і його значення перебували у діапазоні оптимального. Це свідчить про зростання платіжних можливостей ПрАТ «Дніпроспецсталь» щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Аналіз показників ділової активності підприємства, засвідчив, що в умовах економічної нестабільності підприємство в 2018 році покращило свою ринкову активність порівняно з 2017 роком, але при цьому порівняно з 2016 роком коефіцієнти оборотності зменшилися за всіма показниками.

Зазначимо негативну динаміку в питомій вазі витратної частини операційної діяльності в обсязі виробництва, а саме збільшення витрат на 1 грн виробленої продукції з 0,94 грн у 2016 році до 1,02 грн у 2018 році. У 2018 році відбулося значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, збільшення склало 52,41%, у цей же час витрати на реалізовану продукцію збільшились на 64,35%, що зумовило збиток від операційної діяльності у сумі 76134 тис. грн. В свою чергу чистий збиток після здійснення всіх видатків та сплати податків до бюджетів усіх рівнів на кінець 2018 року склав 428449 тис. грн проти прибутку 2017 році у розмірі 74957 тис. грн.

Отже, на основі проведено аналізу слід зазначити, що ПрАТ «Дніпроспецсталь» має недостатній рівень фінансової безпеки, що в першу чергу зумовлюється значною фінансовою залежністю від позикових коштів та збитковою діяльністю.

Можливість вимірювання результатів щодо досягнення стратегічних цілей, є важливим для будь-якого підприємства. Трансформація місії в стратегію та розкриття стратегії у вигляді набору стратегічних цілей, в площині чотирьох проєкцій, демонструє логіку збалансованої системи показників. Оптимальний набір показників, включених до системи, має задовольняти потреби усіх користувачів планової інформації, а система показників має охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, підвищувати практичну цінність прогностичної інформації для управління.

Проведений аналіз показників за проєкціями ЗСП дав змогу визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь». Отримані результати показують, що підприємство досить вдало здійснює стратегічне планування своєї виробничо-господарської діяльності. Площа стратегічного поля підприємства фактично за звітний рік порівняно з планом розширилась на 0,66%, що є позитивним явищем

Однак якщо підприємство у своїй діяльності буде враховувати

ключові фактори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно матиме можливості для вдосконалення та підвищення цих показників.

Збалансована система показників є загальною моделлю функціонування підприємства як системи, що дозволяє: розробити фінансову стратегію розвитку; донести розроблену стратегію до кожного рівня управління; адаптувати або трансформувати під неї систему організації діяльності; спроектувати стратегічні цілі; забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей управління фінансовими ресурсами.

В процесі дослідження було сформовано таку систему збалансованих показників управління фінансовими ресурсами підприємства, що дозволить операціоналізувати фінансову стратегію, встановити обґрунтовані стратегічні цілі та здійснювати контроль за реалізацією цієї стратегії через оптимізацію рівнів результативності шести зазначених процесів, котрі виступатимуть індикаторами нижнього рівня показників і сигналізуватимуть про необхідність коригування цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкін В. С., Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. *Економічний простір: зб. наук. праць*. №27. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2015. С. 202–210.
2. Бабяк Н. Д., Паскалова А. Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. Хмельницький, 2015. № 4. С. 87–92.
3. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3. С. 79–83.
4. Белякова В. П. Інтеграція процесів ризик-менеджменту та внутрішнього контролю. *Вісник ЖДТУ*. Житомир, 2011. № 2 (56). С. 6–12.
5. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. 2 е изд., стер. К.: Эльга, 2009. 776 с.
6. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 722 с.
7. Бобришев І. М. Обґрунтування застосування збалансованої системи на українських підприємствах. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>. (дата звернення: 29.09.2019).
8. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. Луцьк, 2014. № 10. Т. 1. С. 40–51.
9. Бурлака О. В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2(57). С.43–46.
10. Веб-сайт Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний



завод «Дніпроспецсталь» ім. А. М. Кузьміна» URL: <http://www.dss-ua.com/rus/index.wbp> (дата звернення: 21.10.2019).

11. Гнилицька Л. В. Використання концептуальних основ збалансованої системи економічних показників для оцінки стану та рівня економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Фінанси, облік і аудит* 2011 № 18. С. 263–271.

12. Гончар І. О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 36–40.

13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.11.2019).

14. Грабовецький Б. С., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2011. 281 с.

15. Гриценко Л.Л., Височина А. В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 161–167.

16. Довбня С. Б., Волошина А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. Мукачево, 2017. № 13. С. 446–452.

17. Довбня С. Б., Дрофа Є. А. Еволюція і напрями розвитку системи збалансованих показників. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Одеса, 2018. № 34. С. 4–9.

18. Должанський І. З., Ягнюк І. М. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2012. 213 с.

19. Должанський І. З., Ягнюк І. М. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. 213 с.

20. Заярна Н.М., Заник С.С., Нечесанов М.Ю. Роль збалансованої

системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. Херсон, 2017. № 11. С. 1159–1163.

21. Івакіна І. Збалансована система показників. Харків : Фактор, 2007. 176 с.

22. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства : Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

23. Ісаєва Т. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. Бердянськ, 2012. № 2 (18). С. 79–84.

24. Камнева А. В., Суліма О. В., Зеленков А. В. Упровадження збалансованої системи показників на промислових підприємствах в умовах сучасної ринкової економіки. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків, 2015. Вип. 1. С. 313–321.

25. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.— пер. с англ. Москва: ОлимпБизнес, 2016. 320 с.

26. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.

27. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : монографія. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

28. Кондратенко Н. О. Сучасні підходи до формування системи антикризового фінансового управління організацією. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог, 2017. № 4 (32). С. 51–54.

29. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізев та ін. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с.

30. Костирко Л. А. Формування стратегії антикризового фінансового управління підприємств в умовах невизначеності. *Часопис економічних*

реформ. Харків, 2015. № 4 (20). С. 61–69.

31. Котовська І. В. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 7–10.

32. Котовська І. В. Переваги та недоліки збалансованої системи показників. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2011. № 4 (23). С. 150–153.

33. Котовська І. В. Стратегічне та довгострокове планування: основні відмінності. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал Тернопільського інституту АПВ НААНУ "Інноваційна економіка"*. – 2011. №1 (20). С. 238–241.

34. Курносова-Юркова О. О. Оцінка якості логістичних послуг на основі збалансованої системи показників. *Економіка будівництва і міського господарства*. Мажівка, 2014. Т. 10, № 2. С. 163–168.

35. Лемішовський В. І. Збалансована система показників як інструмент формування контролінгу машинобудівного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. Одеса, 2016. Т. 21, Вип. 1. С. 126–129.

36. Ляшенко Г. П., Дерев'янка В. М. Збалансована система показників необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2014. № 1. С. 23–31.

37. Максименко Д. В., Чекан Ю. Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Мукачево, 2016. № 21 (16). С. 209–215.

38. Малярець Л. М., Ачкасова О. В. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 304 с.

39. Масюк В. М. Виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників

антикризового управління машинобудівним підприємством : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2017. 229 с.

40. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса; [Пер. с англ. А.О. Корсунский]. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.

41. Мельник Ю. М., Савченко О. С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2011. № 1. С. 192–203.

42. Науменко І. В. Інформаційна підтримка технологічних процесів збалансування системи показників на підприємствах залізничного транспорту. *Регіональна економіка та управління*. Запоріжжя, 2015. № 1 (04). С. 99–104.

43. Науменко І. В. Моделі та інформаційні технології управління підприємствами залізничного транспорту на основі збалансованої системи показників : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11. Київ, 2015. 175 с.

44. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: підтримуючи максимальну ефективність ; пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 256 с.

45. Орлик О. В. Концепція забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 160–168.

46. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Ткачова Н. П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. Темат. вип. : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків, 2015. № 60 (1169). С. 50–54.

47. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств : монографія. Київ : КВІЦ, 2011. 272 с.

48. Платонов А. Концептуальні засади використання системи збалансованих показників як джерела підвищення ефективності міжнародних вантажних перевезень. *Економічний часопис Східноєвропейського*

*національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, 2018. № 1. С. 63–68.

49. Погорелов Ю. С., Миронова Ю. Ю., Зливко Т. Г. Розроблення збалансованої системи показників для малих підприємств аграрного сектора як інструменту управлінського обліку. *Економіка і регіон*. Полтава, 2015. № 2. С. 41–48.

50. Пойда-Носик Н. Н., Петришинець Л. В. Управління вартістю і структурою капіталу підприємства як елемент фінансової безпеки. *Фінанси України*. 2010.– №6. С.117–124.

51. Розумович Н. Ф. Сучасні підходи до формування системи збалансованих показників управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 3 (80). С. 227–237.

52. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і доп. Київ : Знання, 2007. 668 с.

53. Сагер Л. Ю., Сигида Л. О., Євдокимова А.В. Формування теоретичного підходу до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі збалансованої системи показників. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2018. Т. 2, № 5. С. 144–148.

54. Садеков А. А., Гусева О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

55. Сендзюк М. А., Науменко І.В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. *Проблеми економіки*. Харків, 2014. № 2. С. 268–273.

56. Сиволап Л. А. Аналіз методичних підходів до оцінки фінансової безпеки підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*. 2014. Том 18. № 2. С. 234–238.

57. Скакальський Ю. С. Стратегічне планування ризиків на основі збалансованої системи показників (BSC). *Бізнес-Інформ*. Харків, 2015. № 8. С. 277–281.

58. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
59. Фаїзова С. О. Розвиток методичних засад збалансованої системи показників як основи управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. Одеса, 2015. Т. 20, Вип. 6. С. 133–137.
60. Фаїзова С. О. Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпропетровськ, 2015. 210 с.
61. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін. ; за заг. ред. І. О. Школьник. К. : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
62. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / За заг. ред. І. О. Школьник та В. М. Кремень. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 488с.
63. Фридаг Х. Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению.; пер. с нем. М.Реш. М. : Омега-Л, 2006. 267 с
64. Худолей Л. В. Основні принципи та місце фінансової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 161–167.
65. Черненко О. С. Індикатори оцінки фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 3. С. 71–78.
66. Шквиря Н. О. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2012. № 2(18). С.328–334.
67. Altman E. I. Financial Ratios. Discriminant Analysis, and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, September, 1968. P. 589–

609.

68. D. Northcott, T. M. Taulapapa. Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges. *International Journal of Public Sector Management*. 2012. Vol. 25, p. 166–191

69. Heizer J., Rendre B. *Operations management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. 809 p.

70. Humphreys K. A., Trotman K. T. The balanced scorecard: The effect of strategy information on performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research*. 2011. T. 23. №. 1. C. 81–98.

71. Kaplan R. S., David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Norton HarvardBusiness Review*. 1996. January–February. P. 75–85

## ДОДАТОК А

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»  
**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН**  
 Станом на 31 грудня 2018 р.  
 (у тисячах гривень)

Підприємство: ПрАТ "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" Територія: Заводського району Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство Вид економічної діяльності: Виробництво чавуну, сталі, феросплавів Середня кількість працівників: 5 224 Адреса, телефон: 69008, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Південне шосе, 81 Одиниця виміру: тис. грн. Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	за ЄДРПОУ	2018	12	31
	за КОАТУУ	00186536		
	за КОПФГ	2310136600		
	за КВЕД	230		
		24.10		
		V		

**Баланс**  
 (Звіт про фінансовий стан)  
 на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду (перераховано)	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	10 056	9 144
первісна вартість	1001	47 680	49 425
накопичена амортизація	1002	(37 624)	(40 281)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27 477	28 971
Основні засоби	1010	4 791 295	4 938 354
Первісна вартість	1011	4 895 616	5 056 708
Знос	1012	(104 321)	(118 354)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 918	284 308
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>4 830 746</b>	<b>5 260 777</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 246 979	1 398 743
Виробничі запаси	1101	503 520	638 910
Незавершене виробництво	1102	505 844	491 092
Готова продукція	1103	237 534	268 706
Товари	1104	81	35
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 331 809	1 186 397
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	95 750	75 691
з бюджетом	1135	107 499	110 724
у тому числі з податку на прибуток	1136	31	1
з нарахованих доходів	1140	2 071	2 204
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 256	5 802
Поточні фінансові інвестиції	1160	191 681	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 968	67 103
у тому числі в касі	1166	7	5
розрахунки в банках	1167	138 961	67 098
Витрати майбутніх періодів	1170	1 829	1 970
Інші оборотні активи	1190	10 886	12 414
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3 137 728</b>	<b>2 861 048</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7 968 474</b>	<b>8 121 825</b>

Продовження Додатку А



ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»  
**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН**  
 Станом на 31 грудня 2018 р.  
 (у тисячах гривень)

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду (перераховано)	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49 720	49 720
Капітал у дооцінках	1405	3 353 743	3 452 405
Додатковий капітал	1410	114 627	114 747
Резервний капітал	1415	12 430	12 430
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 127 005)	(2 353 527)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	(761)	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1 402 754</b>	<b>1 275 775</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	322 926	300 762
Довгострокові кредити банків	1510	866 635	3 920 356
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	460 273	509 679
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 649 834</b>	<b>4 730 797</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 320 295	120 975
товари, роботи, послуги	1615	1 338 343	1 748 917
розрахунками з бюджетом	1620	11 643	12 964
у тому числі з податку на прибуток	1621	28	-
розрахунками зі страхування	1625	8 400	10 759
розрахунками з оплати праці	1630	26 697	33 779
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	98 952	60 702
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	14 333	14 330
Поточні забезпечення	1660	57 097	73 248
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	40 126	39 579
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4 915 886</b>	<b>2 115 253</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1700	-	-
	1900	7 968 474	8 121 825

В.о. Голови Правління



*[Handwritten signature]*

Віталій Корнієвський

Головний бухгалтер

*[Handwritten signature]*

Галина Лучко

18 березня 2019 р.

## ДОДАТОК Б

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»  
**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД**  
за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р.  
(у тисячах гривень)

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ

Підприємство: ПрАТ "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ"

КОДИ  
2018 | 12 | 31  
00186536

**Звіт про фінансові результати**  
(Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року (перераховано) 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 630 917	8 164 952
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 111 430)	(7 151 107)
<b>Валовий:</b>			
<b>прибуток</b>	2090	<b>519 487</b>	<b>1 013 845</b>
<b>збиток</b>	2095	<b>-</b>	<b>-</b>
Інші операційні доходи	2120	65 737	121 732
Адміністративні витрати	2130	(158 499)	(125 836)
Витрати на збут	2150	(330 238)	(216 943)
Інші операційні витрати	2180	(172 621)	(118 647)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
<b>прибуток</b>	2190	<b>-</b>	<b>674 151</b>
<b>збиток</b>	2195	<b>(76 134)</b>	<b>-</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	31 985	34 244
Інші доходи	2240	61 651	23 946
Фінансові витрати	2250	(519 913)	(516 880)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(12 782)	(131 546)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
<b>прибуток</b>	2290	<b>-</b>	<b>83 915</b>
<b>збиток</b>	2295	<b>(515 193)</b>	<b>-</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	86 744	(22 892)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
<b>прибуток</b>	2350	<b>-</b>	<b>61 023</b>
<b>збиток</b>	2355	<b>(428 449)</b>	<b>-</b>

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року (перераховано) 4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	398 019	1 644 839
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(29 515)	(95 105)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	2450	<b>368 504</b>	<b>1 549 734</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(64 616)	(277 806)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	303 888	1 271 928
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	2465	<b>(124 561)</b>	<b>1 332 951</b>

Продовження Додатку Б

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»  
 КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД  
 за рік, що закінчився 31 грудня 2018 р.  
 (у тисячах гривень)

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року (перераховано) 4
Матеріальні затрати	2500	8 004 428	6 573 974
Витрати на оплату праці	2505	793 964	553 750
Відрахування на соціальні заходи	2510	169 337	128 113
Амортизація	2515	349 746	220 078
Інші операційні витрати	2520	483 706	350 425
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>9 801 181</b>	<b>7 826 340</b>

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року (перераховано) 4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 075 030	1 075 030
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 075 030	1 075 030
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,399)	0,057
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,399)	0,057
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

В.о. Голови Правління



*[Handwritten signature]*

Віталій Корнієвський

Головний бухгалтер

*[Handwritten signature]*

Галина Лучко

18 березня 2019 р.

**Декларація академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Малюсевич Максим Анатолійович, студент 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Управління фінансово-економічною безпекою», адреса електронної пошти \_\_\_\_\_,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Впровадження збалансованої системи показників як інструмента забезпечення фінансової безпеки ПрАТ «Дніпроспецсталь»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Малюсевич М.А.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Бехтер Л.А.