

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Формування збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності підприємства»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.06.47.15.01,

спеціальності 8.03060104 «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Гопко В. О.

Керівник: к.е.н., доцент Полякова Я.О.

Рецензент: к.е.н., доцент Чернишова Л.О.

Харків – 2017 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності підприємства	9
1.2. Класифікація стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства	20
1.3. Концептуальні моделі систематизації показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства	24
2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ЗАВОД ХІМІЧНИХ РЕАКТИВІВ»	36
2.1. Загальна характеристика ДП «Завод хімічних реактивів»	36
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»	38
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»	64
3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ЗАВОД ХІМІЧНИХ РЕАКТИВІВ»	72
3.1. Методика формування збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»	72
3.2. Формування семантичних карт збалансованої системи показників ДП «Завод хімічних реактивів»	78
3.3. Формалізація збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» за результуючими показниками та базовими індикаторами	89
4. ТЕХНОЛОГІЧНА ЧАСТИНА	101
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115
ДОДАТКИ	123

ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації, коли потреби світового ринку швидко змінюються, для українських суб'єктів господарювання відкриваються нові можливості, але разом з тим ускладнюється зовнішнє середовище. Ті підприємства, які хочуть отримати переваги від співпраці з міжнародними партнерами, повинні вчасно адаптуватися до змін оточення та зберегти при цьому свою ідентичність. Тому на сьогоднішній день створення ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю для українських підприємств має навіть більше значення, ніж впровадження нової техніки і технології.

У сучасних динамічних економічних умовах традиційні показники ефективності втрачають свою актуальність і є недостатніми для оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Щоб справитися з цим завданням необхідна методика оцінки ефективності, що має взаємозв'язок зі стратегією, забезпечує поліпшення результатів в майбутньому і враховує минулі результати діяльності. Цим вимогам відповідає збалансована система показників – сучасна системна управлінська концепція, яка дозволяє організації перевести сформульовану стратегію в дію, тобто пов'язати стратегію з оперативним менеджментом.

Досвід успішного впровадження збалансованої системи показників зарубіжними компаніями, в тому числі всесвітньо відомими корпораціями, та досягнення ними з її допомогою значних результатів підтверджує ефективність даної концепції управління та її актуальність для українських підприємств.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі виступає забезпечення збалансованості системи управління на основі формалізації процесів зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження являється теоретичне та методичне забезпечення формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі

збалансованої системи показників.

Метою дипломної роботи є створення збалансованої системи показників в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Для досягнення даної мети в роботі були поставлені такі завдання:

систематизувати теоретичні основи формування збалансованої системи показників ЗЕД підприємства;

визначити основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

розглянути альтернативні сучасні управлінські концепції формування системи управління;

проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»;

описати методику формування збалансованої системи показників ЗЕД;

розробити збалансовану систему показників для ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів»;

запропонувати рекомендації для удосконалення системи управління ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» на основі збалансованої системи показників.

В розвитку сучасної теорії і практики збалансованої системи показників, в тому числі її впровадження у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, було розглянуто в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Каплан Р. і Нортон Д., Бойко Н. Е., Браун М., Верба В.А., Ветлужских Е. В., Гончарова С.Ю., Рой Ж., Курилова А.А., Лясковська О.О., Міцкевич А., Нівен Пол Р., Рамперсад Х., Сутягін В. Ю., Мельник Ю.М., Ляшенко Г. П., Адаменко А. П., Продіус О.І., Кобаль І.О., Владичин М. Б., Рібакова Т. О. та ін.

Інформаційною базою дипломної роботи є нормативно-правові акти, підручники, навчальні посібники, монографії, публікації в наукових та періодичних виданнях, електронні джерела, фінансові звіти ДП «Завод хімічних реактивів».

Під час дослідження було використано такі методи: системний підхід та метод наукового узагальнення – для переведення збалансованої системи

показників у площину ЗЕД; метод аналізу та синтезу, факторний аналіз – для оцінки поточного стану діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» та при розробці рекомендацій з удосконалення системи управління ЗЕД.

Дипломна робота складається з чотирьох розділів.

В першому розділі «Теоретичні засади формування збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності підприємства» на основі різних літературних джерел висвітлено сутність збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності підприємства та основні аспекти її формування, розглянуто види міжнародних стратегій та найвідоміші альтернативні управлінські концепції.

В аналітико-дослідницькому розділі дипломної роботи було здійснено поглиблений аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» за останні три роки, а також зроблено висновки про поточний стан підприємства.

В третьому розділі «Методичні засади формування збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» було розроблено збалансовану систему показників ЗЕД для досліджуваного підприємства та запропоновано дії для вдосконалення системи управління.

В технологічній частині характеризується стан фармацевтичної галузі в світі та в Україні і пропонується удосконалення технологічного процесу виробництва одного з видів продукції.

Теоретичне значення даної дипломної роботи полягає в систематизації та узагальненні проведених раніше досліджень по розглянутій темі.

Робота має важливе практичне значення для вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, зокрема ДП «Завод хімічних реактивів».

Дипломну роботу викладено на 114 сторінках. Вона складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 81 найменування та 5 додатків. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 33 таблицями та 27 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

В сучасних ринкових умовах, за стрімких змін зовнішнього середовища, великої доступності інформації, підсилення конкуренції, все більшого значення для досягнення успіху підприємством, особливо на міжнародному ринку, набуває саме система управління. Її формування повинне охоплювати всі сфери діяльності, в числі яких і ЗЕД.

Створення системи управління є дуже важливим завданням для підприємства, яке потребує застосування сучасних інструментів, методів та концепцій. Одною з найпоширеніших концепцій формування системи управління є збалансована система показників.

Збалансована система показників (ЗСП) – це механізм послідовного доведення до персоналу ключових факторів успіху, стратегічних цілей компанії і контроль їх досягнення через показники результативності, які є вимірниками досягнення цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого робітника. Тому ЗСП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління [2, с. 10].

В стратегічній карті і ССП обов'язково визначається відповідальність підрозділів і співробітників за досягнення цілей і показників. Це один з критичних чинників успіху при реалізації стратегії.

Збалансована система показників була запропонована в 1990 році Робертом Капланом і Девідом Нортонем [55]. Філософія ЗСП заснована на тому, що підприємство, яке не бачить своєї мети діє розрізнено і нерішуче.

Ефективне управління діяльністю підприємства в такій ситуації неможливе.

Основний принцип ЗСП, який багато в чому став причиною високої ефективності цієї технології управління – управляти можна тільки тим, що можна виміряти. Результатом впровадження ЗСП, на думку Нортон і Каплана, повинна стати організація, орієнтована на виконання стратегії.

Збалансована система показників – ефективний інструмент вимірювання результативності та стратегічного управління бізнесом, що дозволяє транслювати стратегію і конкретну діяльність в набір показників, які фактично утворюють систему стратегічного управління і контролю [6, с. 143].

При цьому підході традиційна оцінка діяльності організації, зосереджена виключно на фінансових показниках, які є постфактум результатами діяльності, розглядається як умова необхідна, але недостатня для прийняття управлінських рішень.

ЗСП є системою, яка об'єднує традиційні фінансові вимірювання діяльності організації з нефінансовими, що забезпечує менеджерів організації більш об'єктивною інформацією щодо бізнес-процесів.

Особливістю даної системи управління є перенесення уваги менеджменту з виробничих і фінансових показників на причини отримання таких результатів [46, с. 263].

У збалансованій системі показників слід розрізняти показники, що вимірюють досягнення цілей, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники).

Методологія ЗСП ґрунтується на розумінні загальних характеристик організацій, незалежно від специфіки їх діяльності.

Цілі та показники даної системи формуються в залежності від світогляду і стратегії кожного конкретного підприємства і розглядають його діяльність з позиції чотирьох перспектив: фінансової, відносин з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів, знань та навчання [51, с. 8].

Фінансова перспектива потрібна для забезпечення своєчасних і точних фінансових даних, їх обробку і аналіз. Для більш точного розуміння фінансових

показників варто також враховувати і такі показники, як оцінка ризику і порівняльні дані витрат і результатів [15, с. 125].

Сюди можна віднести такі показники: рентабельність від продажів, коефіцієнти абсолютної ліквідності і автономії, коефіцієнт оборотності активів, обсяг експортних продажів і т.д.

Показники перспективи відносин з клієнтами дозволяють визначити клієнтоорієнтованість компанії. Навіть якщо поточна фінансова ситуація цілком благополучна, треба постійно аналізувати потреби ринку, щоб забезпечити лояльність клієнтів в перспективі.

Оцінка цієї перспективи може бути здійснена за допомогою таких показників: ємність ринку, доля ринку, частка відшкодувань і знижок, рівень лояльності клієнтів тощо.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів відображає стан основної та допоміжної діяльності підприємства, його внутрішнє середовище, ефективність та забезпеченість всім необхідним для безперебійної роботи [5, с. 59].

Цю перспективу характеризують такі показники: ефективності виробничого циклу, коефіцієнт ритмічності випуску продукції, коефіцієнт економії апарату управління, коефіцієнт раціональності управлінської документації та ін.

Перспектива знань та навчання оцінює показники кваліфікації та навичок персоналу, а також стан корпоративної культури. У будь-якій компанії освічені люди – це основний ресурс. Розвиток і вдосконалення знань і кваліфікації особливо важливо в умовах швидких технологічних змін [75].

Для оцінки цієї перспективи можна використати такі показники, як витрати на знання працівників, кількість працівників управління на один структурний підрозділ, коефіцієнт використання робітників по кваліфікації тощо.

В контексті ЗЕД, кожна з перспектив повинна містити інформацію про ключові фактори успіху, стратегічні цілі, показники результативності та їх цільові значення, а також дії по вдосконаленню діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура збалансованої системи показників ЗЕД підприємства

Для побудови гармонічної ЗСП зовнішньоекономічної діяльності підприємство спочатку повинно сформулювати свою місію, бачення та базові цінності, щоб переосмислити і досягнути повної згоди колективу підприємства по основним стратегічним поняттям.

Місія підприємства відображає його унікальність, обґрунтовує його існування та важливість для суспільства. Вона створює враження єдності у діях

та поглядах робітників і позитивно позначається на спілкуванні та на атмосфері підприємства [36, с. 82].

Бачення, на відміну від місії, прив'язане до часу. Бачення представляє собою амбіційні мрії підприємства. Це погляд на бажане, майже досяжне майбутнє, який розділяється усіма робітниками, а також на те, яким шляхом воно може бути досягнуто. Бачення показує те, що важливо для процвітання підприємства, які ключові фактори успіху роблять його унікальним. Бачення здатне скерувати цілі і творчу активність кожного робітника, укріпити віру підприємства в майбутнє і дати людям можливість проявити всі свої здібності [8, с. 283].

Бачення засноване на ряді базових цінностей, які поділяє колектив організації. Вони позитивно впливають на розвиток відповідальності, лояльності і відданості. Цінності визначають, як люди повинні працювати для реалізації бачення. Вони пов'язані з тим, як ми ставимося один до одного, що ми думаємо про наших споживачів, інших співробітників, постачальників і суспільство в цілому. Базові цінності – основа організаційної культури. Рекомендується пов'язувати базові цінності з особистими цінностями окремих співробітників. [53, с. 89].

Місія і бачення розкривають сутність підприємства і демонструють робітникам їх власний внесок в діяльність підприємства, формують у робітників гордість за своє місце роботи.

Наступним етапом створення збалансованої системи показників ЗЕД підприємства являється SWOT-аналіз, вибір міжнародної стратегії та на їх основі визначення ключових факторів успіху та стратегічних цілей ЗЕД підприємства.

Ключові фактори успіху (КФУ) логічно витікають з місії та бачення підприємства. Це фактори, які є найбільш важливими для успіху та виживання підприємства на міжнародному ринку. На КФУ базуються конкурентні переваги і саме завдяки їм одне підприємство відрізняється від іншого. В ЗСП КФУ розподіляються на згадувані вище чотири перспективи [21, с. 120].

Стратегічні цілі ЗЕД підприємства – це результати, яких потрібно досягти у короткостроковий період для того, щоб реалізувати бачення підприємства. Цілі витікають з ключових факторів успіху та формують причинно-наслідковий ланцюг ЗСП підприємства. В збалансованій системі показників стратегічні цілі не виражаються у кількісних значеннях – за це відповідають цільові значення відповідних показників результативності [22, с. 27].

Показники результативності допомагають оцінити зовнішньоекономічну діяльність по відношенню до ключових факторів успіху і стратегічних цілей. Ці показники виступають критеріями, які вимірюють успішність досягнення цілей. Вони подають керівництву своєчасні сигнали про відхилення показників від встановлених стандартів. Показники результативності дозволяють зробити бачення і стратегічні цілі вимірюваними [49, с. 53].

Цільове значення – це кількісне значення показника результативності, якого прагне досягти підприємство.

Дії по вдосконаленню підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого «розриву» між фактичними значеннями показників та їх цільовими значеннями. На думку розробників збалансованої системи показників, дії породжують результат, відповідно, реалізація стратегії здійснюється шляхом реалізації дій [28, с. 56].

Побудова ЗСП для зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна здійснюватися таким чином, щоб завдання і показники більш високого структурного рівня в інтегрованому вигляді відображали завдання і показники нижчого рівня організаційної структури [46, 265], що називається каскадуванням стратегічних цілей на міжнародному ринку. Також ЗСП має враховувати причинно-наслідкові зв'язки стратегічних цілей та показників, для чого будується стратегічна карта. Результатом побудови ЗСП є план стратегічних заходів, який забезпечить досягнення поставлених цілей в ЗЕД.

Збалансована система показників ЗЕД підприємства потребує постійного перегляду, підтримки, оновлення та розвитку відповідно до зміни ситуації на міжнародному ринку.

ЗСП допомагає підприємствам вирішити дві ключові проблеми: ефективно оцінювати результати ЗЕД підприємства та реалізовувати стратегію. Вона дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю за допомогою чотирьох процесів [20, с. 59].

Перший процес – уточнення місії, бачення і цінностей та переведення його у міжнародну стратегію та ключові фактори успіху – допомагає менеджерам дійти згоди у питаннях бачення підприємства та його стратегії.

Другий процес – комунікація і зв'язок – дозволяє менеджерам довести стратегію до всіх рівнів управління ЗЕД (від вищого до нижчого) та пов'язати її з цілями команд та індивідуальними цілями працівників. Також робиться акцент на причинно-наслідкові зв'язки стратегічних цілей та показників при складанні ЗСП, що сприяє тому, що кожний співробітник компанії починає розуміти, як окремі ділянки діяльності стають одним цілим, як їх власна позиція впливає на колег та у кінцевому підсумку на всю компанію. Комунікація здійснюється за рахунок послідовного залучення усіх відділів і співробітників у процес розробки стратегій і системи збалансованих показників, що оцінюють її досягнення [9, с. 35].

Третій процес – планування та постановка цілей на міжнародному ринку – дозволяє компаніям інтегрувати бізнес та фінансові плани.

Четвертий процес – стратегічний зворотний зв'язок та навчання – дає компаніям можливість для так званого стратегічного навчання. Зазвичай оцінка ЗЕД обмежується дослідженням фінансових показників. Зі збалансованою системою показників можна здійснювати моніторинг короткострокових результатів у трьох додаткових перспективах та оцінити стратегію у світлі нещодавньої діяльності [64].

Однак навіть струнка та гарно спроектована збалансована система показників ЗЕД може не принести бажаних результатів, якщо не буде узгодженості міжнародної стратегії і операційної діяльності [33, с. 86]. Для вирішення цієї проблеми Д. Нортон і Р. Каплан запропонували замкнуту систему управління [50, с. 205], яка складається з п'яти етапів (рис. 1.2).

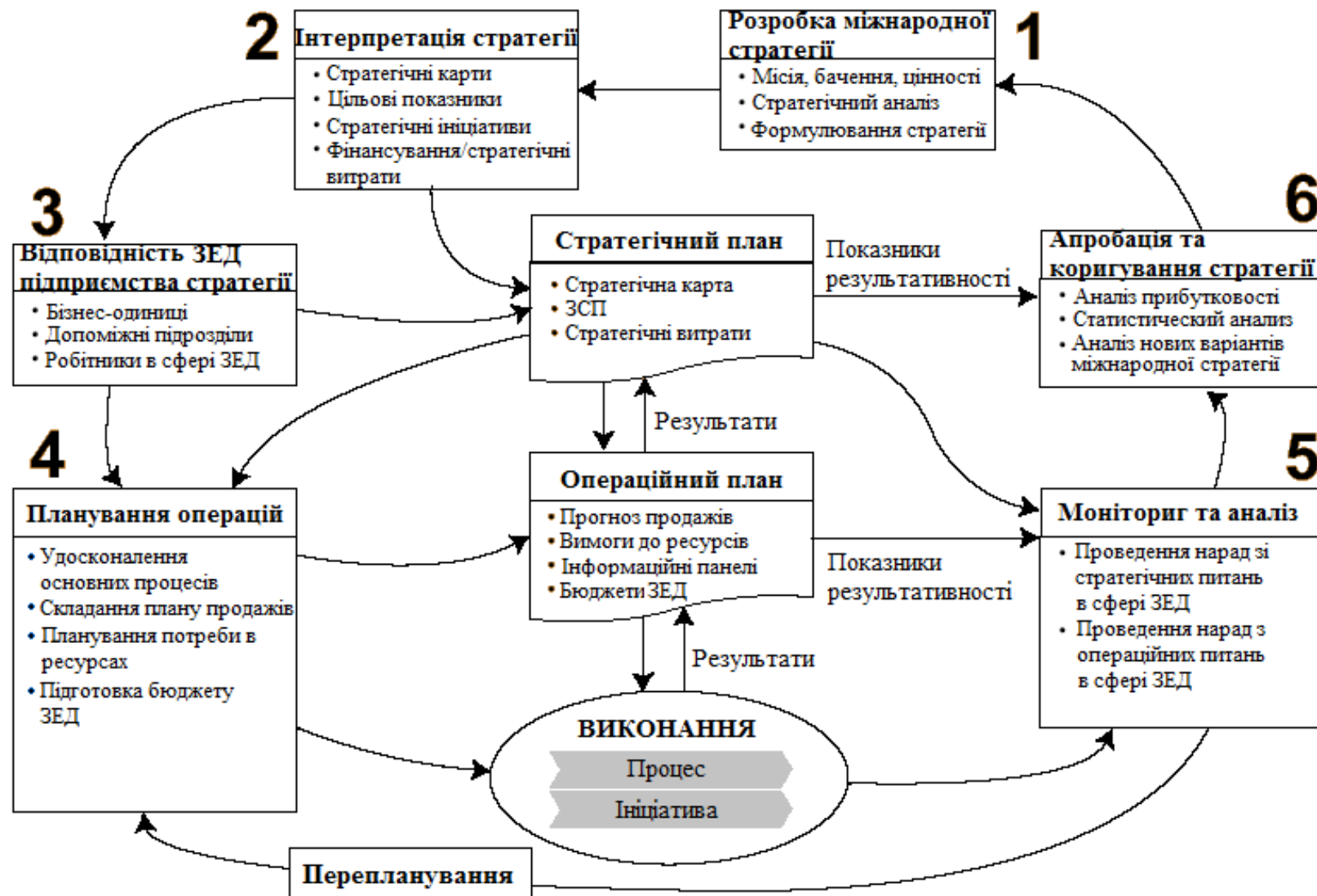


Рис. 1.2. Пов'язування міжнародної стратегії, збалансованої системи показників та операційної діяльності ЗЕД за допомогою замкнутої системи управління

Перш за все, компанія формулює міжнародну стратегію, встановлює свої цілі і намічає конкретні стратегічні ініціативи. Потім, керуючись стратегічним планом, компанія складає операційний план ЗЕД і визначає, які ресурси необхідні для його виконання.

По мірі реалізації наміченого, менеджери постійно відстежують і аналізують виробничі результати, а також дані про роботу конкурентів і стан бізнес-середовища.

Завдяки цьому вони бачать об'єктивну картину того, що відбувається і розуміють, наскільки вдала прийнята ними міжнародна стратегія. Періодично вони коригують стратегію, оновлюючи те, що застаріло чи виявилось помилковим [48, с. 3].

На кожному етапі використовуються певні інструменти і запускаються певні процеси.

Якщо на етапі 1 використовується традиційний стратегічний аналіз на базі SWOT і PESTEL аналізів і формулюється міжнародна стратегія, то на етапі 2 ця стратегія формалізується у вигляді стратегічної карти.

На етапі 3 підприємство має перевірити обрану стратегію на відповідність можливостям і прагненням своїх працівників, підрозділів, бізнес-одиниць.

Починаючи реалізовувати стратегію (етап 4), компанія прив'язує її до операційної діяльності за допомогою третього набору інструментів і процесів (управління якістю та бізнес-процесами, реінжиніринг, схеми бізнес-процесів, ковзне прогнозування, функціонально-вартісний аналіз витрат, розподіл витрат на основі видів діяльності, динамічне бюджетування) [24, с. 197].

В ході реалізації міжнародної стратегії (етап 5) менеджери постійно аналізують дані, отримані під час нарад зі стратегічних та операційних питань.

Дуже важливо чітко розрізняти різні види нарад, які формують зворотний зв'язок (табл. 1.1).

Компанії, які намагаються подвоїти частоту цих зустрічей ризикують тим, що обговорення оперативних проблем може витіснити розгляд стратегічних питань.

Таблиця 1.1

Цілі, частота та вимоги до нарад різних типів в сфері ЗЕД

	Тип наради		
	Оперативний огляд	Стратегічний огляд	Апробація та коригування стратегії
Вимоги до інформації	Панелі для ключових показників ефективності; щотижневі та щомісячні фінансові підсумки	Стратегічна карта та звіти по збалансованій системі показників ЗЕД	Стратегічна карта, збалансована система показників ЗЕД, ABC-звіти про прибутковість, аналітичні дослідження міжнародної стратегії, аналіз внутрішнього середовища та конкурентний аналіз
Частота	Щодня, два рази на тиждень, щотижня чи щомісяця, залежно від циклу ділової активності	Щомісяця	Щороку (можливо раз на квартал для галузей, що швидко розвиваються)
Присутні	Відомчий та функціональний персонал в сфері ЗЕД; вище керівництво для фінансових підсумків	Вище керівництво, власник стратегічної перспективи, відповідальний за управління міжнародною стратегією	Вище керівництво, власник стратегічної перспективи, функціональні спеціалісти та спеціалісти по плануванню, керівники бізнес-одиниць
Фокус	Ідентифікувати та вирішити операційні проблеми (спад продажів на міжнародному ринку, прострочені поставки, знос обладнання, проблеми з постачальниками)	Реалізація міжнародної стратегії	Тестування та адаптація міжнародної стратегії, яка базується на аналізі причин, продуктові лінійки та рентабельність каналів розподілу, зміни у внутрішньому середовищі, нові стратегії та розвиток нових технологій
Ціль	Вирішити короткострокові проблеми і сприяти безперервним покращенням	Тонке налаштування міжнародної стратегії; розробити проміжні варіанти адаптації	Поетапно поліпшити або змінити стратегію; розробити стратегічні і оперативні плани; поставити стратегічні цілі; санкціонувати витрати на стратегічні ініціативи та інші значні дискреційні витрати

Прим.: власник стратегічної перспективи – це відповідальний за одну з чотирьох перспектив ЗСП ЗЕД

І нарешті (етап б), менеджери періодично оцінюють і коригують стратегію, а також розглядають нові варіанти; з цього починається наступна петля системи управління ЗЕД [74].

Використання ЗСП надає ЗЕД підприємства такі переваги:

глибоке розуміння бізнесу у всіх взаємозв'язках внутрішніх та зовнішніх процесів;

стратегічна спрямованість бізнес-активності всіх рівнів управління та співробітників задіяних в ЗЕД;

збільшення темпів досягнення стратегічних цілей на міжнародному ринку [25, с. 133];

цілеспрямований зосереджений розподіл всіх ресурсів;

оцінка ефективності управлінських рішень в рамках міжнародної стратегії;

розуміння співробітниками стратегічних цілей та своїх персональних задач;

покращення взаємодій співробітників ЗЕД;

отримання ключової бізнес-інформації в узагальненому систематизованому вигляді, доступному для розуміння;

персональна відповідальність керівного складу та рядових співробітників за виконання закріплених за ними показниками;

підвищення мотивації співробітників за рахунок чіткості персональних цілей та задач [79].

Таким чином, використання збалансованої системи показників у сфері ЗЕД підприємства дозволяє значно розширити можливості стратегічного управління, удосконалити систему прийняття оперативних рішень, оптимізувати використання ресурсів підприємства та розкрити внутрішні резерви і потенціальні можливості у довгостроковій перспективі.

1.2. Класифікація стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Сучасний міжнародний ринок, порівняно з національним, набагато складніше явище, на яке впливає безліч факторів і діють власні закони, адже кожна країна має свої особливості. Тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг.

Формування збалансованої системи показників ЗЕД підприємства передбачає комплексну розробку можливих варіантів міжнародних стратегій та вибір оптимальної з урахуванням особливостей функціонування економічної системи зовнішнього ринку, крос-культурних особливостей закордонних споживачів та принципів реалізації конкурентної моделі взаємодії основних учасників ринку.

Міжнародна стратегія – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності міжнародної організації, її місця в міжнародному поділі праці та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей [47, с. 191].

Для розробки стратегії ЗЕД кожне підприємство має чітко усвідомити свою місію, конкурентні переваги, розуміти особливості організації бізнесу, знати свої ринки збуту, види експортної продукції, наявні ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру, мотиви ЗЕД.

Існує багато причин виходу підприємства на міжнародні ринки. Згідно з П. Коттером існують фактори виштовхування (якщо на місцевому ринку можливості для розвитку бізнесу є недостатніми в зв'язку з низькими цінами на продукцію або обмеженнями із боку уряду) та фактори втягування (якщо за кордоном умови для розвитку бізнесу кращі) [39, 126].

Оскільки зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської

діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1] або процес організації та розвитку господарських зв'язків між резидентами різних країн [29, с. 13], міжнародна стратегія підприємства залежить від характеру цих взаємовідносин чи зв'язків.

Сучасні міжнародні економічні відносини між суб'єктами господарювання здійснюються у таких формах: міжнародний поділ праці, міжнародне виробничо-інвестиційне співробітництво, міжнародне науково-технічне співробітництво, міжнародна міграція робочої сили, міжнародна торгівля, міжнародні валютно-кредитні та фінансові відносини, міжнародна економічна інтеграція [4, с. 7].

Відповідно до форм міжнародних економічних відносин підприємство може здійснювати свою діяльність на зарубіжних ринках за допомогою:

непрямого експорту (фірма не бере безпосередньої участі в операціях міжнародної торгівлі, а доручає їх іншим фірмам-посередникам, тобто або справа ведеться з іноземними партнерами на внутрішньому ринку, або експортні операції ведуться через міжнародні торгові компанії; найбільш дешевий та найменш ризикований варіант виходу на ринок) [26, с. 104];

прямого експорту (фірма сама займається експортом продукції, використовуючи своїх зарубіжних представників, укладаючи угоди з місцевими агентами, які будуть шукати клієнтів та вести переговори від імені експортера, співпрацюючи з місцевими торговими фірмами, утворюючи торгові філіали);

організації виробництва за кордоном [40, с. 48].

До стратегій ЗЕД підприємства належать (рис. 1.3):

підвищення національного виробництва і вивіз продукції на зарубіжні ринки, застосовуючи власні та інші збутові канали – експортна стратегія;

дотримання багатонаціональної стратегії, в рамках якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, що відповідає попиту споживачів і конкурентним умовам;

дотримання глобальної стратегії низьких витрат – орієнтація на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу;



Рис. 1.3. Класифікація основних міжнародних стратегій підприємства

дотримання глобальної стратегії диференціації, за якої підприємство диференціює свій товар за єдиними характеристиками в різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку і проводить жорстку координацію діяльності в усіх країнах [42, с. 149];

дотримання глобальної стратегії фокусування, при якій підприємство обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому ринку, де дії координуються на основі низьких витрат і диференціації;

передача права на використання власних технологій підприємства, на виробництво або збут його продукції іноземним фірмам – ліцензування;

договір про франшизу – ділова угода, відповідно до якої одна сторона дозволяє іншій вести діяльність, використовуючи її товарний знак, логотип, продукцію, а також методи ведення операцій в обмін на винагороду;

аутсорсинг – передача підприємством певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній області [3, с. 247];

дочірнє підприємство у повній власності – створення організації, яка повністю належить підприємству і ним контролюється;

офшорне виробництво – розміщення деяких стадій виробничого процесу за кордоном для зменшення витрат;

контрактне виробництво – укладення угоди підприємства-виробника на випуск його товару на зовнішньому ринку;

спільне підприємство, яке базується на угоді, згідно якій два або більше партнерів володіють і управляють зарубіжним підприємством [56].

В загальному вигляді процес розробки і реалізації міжнародної стратегії включає такі кроки:

аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

формулювання місії і цілей ЗЕД;

визначення стратегічної проблеми і потреби у стратегічних діях;

розробка стратегічних альтернатив, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему, визначається їх ефективність;

вибір міжнародної стратегії, яка відповідає цільовим настановам підприємства;

формування стратегічного плану, що звичайно складається з програм, проектів, бюджетів і організаційно-технологічних і контрольних заходів;

проведення оцінки відповідності обраної міжнародної стратегії структури управління підприємства й організаційній культурі;

втілення оперативних заходів щодо реалізації міжнародної стратегії;

оцінка досягнення поставлених на міжнародному ринку цілей;

розгляд нових напрямів розвитку [7, с. 304].

На процес формування та реалізації стратегії впливають багато різноманітних чинників, серед яких можна виділити такі:

особливості постачання, а саме вартість та час, що значною мірою визначає терміни виготовлення тієї чи іншої продукції;

виробничий потенціал, що забезпечує виготовлення продукції з визначеними технічними параметрами та дотриманням конкретного обсягу випуску в певні терміни;

наявність відповідних людських ресурсів;

інформаційна база, яка відіграє значну роль для своєчасного збору інформації про всі можливості та загрози на зовнішніх ринках; фінансові можливості [19, с. 123].

Таким чином, в умовах міжнародної конкуренції для формування ефективної збалансованої системи показників ЗЕД підприємства необхідно чітко визначити міжнародну стратегію, яка виступає як інструмент досягнення цілей. Кожне підприємство є унікальним суб'єктом міжнародного ринку, що потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації тієї чи іншої міжнародної стратегії, притаманної саме йому, залежно від його внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового стану, ресурсного потенціалу та напрямків його діяльності.

1.3. Концептуальні моделі систематизації показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства

На сучасному етапі розвитку успіх підприємства залежить від його здатності встигати за стрімким розвитком як технологій, так і менеджменту. Тому формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує використання новітніх концепцій та методів, їх гармонічне поєднання, щоб забезпечити адекватність реакції підприємства на зміни в зовнішньому середовищі.

Одною з таких концепцій і являється збалансована система показників, однак існує ще багато різноманітних концепцій, на яких може базуватися система управління підприємством. Деякі з них передували ЗСП, створюючи для неї підґрунтя, деякі – розвивають її ідею далі, беручи її за основу, деякі представляють собою зовсім новий підхід до формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. І всі вони мають право на існування в наш час, залежно від цілей, які переслідує компанія [12, с. 83].

Над цими концепціями працюють не тільки науковці, але і компанії, щоб

підвищити результати своєї діяльності. В процесі досліджень вони дійшли висновку, що успіх і ефективність підприємства визначається тим, як швидко і якими ресурсами підприємство досягає своїх стратегічних цілей.

Тому в 50-ті роки ХХ століття Пітером Друкером була запропонована концепція управління за цілями (Management by Objectives, MBO) – це процес узгодження цілей підприємства таким чином, що керівництво підприємства і співробітники розділяють цілі і розуміють, що вони означають для підприємства.

Суть управління за цілями полягає в кооперативному процесі визначення цілей, вибору напрямку дій і прийнятті рішень. Від досягнення цілей працівником залежить його винагорода.

Вважається, що участь всього колективу в процесі постановки цілей і визначенні напрямку дій, необхідних для їх досягнення, більш мотивує працівників при виконанні своїх обов'язків.

Процес управління за цілями складається з таких етапів:

встановлення цілей зверху вниз для всіх рівнів управління, які мають відповідати умовам SMART (бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними, з чіткими термінами виконання) та не суперечити одна одній і стратегії підприємства в цілому;

розробка планів досягнення встановлених цілей;

контроль, вимірювання та оцінка результатів на основі ключових показників ефективності (KPI);

коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів [80].

Дана концепція використовується під час розробки системи управління ЗЕД підприємства для того, щоб кожному працівнику було зрозуміло, що він має робити для досягнення підприємством високих результатів.

Управління за цілями дало початок багатьом новим управлінським концепціям, які застосовуються для формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (рис. 1.4).

Одною з таких концепцій є управління результативністю (Performance

Management, PM) – це управління перетворенням стратегії підприємства в життя, перетворенням планів у конкретні результати.

Управління результативністю можна представити як концепцію, що об'єднує відомі методології поліпшення бізнесу і технології [65]. Це управління окремими працівниками та командами, покликане забезпечити досягнення максимальної результативності діяльності підприємства.

Включає загальне розуміння цілей, підходів до організації роботи та навчання співробітників, покликаних забезпечити їх розвиток. Основне завдання PM – забезпечити перевагу підприємства в людському капіталі.



Рис. 1.4. Основні сучасні концепції формування системи управління ЗЕД підприємства

Параметри результативності можна віднести до наступних основних груп: фінансові результати діяльності, відгук (думка клієнтів, колег,

керівників), час (дотримання термінів виконання робіт).

Необхідною складовою управління результативністю є створення середовища, що сприяє навчанню та індивідуальному розвитку працівників підприємства на основі циклу розвитку:

планування результатів (визначення профілю компетенцій та призначення людей, необхідних для досягнення результатів);

коучинг (допомога в досягненні взаємоузгоджених результатів);

атестація (оцінка діяльності);

розвиток професіональних компетенцій (за допомогою навчальних курсів тощо) [45, с. 73].

Процес розробки та впровадження системи управління результативністю складається з таких етапів:

діагностика;

планування (визначення цілей, ресурсів, оцінка витрат і вигод);

складання програми (план досягнення цілей, визначених на попередньому етапі); тестування;

інформування співробітників;

навчання;

підтримання;

оцінка ефективності системи.

Також для управління ЗЕД широко використовується загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це концепція, головна ідея якої полягає в тому, що ефективне управління підприємством можливо, якщо підприємство буде працювати не тільки над якістю продукції, а й над якістю роботи в цілому, включаючи роботу персоналу. Причому весь персонал повинен бути залучений в роботу з підвищення якості, а для цього необхідно спочатку сформувані ідеологічний фундамент [70].

Модель TQM була запропонована Армандом Фейгенбаумом на початку 50-х років, який під TQM розумів таку систему, яка дозволяла вирішувати проблему якості продукції, і її ціни в залежності від вигоди споживачів,

виробників і дистриб'юторів. Фейгенбаум запропонував розглядати якість не як кінцевий результат виробництва виробу, а на кожному етапі його створення. Відповідно до даної концепції, модель загального контролю якості передбачає такі етапи: розробка якості, підтримання якості, вдосконалення якості [63].

Створена Фейгенбаумом TQM була впроваджена в практику роботи японських підприємств Е. Демінгом, який запропонував цикл вдосконалення PDCA:

планувати (розробка плану удосконалення);

робити (реалізація плану в скороченому обсязі);

перевіряти (перевірка дієвості плану);

впливати (реалізація плану, що пройшов перевірку, в повному обсязі).

В основі TQM лежать наступні принципи:

орієнтація на споживача;

лідерство керівника;

залучення працівників, що дає можливість підприємству з вигодою використовувати їх здібності;

підхід до системи якості як до процесу;

системний підхід до управління;

постійне вдосконалення;

прийняття рішень на підставі фактів;

взаємовигідні відносини з постачальниками.

Більшість переваг TQM довгострокові, і ефект від них відчутний тільки після їх реалізації. Вони представляють собою більш високу продуктивність, підвищення морального тону колективу, зменшення витрат та зростання довіри замовника. Ці вигоди можуть призвести до популяризації та підвищення статусу компанії на міжнародному ринку.

Загальне управління якістю передбачає застосування командного підходу, створення атмосфери ентузіазму та задоволення виконаною роботою із залученням інструментів преміювання та нагородження за творчий підхід. TQM дає підприємству більшу гнучкість у вирішенні проблем ЗЕД і підвищує якість

умов роботи для всіх співробітників.

На основі TQM була розроблена система менеджменту якості, яка представляє собою сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального управління якістю. Вона призначена для постійного покращення діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та світовому ринках. Широко застосовується сертифікація системи менеджменту якості по ISO 9001, яка заснована на проведенні незалежних аудитів третьою стороною (органом з сертифікації).

Система менеджменту якості підприємства, як один з інструментів менеджменту, дає впевненість вищому керівництву самого підприємства та її споживачам, що воно здатне поставляти на міжнародні ринки продукцію, яка відповідає вимогам (необхідної якості, в необхідній кількості за встановлений період часу, витративши на це встановлені ресурси) [57].

Однак з часом з'явилася думка, що TQM не може дати відчутного результату, а тим паче зробити підприємство лідером, адже умови ринку і потреби клієнтів постійно змінюються і часто дуже радикально. В цих умовах поступово змінити курс розвитку компанії не представляється можливим.

Тому в 80-і роки такі компанії, як Ford, Hewlett-Packard, Mutual Benefit Life, і деякі інші керівники почали експериментувати з перепроєктуванням бізнес-процесів [66]. Так виникла концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) – переосмислення, перепроєктування і перебудова бізнес-процесів. Основна ідея реінжинірингу в тому, що досягти ефективного управління підприємством можливо, лише коли компанія бачить свій бізнес не через функції, а через бізнес-процеси, які повинні перебувати під наглядом і контролем та постійно вдосконалюватися на основі інноваційного підходу, сміливих ідей і нестандартного мислення [70].

Термін «реінжиніринг» з'явився в 90-і роки в роботах М. Хаммера і Дж. Чампі та Т. Давенпорта, які узагальнили наявний досвід перебудови бізнес-процесів і створили на його основі теорію. М. Хаммер [43, с. 159] висунув принципові вимоги до реінжинірингу бізнес-процесів: реконструкція робочих

процесів не шляхом автоматизації, а спрощення або знищення; використання комп'ютерів не для автоматизації, а для реконструкції діючих бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів дуже радикальний. Він передбачає відмову від усіх існуючих структур і процедур і впровадження нових способів виконання робіт.

Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів є значне прискорення реакції підприємства на зміни до вимог закордонних споживачів (або на прогноз таких змін) при багаторазовому зниженні витрат усіх видів.

Сутність реінжинірингу бізнес-процесів полягає в орієнтації на процеси, великих амбіціях проектів, відмові від старих правил, творчому використанні інформаційних технологій.

Реінжиніринг змінює структуру підприємств у такий спосіб, щоб зробити максимально прозорими межі між різними підрозділами, а найкраще – об'єднати функції кількох підрозділів в одному (або навіть в одній особі). Культура підприємства повинна бути сприймаючою, «відкритою» для цілей та принципів реінжинірингу.

У загальному випадку етапи реінжинірингу бізнес-процесів ЗЕД включають наступні дії (рис. 1.5):

розробка проекту та виділення бізнес-процесів ЗЕД (визначаються цілі і завдання проекту, формується команда і визначається підхід);

документування бізнес-процесів ЗЕД (виконується побудова графічних моделей бізнес-процесів, хронометруються складові операції бізнес-процесів);

порівняльний аналіз бізнес-процесів з бізнес-процесами закордонних конкурентів (бенчмаркінг);

розробка образу майбутньої ЗЕД підприємства;

аналіз проблем і перепроєктування бізнес-процесів ЗЕД і технологій;

впровадження нових бізнес-процесів ЗЕД, технологій та оцінка результатів (зіставлення результатів ефективності функціонування бізнес-процесів із заданими на початку критеріями, з урахуванням витрат за видами функціональної діяльності) [77].

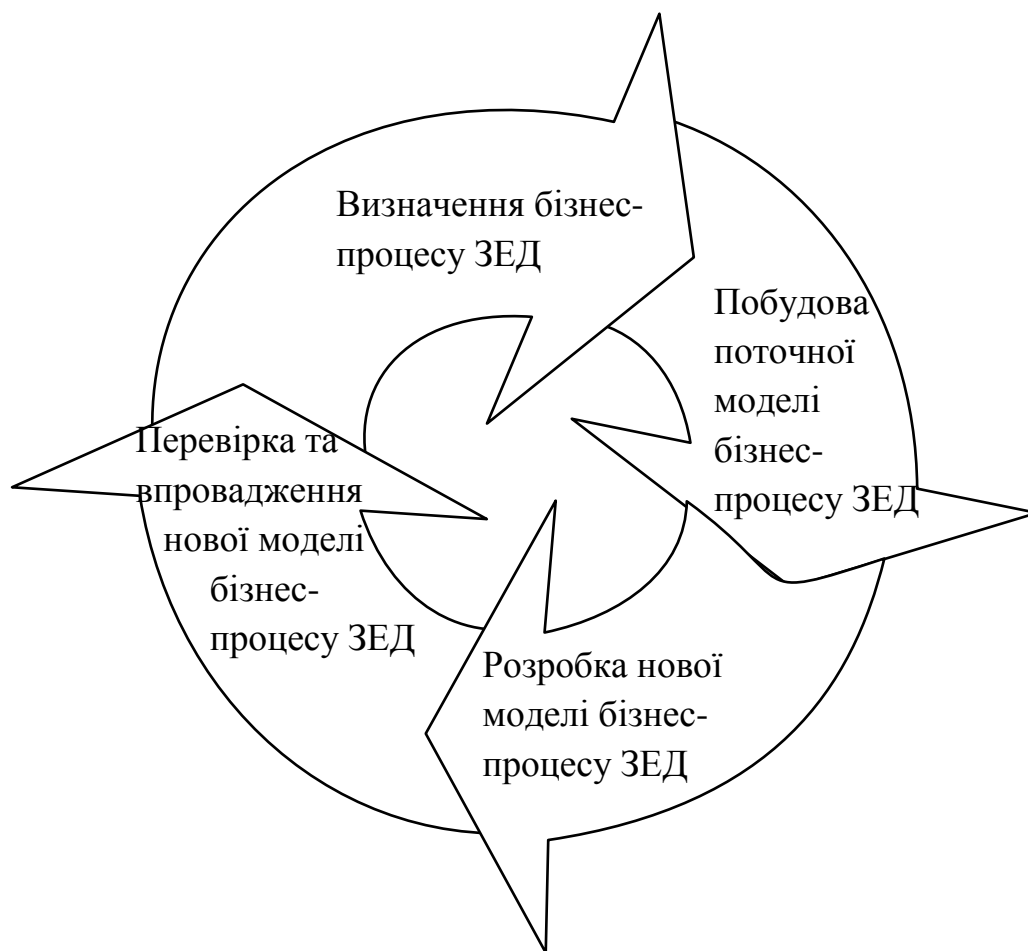


Рис. 1.5. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів ЗЕД

Однак найбільше поширення отримала концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Після значних успіхів, досягнутих першими компаніями, впровадження технології ЗСП в якості основного методу управління стало загальною тенденцією. У першу чергу, вона торкнулася середніх і великих компаній різних галузей.

Через 10 років, за даними журналу «Fortune», BSC був основним інструментом реалізації стратегії в 402 компаніях з 500, що входять в рейтинг Fortune-500. Серед них такі корпорації, як Coca-Cola, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics, Microsoft та інші всесвітньо відомі виробники [46, с. 262].

На основі ЗСП Х. Рамперсад запропонував концепцію універсальної системи показників (Total Performance Scorecard, TPS). Вона спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників і оптимальне

використання їх можливостей для досягнення підприємством найвищих показників.

TPS, як і ЗСП, розглядає формування системи управління з чотирьох перспектив, але доповнює існуючу персональною системою показників. Вона складається з персональної місії, бачення та ключових ролей, КФУ, персональних цілей, персональних показників результативності та цільових значень, дій для самовдосконалення особистості.

Цикл TPS складається з наступних етапів (рис. 1.6):

формулювання персональних та організаційних систем показників, що відбувається на корпоративних семінарах, в яких задіяні всі працівники ЗЕД;

інформування та зв'язування, яке представляє собою пов'язування корпоративної системи показників з системами показників підрозділів, команд та індивідуальними планами працівників;

вдосконалення, яке означає безперервний процес самовдосконалення людини та його роботи. Для реалізації цього етапу необхідно вибрати найважливіші бізнес-процеси ЗЕД, оцінити їх та вдосконалити на основі циклу Демінга (PDCA);

розвиток, що полягає в оптимальному використанні можливостей працівників та покращенні їх професійної компетентності. Етап реалізується на основі циклу розвитку;

аналіз та навчання на основі циклу навчання Колба:

дія (отримання практичного досвіду);

рефлексивність (спостереження та рефлексивність);

обдумування (висновки);

прийняття рішення (експериментування) [53, с. 55].

Останнім часом у багатьох роботах намітилася тенденція до комплексного підходу і синтезу концепцій системи управління ЗЕД. Вчені та практики приходять до висновку, що і поступові, і радикальні зміни важливі, тому що час від часу практично будь-яке підприємство стикається з необхідністю радикальної перебудови основ або навіть природи бізнесу.

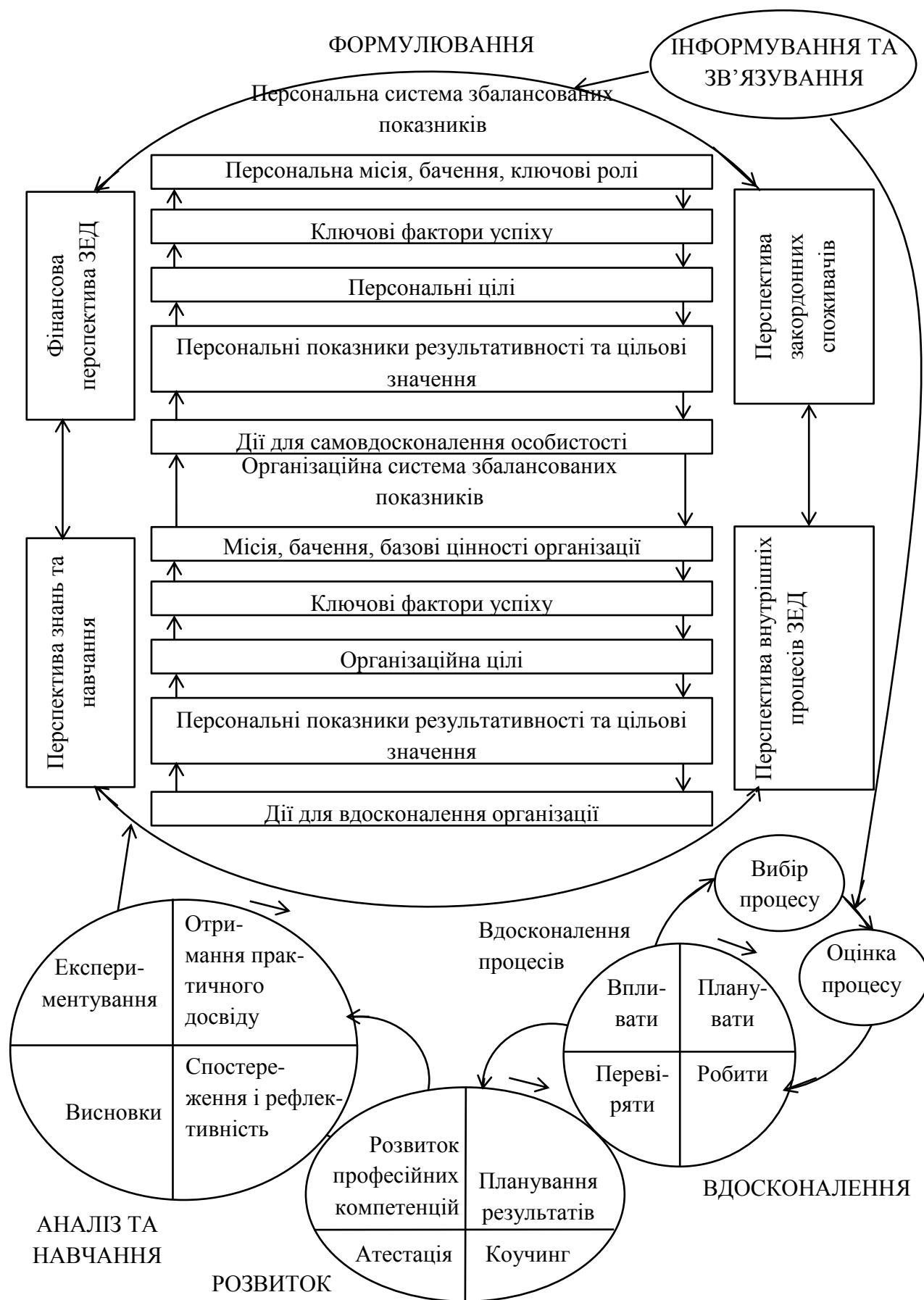


Рис. 1.6. Етапи впровадження TPS в ЗЕД підприємства

Причому саме радикальна перебудова дозволяє здійснити прорив і значно обійти своїх конкурентів. Такий комплексний підхід можна розробити на основі екоциклу організацій Д. Герста (рис. 1.7).

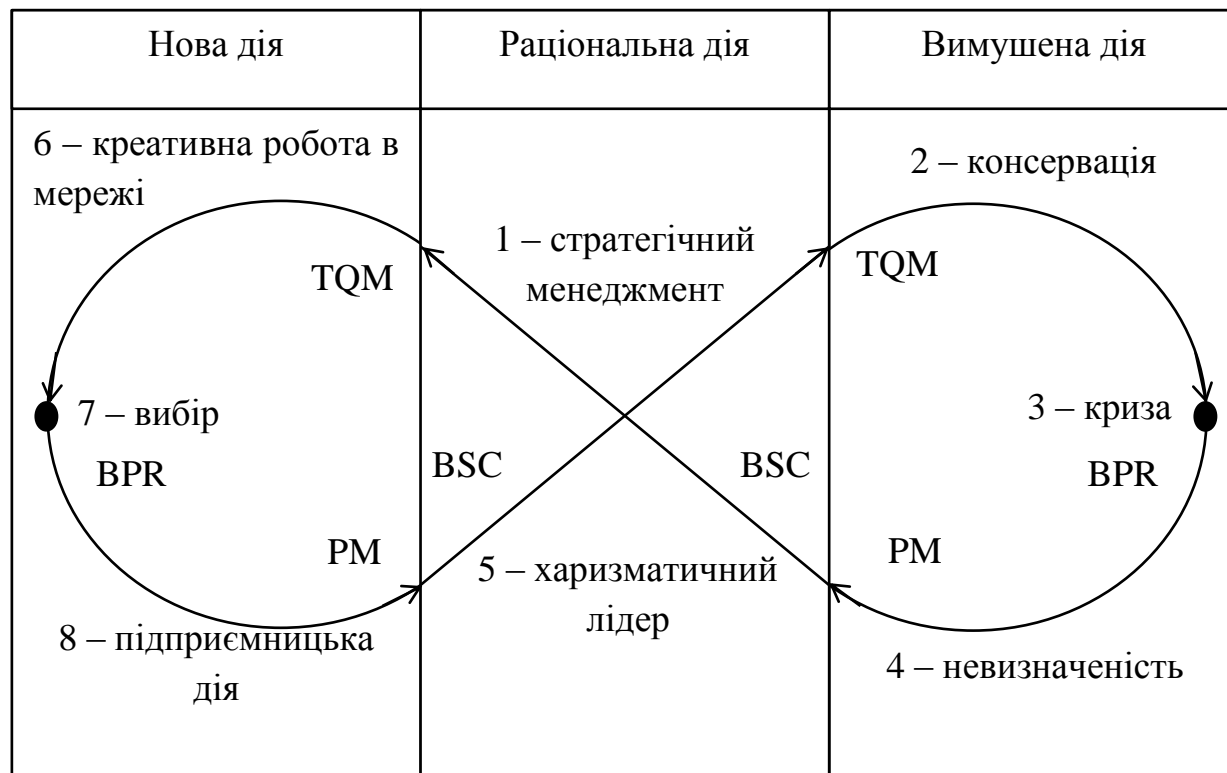


Рис. 1.7. Використання концепцій формування системи управління ЗЕД на різних стадіях екоциклу Д. Герста

Прим.: BSC – Balanced Scorecard, TQM – Total Quality Management, BPR – Business Process Reengineering, PM – Performance Management

Згідно з даною теорією підприємницька дія, тобто виникнення нового бачення підприємства та впровадження нової стратегії веде до консервації або до встановлення певної процедури, що в підсумку викликає кризи і загальну невизначеність, а це в свою чергу стимулює відповідні творчі реакції – і таким чином запускається новий цикл [52, с. 323]. Головною метою управління є максимальне подовження стадій раціональної дій, на яких відбувається переосмислення місії та бачення підприємства, формулювання його міжнародної стратегії та цілей.

Тому на стадії «стратегічного менеджменту» або «харизматичного

лідера», коли формується місія та цілі підприємства, доцільно використовувати збалансовану систему показників; на стадії консервації та креативної роботи в мережі необхідним є контроль якості на всіх етапах ЗЕД, що забезпечує концепція TQM; при виникненні кризи або необхідності вибору потрібні рішучі дії, характерні для реінжинірингу бізнес-процесів; в умовах невизначеності або підприємницької дії саме час вкласти всі зусилля в розвиток людського капіталу за допомогою концепції РМ.

Таким чином, для створення системи управління ЗЕД підприємства окрім збалансованої системи показників застосовуються й інші різноманітні концепції, які концентрують увагу на певному аспекті. Однак для забезпечення її ефективності, підтримання та подальшого розвитку необхідна комбінація цих концепцій відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища ЗЕД підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ЗАВОД ХІМІЧНИХ РЕАКТИВІВ»

2.1. Загальна характеристика ДП «Завод хімічних реактивів»

Фармацевтична галузь характеризується високою наукоємністю, підвищеною потребою у висококваліфікованих кадрах, інвестиціях і модернізації та гострою конкуренцією. Це обумовлено багатогранністю та важливістю лікарських засобів і хімічних реактивів, що підтверджує необхідність виробництва їх широкого і різноманітного асортименту. Для сучасної України фармацевтична галузь має стратегічне значення, оскільки вона володіє великим експортним потенціалом. В 2014 році в структурі продажів фармацевтичної галузі країн СНГ та Грузії Україна посідала друге місце з часткою ринку 12,2% [67].

Чималий внесок у розвиток фармацевтичної промисловості вносить ДП «Завод хімічних реактивів». Це сучасне підприємство з потужним виробничим потенціалом, висококваліфікованими кадрами, унікальним устаткуванням, націлене переважно на випуск медичних субстанцій (діючих речовин лікарських засобів). Воно володіє більш ніж 5000 технологій виробництва хімічної продукції і входить до складу Науково-технологічного комплексу «Інститут монокристалів» при Національній Академії Наук України.

Основними видами продукції заводу є: фармацевтичні субстанції; сцинтиляційні матеріали; поліфенілові ефіри; монокристали та сировина для їхнього вирощування (шихти й активатори); речовини, які використовуються в цукровій і молочноконсервній галузях; набори хімічних реактивів для навчальних закладів [71].

Товари відрізняються високою якістю і користуються значним попитом на внутрішніх та зовнішніх ринках. Крім того, на підприємстві постійно

ведеться робота зі зниження викидів шкідливих хімічних речовин в атмосферу.

Харківський реактивний завод (пізніше перейменований в ДП «Завод хімічних реактивів») був заснований у 1934 році на базі дослідного виробництва Військово-хімічної академії. Продукція, що випускалася підприємством, представляла собою розчинники, кислоти, амінокислоти, товари народного споживання. ДП «Завод хімічних реактивів» став першим в країні промисловим підприємством, яке спеціалізувалося на виробництві органічних хімічних реактивів. Впродовж багатьох років завод був провідним підприємством галузі і характеризувався високою кваліфікацією фахівців і робітників. Йому доручалася розробка технологій і виробництво найбільш складних видів продукції.

Після Другої світової війни ДП «Завод хімічних реактивів» було відновлено за період 1944-1955 років, тоді ж почався розвиток виробництва органічних хімічних реактивів. В 1955-1995 роках завод започаткував нову спеціалізацію – виробництво широкого асортименту сцинтиляційних матеріалів, оптичних кристалів, сировини для їх виготовлення та ін. Сцинтиляційний метод дозволяє безпосередньо отримувати всі види випромінювання. З 1995 року на ДП «Завод хімічних реактивів» почалося освоєння виробництва медичних субстанцій та готових лікарських форм [68].

На сьогодні підприємство є найбільшим національним виробником медичних субстанцій для фармацевтичної промисловості. Для організації на заводі їх випуску було здійснено комплекс заходів, пов'язаних з придбанням нового технологічного обладнання та приладів контролю, переоснащенням діючих та створенням нових виробничих ділянок, пошуком нових постачальників, ринків збуту та джерел фінансування.

Завод випускає медичні субстанції різних фармацевтичних груп. На підприємстві активно впроваджуються сучасні технології. За період існування підприємства було освоєно промисловий випуск більш ніж 22 найменувань субстанцій медичного призначення для виробництва готових лікарських форм. Серед них субстанції валідолу, оксоліну, лінетолу левоміцетину, субстанції

антимікробної та протипаразитарної дії, субстанції, які використовуються для виробництва протипухлинних та серцево-судинних препаратів. Високорентабельним є випуск субстанцій противірусної дії. Також на заводі створено ділянку для виробництва м'яких лікарських форм – мазей.

Зараз завод співпрацює з провідними фармацевтичними фірмами України, такими як «Лубнифарм», «Дарниця», «Червона зірка», «Фармак», «Стома», Луганський фармацевтичний завод, «Біолік», Борщагівський ХФЗ, «Здоров'я» та інші.

Пріоритетними напрямками розвитку діяльності заводу, при співпраці з державним науковим центром лікарських засобів НАН України, Національною фармацевтичною академією України та інших наукових центрів, є: виробництво сучасних медичних субстанцій, які є основою для лікарських препаратів, імпортованих Україною; створення вискоелективних лікарських форм у вигляді мазей, м'яких та твердих капсул; розробка технології виробництва оригінальних вітчизняних субстанцій медичного призначення та інших видів продукції.

В рамках розвитку комплексу підприємств, що входять в структуру НТК «Інститут монокристалів», ДП «Завод хімічних реактивів» планується перенести на нову виробничу ділянку. На новому місці буде встановлено нове унікальне обладнання для вирощування монокристалів, а також створено єдине в Україні фармацевтичне підприємство європейського зразка з випуску медичних субстанцій [81].

2.2. Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»

Оцінювання загального стану діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» здійснюється на основі аналізу економічних та фінансових показників.

Метою економічного аналізу являється сприяння підвищенню

ефективності виробництва та покращення економічної роботи. Одним з найцікавіших економічних показників являється асортиментний ряд підприємства та його динаміка випуску продукції.

Аналізуючи асортиментний ряд продукції слід зазначити, що на сьогодні частка субстанцій в загальному обсязі виробництва заводу складає більше 80% або 25696,10 тис. грн., тоді як монокристали мають частку 12%, традиційні хімічні реактиви – 5%, побутова хімія – 3% (рис. 2.1).

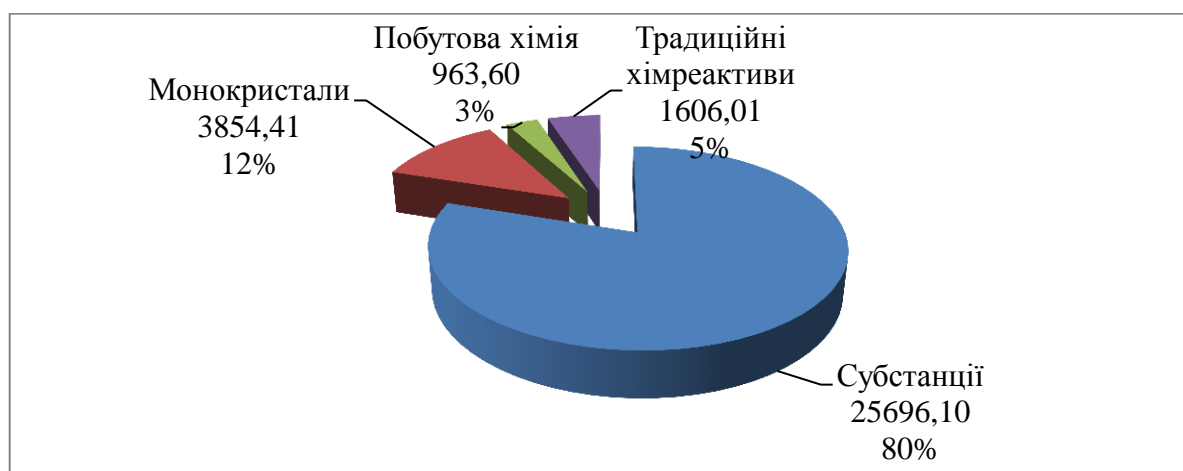


Рис. 2.1. Структура випуску продукції ДП «Завод хімічних реактивів» в 2015 році, тис. грн.

Динаміку обсягів випущеної продукції оцінюють за допомогою статистичних показників. Абсолютний приріст – це показник ряду динаміки, який характеризує на скільки одиниць змінився рівень показника порівняно з рівнем попереднього (ланцюговий) або базового (базисний) періоду. Темп зростання показує, у скільки разів змінився поточний рівень показника, що аналізується, порівняно з рівнем попереднього або базового періоду.

Темп приросту відображає на скільки відсотків змінився поточний рівень показника, що аналізується, порівняно з рівнем попереднього або базового періоду [59]. Абсолютне значення 1% приросту – характеризує абсолютний розмір одного відсотка зміни показника. Для узагальнення розрахунків за ряд років обчислюють середній рівень ряду динаміки, що характеризує типовий

розмір рівнів ряду, середній темп зростання, що показує в скільки разів у середньому кожен даний рівень ряду більший (менший) від попереднього, та середній темп приросту, який відображає на скільки процентів у середньому змінюється даний рівень порівняно з попереднім [23, с. 420, 423].

Аналіз динаміки обсягів випущеної продукції за період 2013-2014 років ДП «Завод хімічних реактивів» приведено в таблиці А.1 додатку А.

Згідно з розрахунками, об'єм випуску продукції ДП «Завод хімічних реактивів» збільшився протягом 2013-2015 років на 13369,25 тис. грн. або на 71,3%. В середньому він склав 25533,47 тис. грн. і зростав протягом досліджуваного періоду на 30,88% за рік. Якщо розглядати динаміку випуску продукції детальніше, то обсяги в 2014 році підвищилися на 6978,56 тис. грн. або 37,22%, а в 2015 році порівняно з 2014 роком – на 6390,70 тис. грн. або 24,84%. При цьому абсолютне значення 1% приросту в 2014 році склало 187,51 тис. грн., а в 2015 році – 257,29 тис. грн.

Також дуже важливими економічними показниками є забезпеченість основними фондами, їх рух, технічний стан та ефективність використання. Від них прямо залежать обсяги та якість виробництва продукції, наявність прихованих резервів, які можна використати для отримання прибутку.

Основні фонди – це засоби праці, залучені до виробничого процесу і при цьому функціонують у багатьох виробничих циклах, поступово переносять свою вартість на вартість готової продукції і не змінюють свою фізичну форму.

Як видно з таблиці 2.1, протягом трьох років істотних змін в структурі основних фондів ДП «Завод хімічних реактивів» не відбулося: вартість будівель, споруд та передавальних пристроїв поступово знизилась з 7961,5 тис. грн. у 2013 році до 7480 тис. грн. у 2015 році, але все ще складає більше половини загальної вартості основних фондів, а найменшу її частину представляють транспортні засоби (приблизно 5%), інструменти, прилади та інвентар (приблизно 2%). Проте вартість машин та обладнання підвищилась з 2694,5 тис. грн. у 2013 році до 3323,5 тис. грн. у 2015 році та склала близько 28% вартості всіх основних фондів.

Таблиця 2.1

Вартість основних фондів ДП «Завод хімічних реактивів», тис. грн.

Групи основних фондів	2013 рік		2014 рік		2015 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Всього	11521,60	100	11349,00	100	11759,00	100
у тому числі:						
будинки, споруди та передавальні пристрої	7961,50	69,1	7480,50	65,9	7480,00	63,6
машини та обладнання	2694,50	23,4	2961,50	26,1	3323,50	28,3
транспортні засоби	257,65	2,2	256,00	2,3	256,00	2,2
інструменти, прилади, інвентар	607,95	5,3	651,00	5,7	699,50	5,9

Крім того, розрізняють активні та пасивні основні виробничі фонди.

Активними називаються основні фонди, які безпосередньо приймають участь у виробничому процесі і прямо впливають на розмір виробничої потужності (для досліджуваного підприємства це машини та обладнання, інструменти, прилади, інвентар, транспортні засоби).

Основні фонди, які мають непрямий вплив на об'єм виробничої потужності, називаються пасивними (будинки, споруди та передавальні пристрої).

За період 2013-2015 років спостерігається позитивна тенденція до збільшення активної частини основних фондів (табл. А.2 додатку А): їх вартість в 2014 році підвищилась на 8,66%, а в 2015 році порівняно з 2014 роком – на 10,61%. Загалом за період збільшення частини активних основних фондів ДП «Завод хімічних реактивів» склало 5,49%.

Проаналізувавши рух основних фондів ДП «Завод хімічних реактивів» (табл. А.3 додатку А) виявилось, що в цілому за звітний період не відбулося суттєвих змін.

Вартість основних фондів на кінець 2014 року зменшилася на 172,6 тис. грн. (1,5%), але на кінець 2015 року збільшилася на 410 тис. грн. (3,61%) порівняно з попереднім роком. Однак, середньорічна вартість в 2014 році знизилася на 68,3 тис. грн. (0,59%), а в 2015 році підвищилася на 118,7 тис. грн. (1,04%) в порівнянні з 2014 роком.

Варто зазначити, що всі введені досліджуваним підприємством фонди протягом трьох років були новими, а їх вартість приблизно дорівнювала виведеним, що призвело до незначних коливань загальної вартості основних фондів. При цьому ліквідовані фонди склали невелику частину від виведених, з чого можна зробити припущення, що решту було продано, адже підприємство пропонує на продаж неліквідне обладнання.

Для повнішого аналізу руху основних фондів було розраховано наступні показники: коефіцієнт надходження, який являє собою частку фондів, що надійшли, в загальній вартості на кінець року. В 2014 році цей показник зменшився на 47,91%, а в 2015 році збільшився на 28,94 % в порівнянні з 2014 роком; коефіцієнт вибуття, який відображає частку фондів, які вибули, в їх вартості на початок року. В 2014 році цей коефіцієнт знизився на 32,19%, а в 2015 році – на 48% порівняно з попереднім роком; коефіцієнт оновлення, що характеризує інтенсивність введення в дію нових основних фондів і показує частку введених нових основних фондів за визначений період у загальній вартості на кінець звітного періоду [31, с. 242]. В даному випадку показник та його динаміка збігається з коефіцієнтом надходження, так як протягом досліджуваного періоду було введено лише нові фонди; коефіцієнт приросту, що визначає відносне збільшення основних фондів за рахунок оновлення. В 2014 році спостерігається зниження даного показника майже в 5 разів, тобто було введено менше фондів, ніж виведено. Однак в 2015 році відносно попереднього року відбулося його підвищення приблизно в 3 рази; коефіцієнт інтенсивності заміни, який характеризує співвідношення ліквідованих та нових фондів. Значення цього коефіцієнту в 2014 році зменшилося на 41,57%,

а в 2015 році порівняно з 2014 роком збільшилося на 46,64%, тобто виросла частка ліквідованих фондів відносно до нових.

В цілому, рух основних фондів ДП «Завод хімічних реактивів» протягом досліджуваного періоду можна охарактеризувати незначними загальними змінами, але суттєвим зниженням всіх показників у 2014 році та незначним покращенням ситуації за рахунок збільшення деяких з них у 2015 році в порівнянні з попереднім роком. Позитивною тенденцією є підвищення приросту за рахунок оновлення та інтенсивності заміни в 2015 році.

Дослідження технічного стану основних фондів здійснюється за допомогою коефіцієнта зносу, який характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних фондів, та зворотного показника – коефіцієнта придатності, що відображає можливість подальшого використання основних фондів, ступінь невідшкодування витрат на формування основних фондів [27, с. 20]. Значення коефіцієнта зносу більш ніж 50% (або коефіцієнта придатності менше 50%) є небажаним.

Технічний стан основних фондів ДП «Завод хімічних реактивів» погіршився. Такий висновок впливає зі зростання коефіцієнта зносу на 1,71% в 2014 році і на 1,79% в 2015 році порівняно з 2014 роком та зниження коефіцієнта придатності на 5,24% і 5,9% відповідно. Основні фонди підприємства потребують оновлення або ремонту.

Для аналізу ефективності використання основних фондів необхідно оцінити такі показники: фондівдача – це обсяг випуску продукції, який приходить на 1 гривню основних фондів, і розраховується як відношення вартості продукції до середньорічної вартості основних фондів [35, с. 81]; фондомісткість – це показник, обернено пропорційний до першого та має зменшуватись при одночасному рості фондівдачі; фондорентабельність, яка показує розмір прибутку від реалізації продукції, що доводиться на одиницю середньорічної вартості основних фондів.

Також цікавими показниками при оцінці господарської діяльності підприємства являються фондоозброєність, тобто вартість основних

виробничих фондів, що припадає на одного працівника, і показує оснащеність праці основними фондами, та продуктивність праці, яка відображає кількість продукції, що виробляється одним працівником за одиницю часу (в даному випадку за рік).

Показники ефективності використання основних фондів, фондоозброєності та продуктивності праці ДП «Завод хімічних реактивів» приведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності використання основних фондів, фондоозброєності та продуктивності праці ДП «Завод хімічних реактивів»

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення,%	
				2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Фондовіддача	1,63	2,25	2,78	0,62	0,53	38,04	23,56
Фондомісткість	0,61	0,44	0,36	-0,17	-0,08	-27,87	-18,18
Фондорентабельність	0,35	0,59	0,65	0,24	0,06	68,57	10,17
Фондоозброєність	46,57	44,67	46,59	-1,90	1,92	-4,09	4,30
Продуктивність праці	75,91	100,50	129,52	24,59	29,01	32,39	28,87

Фондовіддача досліджуваного підприємства в 2014 році збільшилася на 38,04%, тобто з кожної гривні, вкладеної в основні фонди, підприємство випустило продукції на 62 копійки більше, ніж в минулому році. В 2015 році порівняно з 2014 роком фондовіддача підвищилася на 23,56% (відповідно на 53 копійки більше). Це говорить про зростання ефективності використання основних фондів. Такий висновок підтверджує падіння фондомісткості на 27,87% в 2014 році та на 18,18% в 2015 році порівняно з 2014 роком. Збільшення фондорентабельності ДП «Завод хімічних реактивів» в 2014 році

на 68,57% означає, що з кожної гривні, вкладеної в основні фонди, підприємство отримало прибутку від реалізації продукції на 24 копійки більше, ніж в минулому році. Однак в 2015 році в порівнянні з 2014 роком темп приросту даного показника значно сповільнився і склав 10,17%. Ще одним негативним фактом являється те, що фондоозброєність підприємства в 2014 році знизилась на 4,09%, тобто на одного працівника стало приходиться на 1,90 грн. від середньорічної вартості основних фондів менше, ніж в попередньому році. В 2015 році порівняно з 2014 роком ситуація дещо покращилась, і показник підвищився на 4,3%. Проте продуктивність праці за період 2013-2015 років підвищувалася: в 2014 році на 32,39%, а в 2015 році – на 28,87%, тобто один працівник за рік випустив на 29,01 грн. продукції більше, ніж в 2014 році.

Відповідно до проведених розрахунків можна стверджувати, що в цілому за період 2013-2015 років ефективність використання основних фондів ДП «Завод хімічних реактивів» покращилась, однак темп її приросту знижується. Тому підприємству необхідно вжити заходи для його підвищення, щоб уникнути подальшого падіння, особливо в сфері оснащення працівників.

Для того, щоб найповніше проаналізувати діяльність підприємства, було оцінено вплив на продуктивність праці показників ефективності використання основних фондів за допомогою факторного аналізу продуктивності праці, який здійснюється на основі співвідношень 2.1.

$$ПП = \frac{ВП}{Ч} \times \frac{ОФ}{ОФ} = \frac{ВП}{ОФ} \times \frac{ОФ}{Ч} = \Phi_{Вд} \times \Phi_{Оз} \quad (2.1)$$

де ПП – продуктивність праці;

ВП – об'єм випуску продукції;

Ч – середньосписочна чисельність працівників;

ОФ – середньорічна вартість основних фондів;

Фвд – фондовіддача;

Фоз – фондоозброєність.

Згідно з розрахунками, представленими в таблиці А.4 додатку А, за досліджуваний період продуктивність праці ДП «Завод хімічних реактивів» підвищилась на 29,01 тис. грн. або на 28,87%. На цей результат фондovіддача мала більший вплив, ніж фондоозброєність. Завдяки фондovіддачі продуктивність праці виросла на 24,69 тис. грн. або на 24,57%, а фондоозброєність посприяла підвищенню лише на 4,32 тис. грн. або 4,3%. Загалом частка впливу фондovіддачі на зростання продуктивності праці склала 85,11%, а фондоозброєності – 14,89%. Такий результат був отриманий тому, що середньосписочна чисельність робітників знизилась на 3,13%, а об'єм випуску продукції виріс більше, ніж середньорічна вартість основних фондів, а саме на 24,84% і 1,04% відповідно. З цього можна зробити висновок, що підприємству слід оптимізувати кількість працівників та підвищувати їх фондоозброєність.

Важливим етапом економічного аналізу являється дослідження забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та оплата праці. Трудові ресурси – це всі працюючі на підприємстві, які вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання, практичні навички у виробничо-фінансову діяльність для виконання місії підприємства та досягнення його цілей [34, с. 72], що входять у його обліковий склад.

Для оцінки стану трудових ресурсів на підприємстві використовують показники руху кадрів. Коефіцієнт обороту кадрів за прийомом – це відношення кількості прийнятих працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям – це відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. Коефіцієнт загального обороту кадрів – це відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [54]. Коефіцієнт плинності кадрів – це відношення кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням, і які звільнені за прогули та інші порушення дисципліни та по інших причинах, що не викликані

виробничою або загальнодержавною потребою і є незапланованими, до середньооблікової чисельності працівників за той самий період [11, с. 94].

Щодо забезпеченості кадрами ДП «Завод хімічних реактивів» (рис. 2.2), проведений аналіз трудових показників виявив, що за період 2013-2015 років істотних змін в кількості працівників не відбулося.

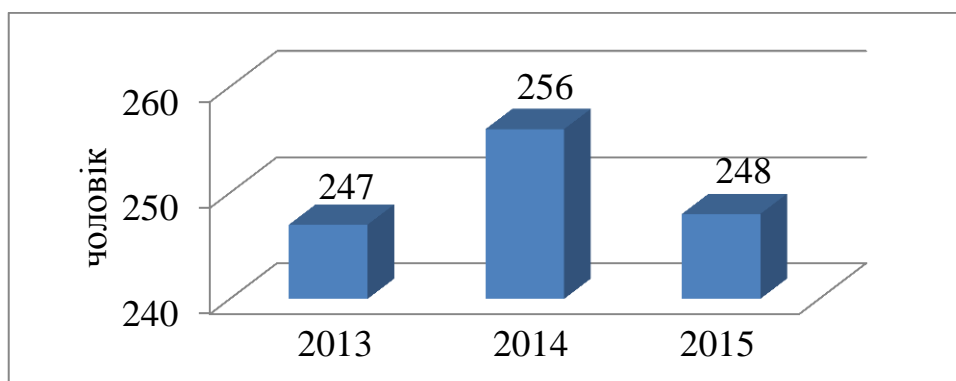


Рис. 2.2. Середньосписочна чисельність працівників ДП «Завод хімічних реактивів»

В 2013-2015 років коефіцієнт обороту кадрів по прийому в 2015 році зменшився на 66,07% порівняно з 2014 роком, а, отже, завод не потребує нових працівників. В першу чергу це пов'язано з кризовою ситуацією економіки останніх років. Однак за досліджуваний період коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям поступово знижувався, що говорить про стабільність ДП «Завод хімічних реактивів» не дивлячись на кризу та наявність оптимальної кількості персоналу для забезпечення існуючого об'єму виробництва. Невисокий показник коефіцієнту плинності кадрів, а саме менше 3%, поступове його зниження протягом досліджуваного періоду та особливо різке падіння у 2015 році на 68,63% свідчить про дружлюбний клімат у колективі та м'які покарання за порушення трудової дисципліни. Але це також може вказувати на застій в колективі, який потребує оновлення персоналу.

Оплата праці робітників є одним із найголовніших аспектів мотивації персоналу. Аналіз її показників на досліджуваному підприємстві представлено

в таблиці А.5 додатку А. Як показують дані таблиці, річний фонд оплати праці в 2014 році підвищився на 2010 тис. грн. або 59,48%, а у 2015 році порівняно з 2014 роком – на 1105,1 тис. грн. або 20,5%. Фонд в основному складається з основної (близько 50%) та додаткової заробітної плати (приблизно 45%), яка може включати премії, надбавки тощо. Не дивлячись на те, що темпи зростання достатньо високі (53,87% у 2014 році та 24,39% у 2015 році порівняно з 2014 роком), середньомісячна заробітна плата працівника все одно низька.

Одним з найважливіших якісних та узагальнюючих показників діяльності підприємства є собівартість, оскільки будь-які зміни, пов'язані з організацією праці та виробництва, технічними та технологічними нововведеннями, знаходять в ній своє відображення. Собівартість продукції, як грошовий вираз витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції, характеризує ефективність усього процесу виробництва [14, с. 597].

Аналіз собівартості досліджуваного підприємства у розрізі економічних елементів (таблиця А.6 додатку А) показав, що матеріальні витрати мають найбільшу частку в структурі виробничих витрат. Їх питома вага у 2013 році склала 64,38%. У 2014 році вона впала на 4,25%, хоча матеріальні витрати зросли на 25,21%. Таку ситуацію спричинив швидкий ріст амортизаційних виплат (на 62,9%), витрат на оплату праці (на 57,48%) та відрахування на соціальні заходи (на 46,17%). Велику частку в витратах займають також витрати на оплату праці (приблизно 20%). Однак у 2015 році порівняно з 2014 роком темп зростання матеріальних витрат був найвищим і склав 34,53%, а їх питома вага знову зросла до 64,01%. Це було спричинено тим, що амортизаційні виплати впали на 29,38%, а темп зростання інших операційних витрат знизився майже в 7 разів, а решти витрат – в два.

Після аналізу економічних показників доречно здійснити фінансовий аналіз діяльності підприємства. Фінансовий стан визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і є результатом взаємодії елементів системи фінансових відносин підприємства. Найпростішими, але доволі інформативними, методами дослідження фінансового стану підприємства

являються горизонтальний і вертикальний аналіз балансу (форма №1) та звіту про фінансові результати (форма №2).

В першу чергу розглядається загальна вартість майна підприємства. З таблиці 2.9 видно, що в 2014 році вона зменшилася на 630 тис. грн. або на 7%, однак у 2015 році збільшилася на 38324 тис. грн. або на 457%, що свідчить про розширення господарської діяльності ДП «Завод хімічних реактивів».

Далі потрібно дослідити структуру та зміни складових активу балансу (табл. Б.1 додатку Б та рис. 2.3), який представляє собою матеріальні і нематеріальні цінності, що належать підприємству, в грошовому вираженні.

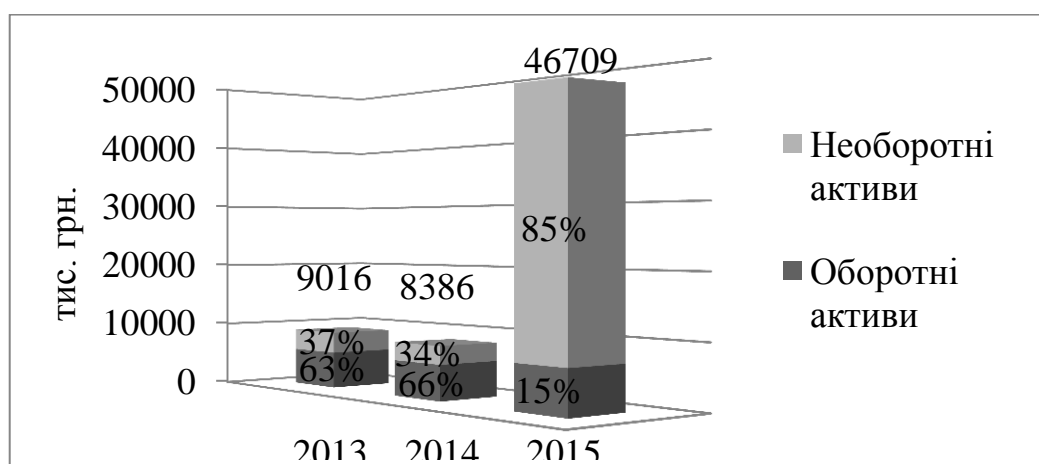


Рис. 2.3. Вертикальний аналіз активу балансу ДП «Завод хімічних реактивів»

В структурі сукупних активів ДП «Завод хімічних реактивів» в 2013 та 2014 роках найбільшу питому вагу займають оборотні активи (рис. 2.3) – 63% та 66% відповідно. Проте в 2015 році спостерігається різкий ріст частки необоротних активів, яка склала 85%. Це відбулося через підвищення їх вартості в 2015 році порівняно з 2014 роком на 36947 тис. грн. або 1297%, що було зумовлено перш за все зростанням кількості нематеріальних активів, які мають найбільшу частку в балансі – 79,28%, тобто підприємство вкладає кошти в патенти, ліцензії чи іншу інтелектуальну власність. При цьому в 2014 році в порівнянні з 2013 роком необоротні активи навіть зменшилися на 445 тис. грн.

або 14% за рахунок скорочення на 411 тис. грн. або 13% вартості основних засобів через високі виплати на знос обладнання. Вартість основних засобів в 2015 році знову впала на 57 тис. грн. або 2%. В результаті цього, а також значного підвищення вартості нематеріальних активів, їх частка в балансі протягом трьох років склала 35%, 33% та 6%.

Вартість оборотних активів ДП «Завод хімічних реактивів» в 2014 році зменшилася на 185 тис. грн. або на 3,24%, а в 2015 році, не дивлячись на падіння частки в балансі, вона підвищилася на 1377 тис. грн. або 24,87%. Найбільший вплив на це мало спочатку зниження вартості виробничих запасів на 80 тис. грн. або 3,24% та грошових коштів на 59 тис. грн. або 4 %, а потім їх ріст на 128 тис. грн. або 5,35% та 1041 тис. грн. або 73,22 % відповідно. Слід зазначити, що в структурі запасів досліджуваного підприємства виробничі запаси мають найбільшу частку. Це пояснюється імпортом великої партії сировини з Індії та Китаю з використанням гнучкої системи знижок.

Дебіторська заборгованість підприємства скоротилася на 113 тис. грн. або 10% в 2014 році та на 69 тис. грн. або 6,85% в 2015 році порівняно з 2014 роком. Це є позитивною тенденцією і означає, що підприємству сплачують борги, а також скорочується операційний і фінансовий цикли.

Зниження частки виробничих запасів в балансі досліджуваного підприємства до 5,39% в 2015 році з 27,37% та 28,47% в 2013-2014 роках, частки грошових коштів до 5,27% з 16,42% та 16,95%, як і частки дебіторської заборгованості до 2% з 12,44% та 12% відповідно, відбулося за рахунок загального скорочення питомої ваги оборотних активів.

Після загальної оцінки активів необхідно вивчити структуру і причини зміни капіталу досліджуваного підприємства (табл. Б.2 додатку Б). Фінансовий стан господарської організації багато в чому залежить від того, які кошти воно має в своєму розпорядженні. Джерела фінансування діяльності підприємства складаються з власного і позикового капіталу. Позикові кошти на підприємстві включають довгострокову і короткострокову заборгованість. В основі незалежності підприємства лежить власний капітал.

З рисунку 2.4 видно, що основним джерелом формування майна ДП «Завод хімічних реактивів» є власний капітал, що є ознакою високої фінансової стійкості підприємства. Питома вага власного капіталу в структурі балансу складала 68%, 79% та 96% протягом 2013-2015 років. В 2014 році вартість власного капіталу підвищилась на 570 тис. грн. за рахунок збільшення вартості іншого додаткового капіталу, частка якого зросла до 30%, і повного погашення непокритого збитку, що свідчить про зростання ділової активності. В 2015 році порівняно з 2014 роком вартість власного капіталу підвищилась на 37954 тис. грн. або 570% за рахунок зростання іншого додаткового капіталу, а також появи нерозподіленого прибутку. Частка статутного капіталу в балансі знизилася в 2015 році до 9,67%. Це спричинило не зменшення його кількості, адже розмір статутного капіталу не змінився, а збільшення валюти балансу.

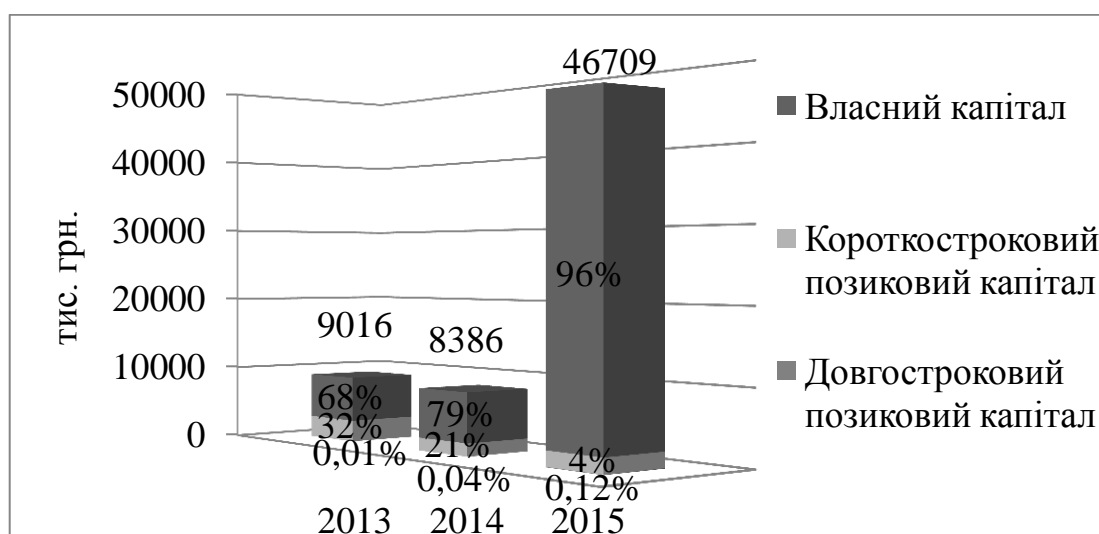


Рис. 2.4. Вертикальний аналіз пасиву балансу ДП «Завод хімічних реактивів»

Слід відзначити, що ДП «Завод хімічних реактивів» майже не використовує довгострокові кредити для фінансування своєї діяльності, тому що частка довгострокових зобов'язань складає менше одного відсотка та приходить на відстрочені податкові зобов'язання. Відсутність довгострокового позикового капіталу вказує на непродуману фінансову

стратегію, адже фінансування діяльності підприємства тільки за рахунок власних коштів не завжди вигідно для нього. Слід мати на увазі, якщо підприємство може забезпечити більш високий рівень віддачі на вкладений капітал, ніж платить за кредитні ресурси, то, залучаючи позикові кошти, воно може підвищити рентабельність власного капіталу [18, с. 31, 34].

Щодо короткострокової заборгованості, то в 2014 році вона скоротилася на 1202 тис. грн. або 41%, а в 2015 році порівняно з 2014 роком підвищилася на 315 тис. грн. або 18%. Частка поточних зобов'язань у сукупній структурі пасивів в період 2013-2014 років складала 32%, потім знизилась до 21% в основному за рахунок зменшення кредиторської заборгованості на 1157 тис. грн. або 43% та в результаті досягла 4% в першу чергу через збільшення балансу на 457%.

Найбільшу частку в короткостроковому позиковому капіталі ДП «Завод хімічних реактивів» займає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (більше 90%). Скорочення кредиторської заборгованості позитивно впливає на фінансовий стан підприємства. Короткострокові кредити банків в 2013-2014 роках склали 63 тис. грн., а в 2015 році перестали використовуватися підприємством.

Аналіз звіту про фінансові результати проводиться для оцінки рівня і динаміки показників прибутку досліджуваного підприємства (табл. Б.3 додатку Б), які групуються за видами діяльності. Таким чином, на формування чистого прибутку впливають фінансові результати, отримані після здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

За період 2013-2014 років чистий дохід від реалізації продукції ДП «Завод хімічних реактивів» зростав. Його підвищення може відбутись завдяки розширенню виробництва та зростанню об'єму випуску продукції або росту цін. У 2013 році чистий дохід склав 18829 тис. грн., в 2014 році збільшився на 6720 тис. грн. або 36%, а в 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 28% і склав 32676 тис. грн. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 27% в 2014 році і на 33% в 2015 порівняно з 2014 роком.

Тому можна зробити висновок, що зміни стосуються тільки операційних витрат (вартості сировини, робочої сили і т.д.). Зростання собівартості також вказує на розширення виробництва або на збільшення витрат на виробництво продукції.

Валовий прибуток в 2013 році становив 4005 тис. грн., а в 2014 році виріс на 2739 тис. грн. або 68%. В 2015 році він підвищився ще на 14% і склав 7686 тис. грн. У 2014 році інші операційні витрати зросли на 53%, а в 2015 році впали на 32% і склали 4755 тис. грн., що сталася за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2015 році, а також через незначне зростання адміністративних витрат та витрат на збут в порівнянні з виручкою.

В результаті, чистий прибуток ДП «Завод хімічних реактивів» становив 126 тис. грн. в 2013 році, потім підвищився до 1233 тис. грн. в 2014 році та в 2015 році знову знизився до 934 тис. грн., що складає 0,7%, 4,8% та 2,9% від чистого доходу відповідно.

Для повнішого дослідження фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати показники ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

Першою групою показників є коефіцієнти оборотності, які характеризують ділову активність (табл. Б.4 додатку Б). Оборотність має важливе значення для оцінки фінансового стану, оскільки тривалість обороту коштів безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу відображає кількість оборотів вкладеного власного капіталу або скільки грошових одиниць реалізованої продукції припадає на одну грошову одиницю власного капіталу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ДП «Завод хімічних реактивів» знизився з 3,09 оборотів у 2013 році до 0,73 оборотів у 2015 році. Низьке значення даного показника означає бездіяльність частини власних коштів, тому існує необхідність їх вкладення в інше джерело доходу. Тривалість обороту власного капіталу спочатку знизилась у 2014 році до 93,8 оборотів, а потім сильно виросла до 491,5 оборотів у 2015 році.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання

підприємством ресурсів для випуску продукції. Коефіцієнт оборотності активів досліджуваного підприємства в 2014 році підвищився з 2,09 оборотів до 3,05 оборотів, тобто за рік підприємство здійснило три повні цикли виробництва. У 2015 році коефіцієнт оборотності скоротився до 0,7 оборотів, тобто підприємство не здійснило навіть один повний цикл, що пов'язано зі значним зростанням частки нематеріальних активів. Протягом аналітичного періоду тривалість обороту активів спочатку зменшилась з 172,4 днів до 118,2 днів у 2014 році, а потім різко збільшилась у 2015 році і досягла 514,6 днів.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів дозволяє виявити резерви зростання виробництва продукції. Зниження цього показника характеризує відносне зростання товарно-матеріальних запасів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства [13, с. 225]. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів протягом аналітичного періоду склав 7,63, 10,7 та 12,99 оборотів, а тривалість обороту відповідно 47,2, 33,6 та 27,7 днів. Зменшення оборотності виробничих запасів є позитивним явищем, так як це означає, що час, протягом якого сировина і матеріали знаходяться на складі зменшився, а, отже, відбулося поліпшення організації матеріально-технічного постачання.

Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва збільшився протягом 2013-2015 років і в результаті склав 3112 оборотів, а тривалість одного обороту відповідно скоротилася до 0,1 днів, тобто у виробництві практично не виділяються напівфабрикати. Коефіцієнт оборотності готової продукції ДП «Завод хімічних реактивів» значно зріс за досліджуваний період – з 523,03 оборотів у 2013 році до 1633,8 оборотів у 2015 році. Тривалість одного обороту відповідно скоротилася з 0,7 до 0,2 днів. Така тенденція є позитивною для підприємства і свідчить про те, що продукція не затримується на складі перед її реалізацією.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує скільки разів в середньому за період кошти в розрахунках перетворюються на грошові кошти. Цей коефіцієнт збільшився з 16,79 оборотів у 2013 році до

25,33 оборотів у 2014 році та 34,78 оборотів у 2015 році. Тривалість одного обороту відповідно зменшилась і склала 21,4 днів у 2013 році, 14,2 днів у 2014 році та 10,4 днів у 2015 році, що свідчить про те, що у 2015 році дебіторська заборгованість майже 35 разів перетворювалась у гроші, а комерційні кредити підприємством в середньому видавалися на строк у 10 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує скільки підприємству необхідно оборотів, щоб сплатити виставлені йому рахунки. Цей показник також постійно збільшувався і у 2015 році був у два рази більшим, ніж у 2013 році. А оборотність кредиторської заборгованості відповідно знижувалась та склала у 2015 році 22,5 днів. Це означає, що підприємство стало швидше розраховуватися зі своїми постачальниками. Позитивним є і той факт, що досліджуване підприємство отримує кошти від дебіторів в середньому кожні 10 днів, а розраховується з кредиторами в середньому кожні 23 дні.

На рисунку 2.5 показана тривалість операційного та фінансового циклів. Операційний цикл – це час, який необхідний підприємству для виробництва, продажу та оплати продукції.

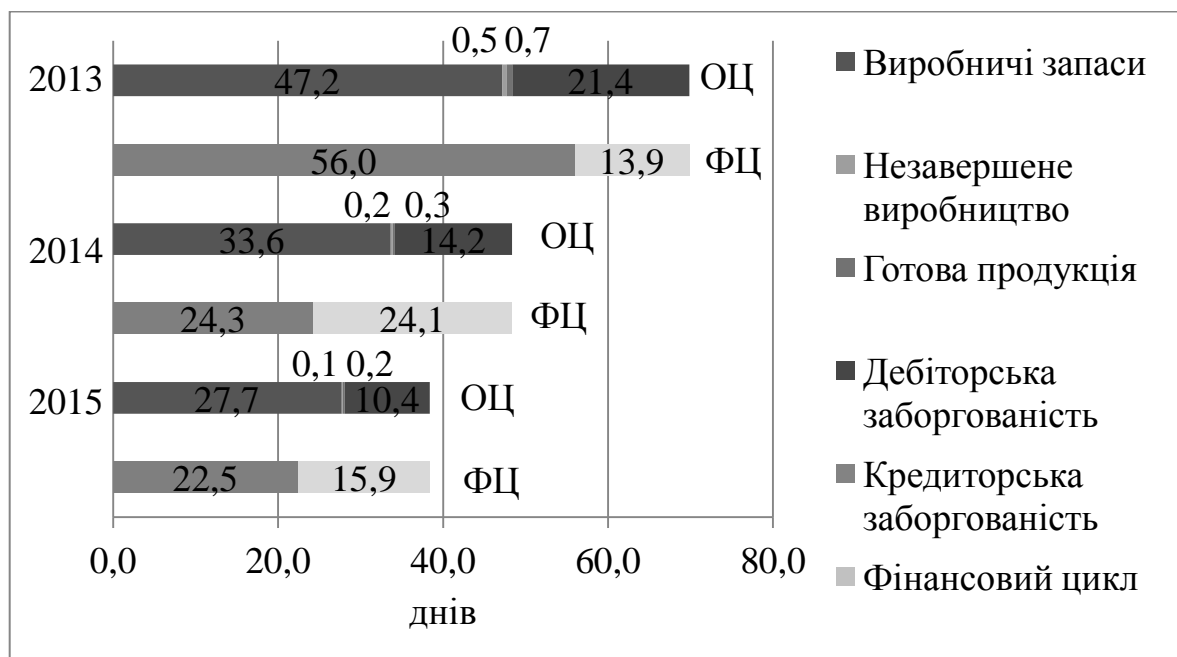


Рис. 2.5. Тривалість операційного та фінансового циклів ДП «Завод хімічних реактивів»

Тривалість операційного циклу складається з тривалості обороту виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та дебіторської заборгованості. Операційний цикл ДП «Завод хімічних реактивів» у 2014 році скоротився з 69,8 днів до 48,4 днів, а у 2015 році – до 38,4 днів. Це означає, що підприємство за більш короткий строк проходить шлях від закупівлі сировини до отримання прибутку. Найбільший вплив на тривалість операційного циклу мало зменшення оборотності виробничих запасів.

Фінансовий цикл – це період, впродовж якого грошові кошти відвернені з обороту. Він розраховується як різниця між операційним циклом та тривалістю обороту кредиторської заборгованості. За весь досліджуваний період фінансовий цикл був меншим за операційний, тобто підприємство працює на умовах відстрочки платежу. В 2013 році він склав 13,9 днів, потім його тривалість збільшилася до 24,1 дня і в результаті в 2015 році знову скоротилася до 15,9 днів. Скорочення фінансового циклу вказує на те, що збільшується час, протягом якого підприємство має чужі грошові кошти у своєму розпорядженні.

Наступною групою показників, важливою для оцінки фінансового стану в короткостроковому періоді, є показники ліквідності й платоспроможності. Цей вид аналізу важливий також і для зовнішніх інвесторів, тому що під платоспроможністю підприємства розуміють наявність грошових коштів у достатній кількості для проведення усіх розрахунків.

Залежно від ступеня ліквідності активи поділяються на: А1 – абсолютно ліквідні активи (поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти); А2 – активи, що швидко реалізуються (готова продукція, товари, векселі одержані, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, дебіторська заборгованість за рахунками, інша поточна дебіторська заборгованість); А3 – активи, що повільно реалізуються (виробничі запаси, поточні біологічні активи, незавершене виробництво, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів); А4 – активи, що важко реалізуються (необоротні активи).

В той же час пасиви поділяються на: П1 – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги);

П2 – середньострокові зобов'язання (поточні зобов'язання, забезпечення наступних виплат та платежів, доходи майбутніх періодів); П3 – довгострокові зобов'язання; П4 – постійні пасиви (власний капітал).

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$.

З таблиці 2.3 видно, що баланс ДП «Завод хімічних реактивів» у 2013 та 2014 році ліквідний лише на 75% – підприємству не вистачає коштів для погашення найбільш термінових зобов'язань, проте в 2015 році – на 100%, тобто підприємство може здійснювати розрахунки за всіма видами зобов'язань.

В 2013 році недостача абсолютно ліквідних активів склала 1244 тис. грн. Це сталося, перш за все, через ріст кредиторської заборгованості, і створює ризик при погашенні термінової заборгованості. В 2014 році ситуація поліпшилась завдяки зменшенню найбільш термінових зобов'язань, недостача знизилась і склала лише 147 тис. грн. У 2015 році з'явився надлишок високоліквідних коштів, який склав 494 тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу ДП «Завод хімічних реактивів», тис. грн.

Активи			Пасиви				Платіжний надлишок або недостача			
Рік	2013	2014	2015	Рік	2013	2014	2015	2013	2014	2015
A1	1480	1421	2462	П1	2724	1568	1968	-1244	-147	494
A2	1743	1709	1926	П2	203	158	72	1540	1552	1854
A3	2499	2407	2527	П3	1	3	58	2498	2404	2469
A4	3293	2849	39795	П4	6088	6658	44611	-2795	-3809	-4816
Σ	9016	8386	46709	Σ	9016	8386	46709	0	0	0

Сума активів, що швидко реалізуються, в 2013 році перевищила суму середньострокових зобов'язань на 1540 тис. грн., а в 2014 році надлишок

скоротився та склав 1552 тис. грн. У 2015 році надлишок збільшився до 1854 тис. грн. Такі зміни відбулися в основному за рахунок скорочення суми дебіторської заборгованості. Незначне зменшення і подальше зростання надлишку активів, які повільно реалізуються, в 2013-2015 роках пов'язано зі змінами виробничих запасів, які у 2014 році зменшились, але у 2015 році перевищили рівень 2013 року. Слід зазначити, що збільшення запасів може негативно позначитися на платоспроможності підприємства, через збільшення витрат на їх зберігання. В період 2013-2015 років постійні пасиви значно перевищують активи підприємства, що важко реалізуються, – на 2795, 3809 та 4816 тис. грн. відповідно, тобто підприємство має власні оборотні кошти.

Для більш детального аналізу платоспроможності підприємства розглянемо показники ліквідності наведені в таблиці Б.5 додатку Б.

Згідно з наведеними даними, показник абсолютної ліквідності ДП «Завод хімічних реактивів», який дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів, протягом 2013-2015 років збільшився з 0,51 до 1,21 за рахунок підвищення вартості грошових коштів і зараз є вище за норму. Така ситуація не свідчить про неефективне використання наявних грошових коштів. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Цей коефіцієнт протягом досліджуваного періоду також був вище норми, постійно збільшувався і в результаті досяг рівня 2,15. Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує платіжні можливості підприємства не тільки за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами, але і за умови сприятливої реалізації продукції, а при необхідності й інших матеріальних елементів оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності ДП «Завод хімічних реактивів» в 2013 році був в межах нормативного значення, але в 2014-2015 роках значно збільшився до 3,39 у 2013 році. Для підприємства така ситуація є негативною тенденцією, тому що надмірне перевищення оборотних коштів над поточними зобов'язаннями

говорить про нераціональну структуру капіталу. Загальний показник ліквідності балансу виражає здатність підприємства здійснювати розрахунки за всіма видами зобов'язань. На досліджуваному підприємстві він також має тенденцію до росту протягом трьох років і в 2015 році досяг значення 3,3. Тому можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам [76].

Одною з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства являється фінансова стійкість – стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Тому аналіз фінансової стійкості (табл. Б.6 додатку Б) надає дуже цінну інформацію.

Головною умовою фінансової стійкості підприємства є перевищення розмірів власних оборотних коштів (ВОК), довгострокових джерел фінансування (ДДФ) та основних джерел формування запасів (ОДФ) над розмірами запасів (З). Якщо $ВОК \geq З$, то на підприємстві абсолютна фінансова стійкість; якщо $ДДФ \geq З$ – нормальна фінансова стійкість; якщо $ОДФ \geq З$ – нестійкий фінансовий стан; $ВОК, ДДФ, ОДФ < З$ – кризовий фінансовий стан.

На ДП «Завод хімічних реактивів» спостерігається абсолютна фінансова стійкість протягом трьох років. Це означає, що за рахунок власних оборотних коштів підприємство має можливість формувати запаси і здійснювати будь-які необхідні види витрат, а також може вести діяльність без використання позикових коштів. Для більш повного аналізу фінансової стійкості підприємства розглянемо коефіцієнти наведені у таблиці Б.7 додатку Б.

Коефіцієнт автономії характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень [13, с. 217]. Цей коефіцієнт на досліджуваному підприємстві протягом трьох років постійно зростає і у 2015 році досяг рівня 0,96, а коефіцієнт фінансової залежності відповідно падав, так як це показник, обернений до коефіцієнту автономії. Це обумовлено тим, що підприємство майже повністю працює за рахунок внутрішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансового ризику показує скільки гривень залученого капіталу припадає на 1 грн. власного капіталу і характеризує незалежність підприємства

від зовнішніх інвесторів та кредиторів. Цей коефіцієнт в 2013 році мав значення в два рази менше, ніж граничне, і продовжував падати, що свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів.

Коефіцієнт маневреності показує, яке частину власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. У 2013 та 2014 роках цей показник знаходився в межах норми, тобто приблизно половина власного капіталу знаходилась у мобільній формі, яка дозволяла вільно ним розпоряджатися. В 2015 році цей показник різко зменшився на 81%, що було пов'язано зі збільшенням іншого додаткового капіталу підприємства. Коефіцієнт маневреності повинен бути досить високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт автономії джерел формування запасів зріс з 0,5 до 0,7. Це відображає тенденцію до збільшення залежності від позикових джерел, що стало можливим за рахунок збільшення частки довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами був вище нормативного значення і збільшився з 1,1 до 1,89. Це пов'язано з більш повільними темпами росту запасів і навіть їх зменшенням у 2015 році та одночасним ростом власного капіталу та необоротних активів. Даний коефіцієнт повинен знизити бути обмежений коефіцієнтом автономії. На досліджуваному підприємстві ця умова виконується. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами збільшився з 0,49 до 0,7 та все ж залишається в межах норми. Зростання показника обумовлене більш повільними темпами росту необоротних і оборотних активів порівняно з власним капіталом. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів характеризує частку довгострокових зобов'язань у загальній сумі джерел формування капіталу. Частка довгострокових позик в загальній структурі капіталу ДП «Завод хімічних реактивів» є меншою за 1%, і являє собою відстрочені податкові зобов'язання, які не можуть розглядатися як джерела фінансування. Однак відсутність довгострокового позикового капіталу не завжди вигідно для підприємства, адже не використовується можливість підвищити рентабельність

власного капіталу. Коефіцієнт короткострокової заборгованості характеризує питому вагу поточних зобов'язань в загальній сумі джерел формування капіталу. Даний показник зменшився з 1,00 до 0,97, що пов'язано з незначним збільшенням довгострокової заборгованості підприємства. Коефіцієнт кредиторської заборгованості характеризує частку кредиторської заборгованості в загальній сумі зобов'язань. Незначне зменшення цього показника протягом 2013-2015 років з 0,98 до 0,97 було пов'язано з погашенням великої частки кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Одним з найпопулярніших показників для оцінки фінансового стану підприємства є рентабельність – показник, який характеризує економічну ефективність і прибутковість підприємства та різних напрямків його діяльності. Рентабельність більш повно, ніж прибуток, який виступає критерієм окупності витрат, відбиває остаточні результати господарювання, так як її величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Аналіз показників рентабельності представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності ДП «Завод хімічних реактивів»

Рентабельність	2013	2014	2015	Абсолютні зміни, %	
				2014-2013	2015-2014
ROA, %	1,40	14,70	2,00	13,30	-12,70
ROE, %	2,07	18,52	2,09	16,44	-16,42
ROI, %	2,07	18,51	2,09	16,43	-16,42
ROS, %	0,67	4,82	2,86	4,15	-1,97

Слід відзначити, що суттєва різниця показників рентабельності за 2013-2015 роки викликана здебільшого витратами з безвідплатної передачі основних фондів державним установам у 2013 році, ніж збільшенням обсягів продажів.

ROA – рентабельність активів – показує скільки гривень прибутку

отримує підприємство з одної гривні, вкладеної в активи. Це основний показник ефективності діяльності і конкурентоспроможності підприємства. У 2014 році ROA ДП «Завод хімічних реактивів» мав досить високе для значення – 14,7 грн. прибутку зі 100 грн. активів або 14,7%. У 2015 році цей показник скоротився на 86,5% та склав 2 грн. прибутку зі 100 грн. активів або 2%. ROE – рентабельність власного капіталу – показує скільки гривень прибутку отримує підприємство з одної гривні, вкладеної у власний капітал. У 2015 році порівняно з 2013 роком цей показник підвищився незначно і склав 2,09%, тобто зі 100 грн., вкладених у власний капітал завод отримав 2 грн. 9 коп. прибутку. Щоб підвищити ROE підприємству слід залучити більше довгострокового капіталу, за умови його невисокої вартості. ROI – рентабельність інвестицій – показує скільки гривень прибутку отримує підприємство з одної гривні, вкладеної у власний та довгостроковий позиковий капітал. ROE і ROI досліджуваного підприємства однакові, оскільки воно майже не використовує довгострокове кредитування. ROS – рентабельність продажів – показує скільки гривень прибутку отримує підприємство з одної гривні виручки. У 2013 році підприємство отримало 67 коп. прибутку зі 100 грн. чистого доходу, у 2014 році – 4 грн. 82 коп., а у 2015 році – 2 грн. 86 коп.

Як показали розрахунки, у 2015 році всі показники рентабельності знизилися. Для того, щоб покращити ефективність діяльності підприємства керівникам необхідно переглянути політику управління витратами, структуру капіталу та маркетингові технології.

За допомогою факторного аналізу рентабельності можна визначити фактори, які впливають на економічну ефективність підприємства, та оцінити цей вплив (табл. Б.8-Б.9 та формули Б.1-Б.2 додатку Б).

На базі проведених розрахунків можна зробити висновок, що зміни показника ROA ДП «Завод хімічних реактивів» в 2014 році були викликані змінами ROS, а в 2015 році – коефіцієнту оборотності активів. У 2014 році показник ROS мав позитивний вплив на ROA і призвів до підвищення на 12,66%, як і коефіцієнт оборотності, що також підвищив ROA на 0,64%.

Сукупний вплив склав 13,3%. В цілому в 2015 році показник ROA зменшився на 12,7%, в тому числі за рахунок зниження коефіцієнту оборотності – на 11,32% та ROS – на 1,38%. За досліджуваний період зміни ROE були викликані щороку різними показниками. Так, у 2014 році ROS завдав найбільший вплив і підвищив ROE на 12,85%, коефіцієнт оборотності активів підвищив ROE на 6,85%, а коефіцієнт фінансової залежності призвів до зниження ROE на 3,25%. В цілому ROE виріс на 16,44%. У 2015 році ROE знизився на 16,42%, за рахунок зниження всіх факторів: за рахунок ROS – на 7,54%, коефіцієнту оборотності – на 8,45% і коефіцієнту фінансової залежності – на 0,43%.

За результатами факторного аналізу можна зробити висновок, що в 2014 році покращилася цінова політика підприємства, підприємницька та ділова активність, ефективність управління затратами, знизився рівень запасів та витрати на основні засоби, однак політика підприємства в сфері формування структури капіталу була неефективною. А в 2015 році відбулося погіршення ефективності діяльності підприємства порівняно з 2014 роком.

Завершальним етапом фінансового аналізу є аналіз вірогідності банкрутства підприємства. Існує безліч методик проведення такої діагностики. Для аналізу вірогідності банкрутства ДП «Завод хімічних реактивів» було розраховано коефіцієнт Бівера. В 2013 році цей коефіцієнт знаходився в межах нормативного значення 0,17-0,4 і склав 0,2. В 2014 році коефіцієнт різко виріс і склав 1,14, а в 2015 році знову знизився до 0,7. Це говорить про те, що рівень платоспроможності підприємства високий і банкрутство є маловірогідним.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» дозволяє зробити висновок, що в цілому підприємство є прибутковим та ефективним і розширює свою господарську діяльність. Протягом 2013-2015 років випуск продукції заводу та чистий дохід підвищились. Основним видом продукції є медичні субстанції. Технічний стан основних фондів дещо погіршився, але ефективність їх використання в цілому покращилась. На підприємстві наявна оптимальна кількість персоналу, а його продуктивність праці підвищилась. Загальна вартість майна заводу росте,

дебіторська заборгованість скорочується. Проте негативним є те, що виплати на знос високі. В 2015 році різко збільшилась вартість нематеріальних активів, що підвищило частку необоротних активів з 34% до 85%. Завод характеризується абсолютною фінансовою стійкістю та ліквідністю. Довгострокові кредити в структурі пасивів майже відсутні. Ділова активність підприємства в цілому підвищується, скорочуються операційний та фінансовий цикли. Однак рівень рентабельності підприємства низький. Для того, щоб покращити ефективність діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» керівникам необхідно переглянути політику в сфері формування структури капіталу.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»

Продукція ДП «Завод хімічних реактивів» користується попитом не лише на внутрішньому ринку, але і на зовнішньому. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства включає два аспекти: імпорт сировини для власного виробництва, а потім експорт виготовленої з неї продукції.

У структурі імпорту ДП «Завод хімічних реактивів» переважає продукція хімічної галузі. Відповідно до даних таблиці В.1 додатку В та рисунку 2.6, загальний обсяг імпорту підприємства у 2013-2015 роках склав 6416 тис. грн., 4967 тис. грн. та 6923 тис. грн. відповідно. У 2014 році він знизився на 22,59%, а у 2015 році знову зріс на 39,4% порівняно з попереднім роком. У натуральному вираженні імпорт заводу в 2013 році становив 76381 кг, у 2014 році зменшився на 35,4% і склав 49335 кг, а у 2015 році порівняно з 2014 роком збільшився на 8,6% до 53592 кг (рис. 2.7). Слід зазначити, що у 2015 році було імпортовано на 22789 кг менше, ніж у 2013 році, проте загальний обсяг імпорту у грошовому вимірі був вищим на 7,9%, що пояснюється девальвацією національної валюти та зростанням середньої ціни, яка в 2013-2015 роках склала 84 грн., 100,67 грн. та 129,18 грн. за кілограм.

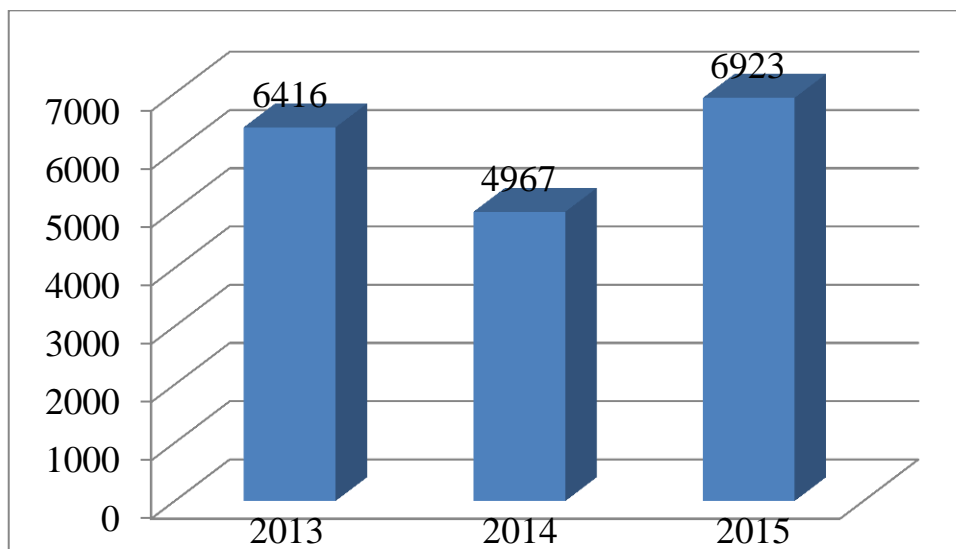


Рис. 2.6. Загальний обсяг імпорту ДП «Завод хімічних реактивів», тис. грн.

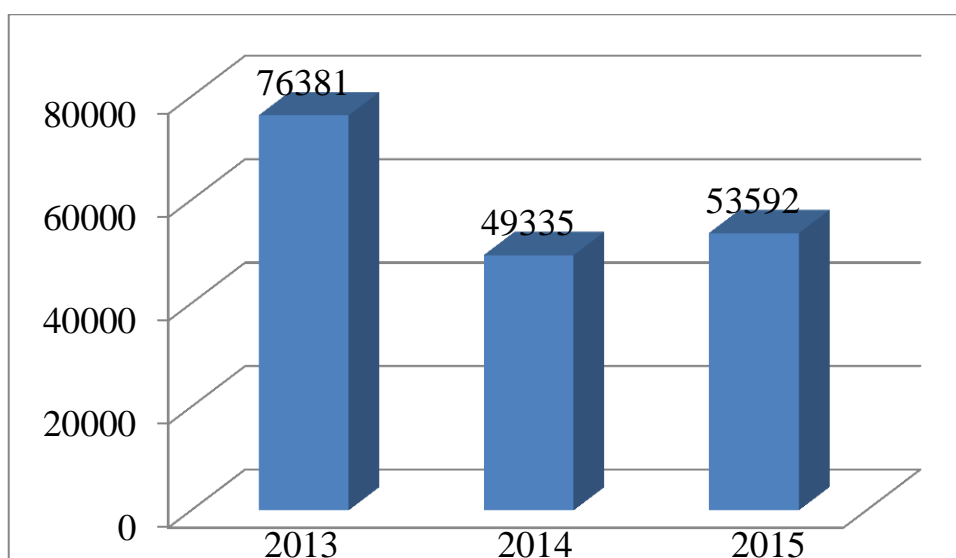


Рис. 2.7. Загальний обсяг імпорту ДП «Завод хімічних реактивів», кг

На рисунку 2.8 порівнюються поквартальні показники імпорту досліджуваного періоду. У 2013 році найбільший обсяг імпорту припадає на 4 квартал, у 2014 році спостерігаються приблизно однакові обсяги у 2, 3 та 4 кварталах, у 2015 році на 3 квартал припадає різкий підйом, який значно переважав показники всіх інших кварталів протягом 2013-2015 років. Як бачимо, кінець кожного року був для заводу найбільш активним з точки зору імпорту.

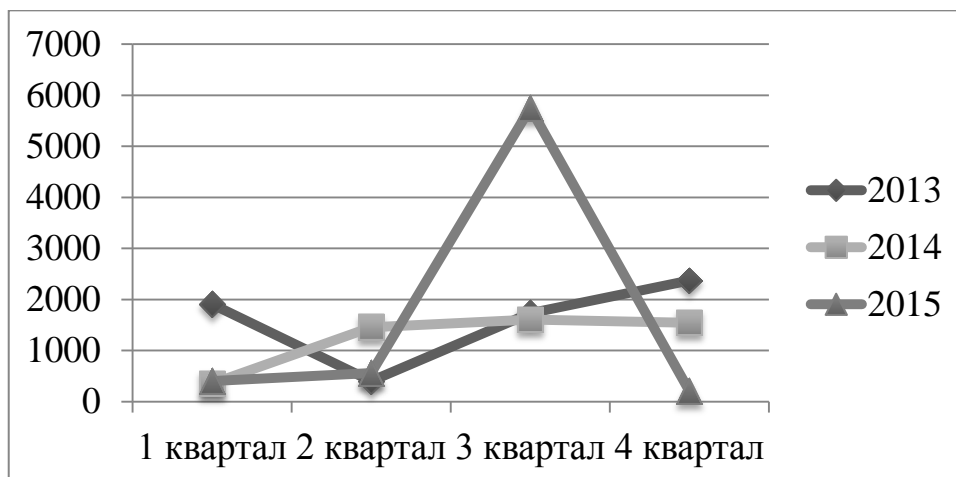


Рис. 2.8. Поквартальна динаміка обсягу імпорту ДП «Завод хімічних реактивів», тис. грн.

В період 2013-2015 років ДП «Завод хімічних реактивів» імпортував сировину з таких країн як Індія, Китай, Латвія, Німеччина та Чехія (рис. 2.9).

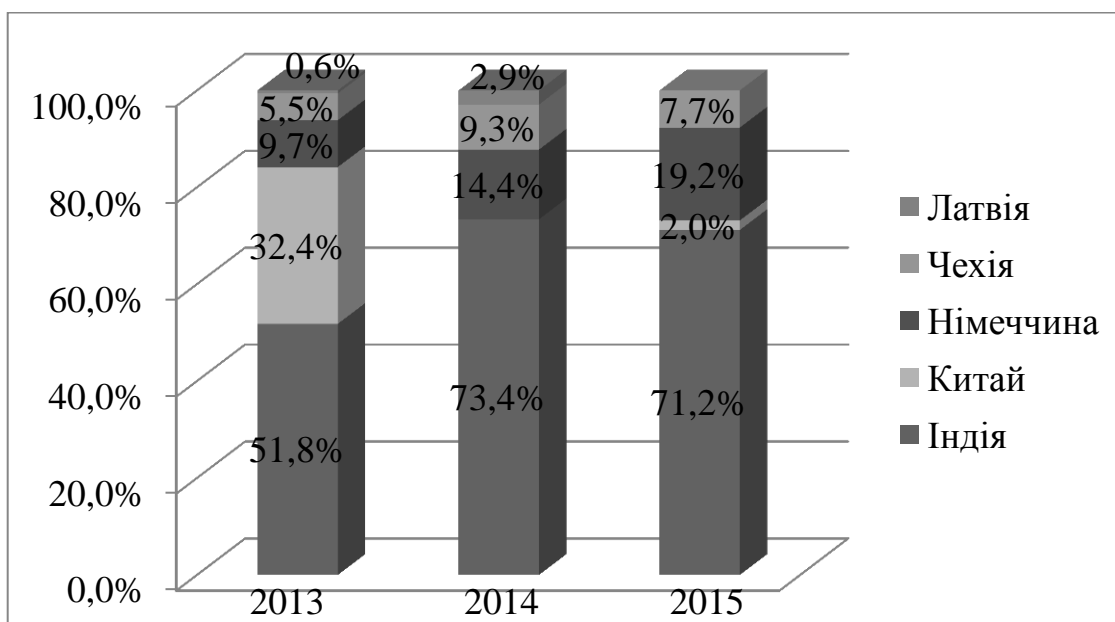


Рис. 2.9. Географічна спрямованість імпорту продукції ДП «Завод хімічних реактивів»

Головним партнером підприємства по імпорту є Індія (ментол). Обсяг імпорту з цієї країни підвищився на 9,7% у 2014 році та ще на 35,2% у 2015 році, що пов'язано з низькою собівартістю фармацевтичної сировини.

Китай займав досить велику частку у загальному обсязі імпорту у 2013 році (32,4%), однак у 2014 році співпраця з досліджуваним підприємством призупинилася, що призвело до зниження загального обсягу імпорту ДП «Завод хімічних реактивів», а в 2015 році частка китайської продукції в імпорті склала всього 2%. Можливо це було пов'язано з тим, що завод припинив виробництво продукції з цієї сировини, адже стратегічним напрямом розвитку підприємства є наближення продукції до стандарту GMP.

Імпорт з Німеччини ж навпаки протягом 2013-2015 років стрімко зростає. Це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва валідолу, який виготовляється з сировини, що імпортується з Німеччини.

Частка імпорту з Чехії та Латвії невелика та залишається приблизно на одному рівні протягом трьох років, хоча обсяги ростуть доволі швидко.

Показники експортної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» представлені в таблиці В.2 додатку В. З рисунку 2.10 видно, що загальний обсяг експорту заводу в натуральному вираженні у 2013 році склав 6045 кг, у 2014 році різко впав на 81%, а у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 135,6% та становив 2699 кг. Проте експорт у грошовому вираженні (рис. 2.11) в 2013 році становив 2515 тис. грн., в 2014 році збільшився на 16%, а в 2015 році – ще на 35% та склав 3979 тис. грн.

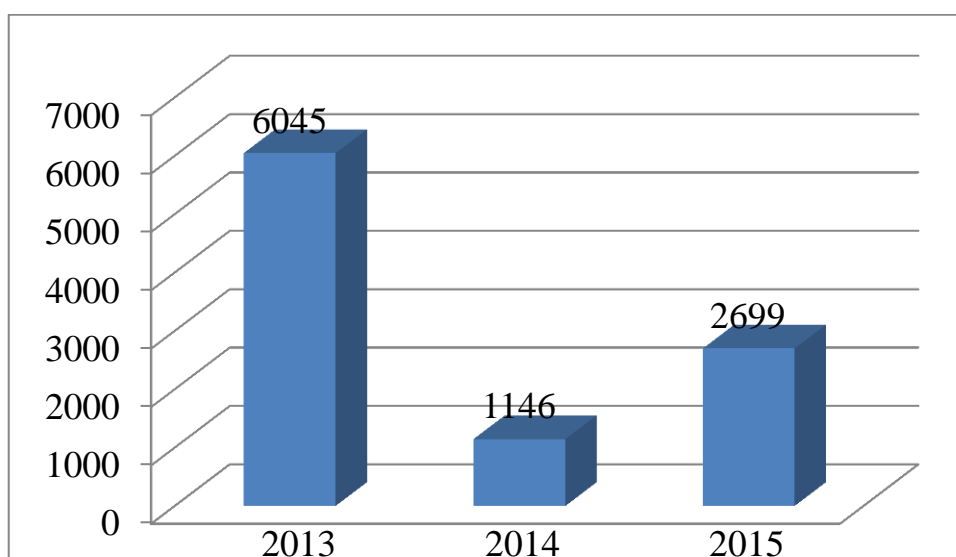


Рис. 2.10. Загальний обсяг експорту ДП «Завод хімічних реактивів», кг

Значне зниження обсягу експорту у натуральному вираженні, яке, однак, не призвело до зменшення виручки, можна пояснити девальвацією національної валюти, підвищенням цін та через це втратою певної частки покупців або переорієнтацією на більш дорогую продукцію. Так, середня ціна експорту в період 2013-2015 років склала 416 грн., 2566 грн. та 1474 грн.

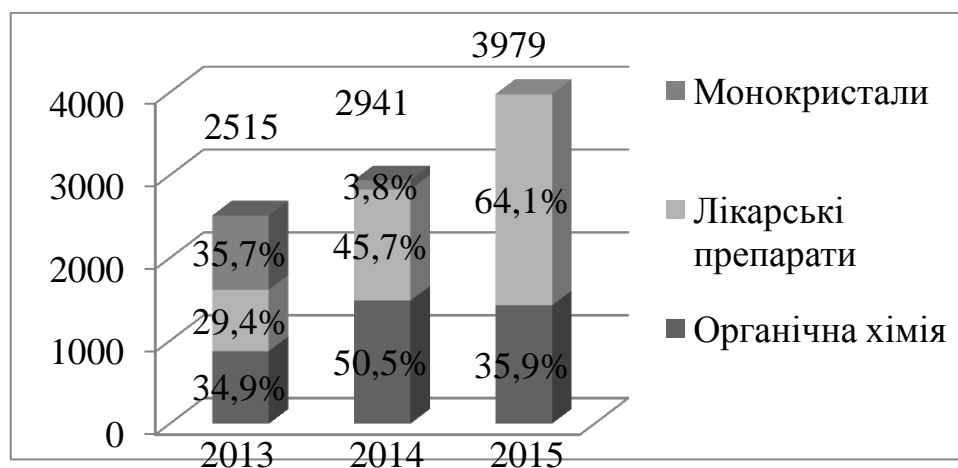


Рис. 2.11. Загальний обсяг експорту ДП «Завод хімічних реактивів», тис. грн.

Рисунок 2.11 також демонструє товарну структуру експорту досліджуваного підприємства. Протягом 2013-2015 років в ній відбулися зміни. В 2013 році частка монокристалів в структурі експорту була найбільшою та складала 35,7%. Проте у 2014 році відбулося зменшення їх експорту на 87%, а в 2015 році він був взагалі відсутнім. Частка органічної хімії перевищувала частку ліків в 2013-2014 роках, однак в 2015 році частка лікарських препаратів склала 64,1%.

На рисунку 2.12 представлено поквартальні показники експорту досліджуваного періоду. У 2013-2014 роках найбільший обсяг експорту спостерігається в 4 кварталі, у 2015 році – в 2 кварталі, а 3 квартал досліджуваних років виявився не дуже успішним, так як спостерігається зниження експортної активності порівняно з 2 кварталом. Найбільш активним роком експортної діяльності підприємства був 2015 рік, лише у 4 кварталі

показник 2014 року перевищив відповідне значення 2015 року.

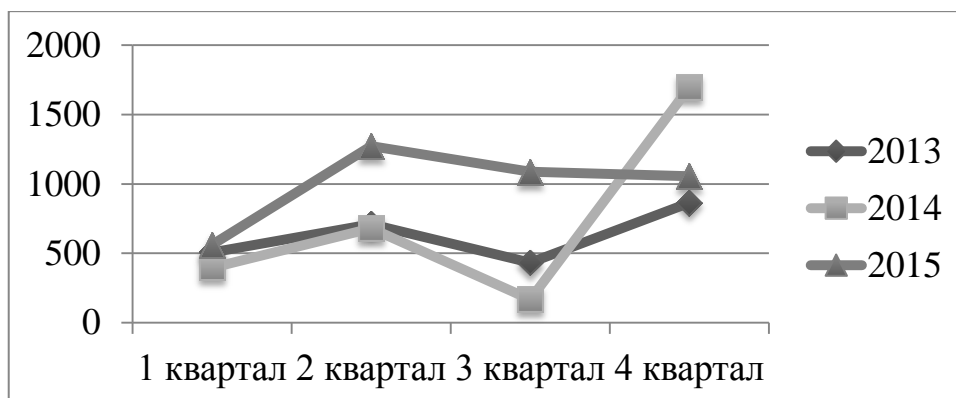


Рис. 2.12. Поквартальна динаміка обсягу експорту ДП «Завод хімічних реактивів», тис. грн.

За період 2013-2015 років ДП «Завод хімічних реактивів» проводив експортні операції головним чином з країнами ближнього зарубіжжя (рис. 2.13). У 2013 році експорт здійснювався до 5 країн, а в 2015 році – до 7 країн, тобто спостерігається розширення ринків збуту.

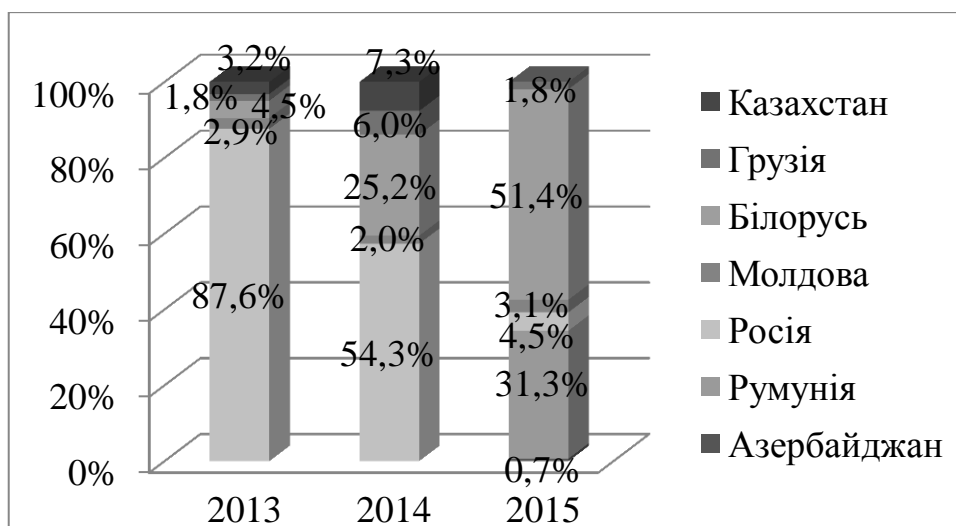


Рис. 2.13. Географічна спрямованість експорту продукції ДП «Завод хімічних реактивів»

Протягом 2013-2014 років найбільшу частку в експорті заводу займала Росія, однак у 2015 році вона зменшилась на 83,2% порівняно з 2013 роком до

4,5% в зв'язку з погіршенням відносин з Україною, при цьому вартість експорту до Росії у 2015 році знизилась на 92%. Однак ДП «Завод хімічних реактивів» змогло компенсувати це зниження швидким розвитком відносин з партнерами в Румунії, частка якої відразу склала більше 31,3% загального експорту. Також підприємство розширило співпрацю з партнерами з Білорусі, частка якої збільшилася з 4,5% у 2013 році до 51,4% у 2015 році. При цьому у 2015 році вартість експортованої до Білорусі продукції була майже в 17 разів більша, ніж у 2013 році. Тому можна сказати, що різке падіння експорту до Росії не сильно позначилось на результатах підприємства та ще й відкрило для нього нові можливості. Частка Казахстану в 2013-2014 роках була на третьому місці та складала 3,2% та 7,3% відповідно. Однак у 2015 році продукція заводу до Казахстану не експортувалася. У 2015 році у досліджуваного підприємства з'явилися нові партнери в Азербайджані, проте частка цієї країни в експорті була менше 1%. Вартість експорту до Грузії та Молдови також є невеликою, тому є необхідність в розробці стратегій для підвищення попиту на цих ринках.

З таблиці В.3 додатку В можна дізнатися, яка продукція користується попитом на кожному з наявних зовнішніх ринків для подальшої оцінки можливостей їх розширення. Основними статтями експорту є Люмінор 525Т (Румунія), Оксолін (Білорусь, Молдова, Казахстан та Узбекистан), Шихта I-1 (Росія), СДН (Nal(Tl)) (Росія та Казахстан) та Кокарбоксілаза (Грузія).

Протягом 2013-2014 років вся органічна хімія та майже всі монокристали експортувалися до Росії. При цьому у 2013 році вона була єдиною країною-споживачем продукції всіх товарних груп експорту ДП «Завод хімічних реактивів» та імпортувала значну частину ліків (68,7%). Проте у 2014 році Росія взагалі не імпортувала ліки підприємства, а в 2015 році імпортувала лише 7% лікарських препаратів заводу. Монопольну частку органічної хімії перехопила Білорусь, яка тим часом знизила частку ліків на 31%. До всіх інших країн, за виключенням Казахстану в 2013 році, експортувалися лише лікарські препарати. Частка і вартість експорту лікарських препаратів ринків Грузії та Казахстану знизилась, що може свідчити про втрату заводом своїх

конкурентних позицій. Експорт до Молдови спочатку зменшився, а потім в 2015 році підвищився до 122 тис. грн. Як говорилося вище, відносини підприємства з Узбекистаном швидко розвиваються, а експорт ліків у 2015 році порівняно з попереднім роком підвищився на 139 тис. грн., хоча частка і не змінилася. Щодо Азербайджану, то це новий партнер досліджуваного підприємства, тому експорт до цієї країни поки що незначний.

В таблиці В.4 додатку В відображено зовнішньоторговельний оборот підприємства за період 2013-2015 років. Це економічний показник, що характеризує обсяг зовнішньої торгівлі [58]. В 2014 році зовнішньоторговельний оборот ДП «Завод хімічних реактивів» зменшився на 1024 тис. грн. за рахунок падіння вартості імпорту, а в 2015 році підвищився на 38% через збільшення як імпорту (на 1956 тис. грн.), так і експорту (на 1038 тис. грн.) та досяг 10901 тис. грн. Це свідчить про розширення ЗЕД. Проте негативним є те, що імпорт все ще переважає експорт, хоча його частка в зовнішньоторговельному обороті знизилася з 71,8% у 2013 році до 63,5% у 2015 році. Така тенденція не є катастрофічною, оскільки підприємство виробляє продукцію з імпортованої сировини і для внутрішнього ринку.

Таким чином, проведений аналіз показав, що зовнішньоекономічна діяльність ДП «Завод хімічних реактивів» розширюється та представляє собою імпорт сировини та експорт виготовленої з неї продукції. Але негативною тенденцією є переважання імпорту над експортом.

Вартість імпорту заводу зменшилася у 2014 році і знову збільшилася у 2015 році. В 2013-2015 роках підприємство імпортувало продукцію з 5 країн, головним партнером з яких є Індія. За досліджуваний період відбулося підвищення експортної виручки, перш за все за рахунок переорієнтації на більш дорожу продукцію. В 2015 році в структурі експорту переважали широко відомі лікарські препарати, тобто власні розробки не впроваджуються. За період 2013-2015 років підприємство проводило експортні операції з 5-7 країнами, спостерігається розширення ринків збуту. Головними партнерами є Білорусь та Румунія. Співпраця з Узбекистаном являється дуже перспективною.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ЗАВОД ХІМІЧНИХ РЕАКТИВІВ»

3.1. Методика формування збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»

Система управління ЗЕД демонструє високу ефективність не лише тоді, коли менеджери, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Забезпечення такого механізму між ними, який підвищує ефективність усієї системи управління ЗЕД підприємства, можна досягти за допомогою сучасних методів та концепцій управління.

В рамках дипломної роботи для вдосконалення системи управління ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» була розроблена збалансована система показників (ЗСП) та проведено факторний аналіз показників результативності для поглибленого розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Для цього автором дипломної роботи було виконано ряд послідовних кроків, схематично зображених на рисунку 3.1.

Використання саме концепції збалансованої системи показників обґрунтовується тим, що ДП «Завод хімічних реактивів» знаходиться на першій стадії екоциклу Д. Герста – «стратегічний менеджмент», згідно з якою на підприємстві відбувається переосмислення місії, бачення та цінностей. В цьому і полягає перший етап формування ЗСП у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, на основі якого розробляються всі інші елементи. За допомогою ясно сформульованої місії співробітникам компанії буде набагато простіше згуртуватися для досягнення загальних цілей. Також значно полегшиться

процес залучення в компанію найбільш підходящих для неї фахівців. За допомогою місії також набагато простіше відбувається процес PR, як внутрішнього, так і зовнішнього. Відсутність місії та бачення може привести до порушення цілісності корпоративної культури в компанії [61].



Рис. 3.1. Етапи формування збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»

Наступним етапом є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони ДП «Завод хімічних реактивів», а також загрози і можливості збоку його оточення. Для цього важливо зібрати достовірні дані та ретельно їх проаналізувати. Даний

аналіз дає уявлення про те, які аспекти діяльності підприємства потребують менше зусиль, а на яких потрібно зосередити особливу увагу, а також до яких подій зовнішнього середовища потрібно готуватися, щоб отримати мінімальні втрати і максимальні вигоди.

На основі SWOT-аналізу відбувається вибір міжнародної стратегії ДП «Завод хімічних реактивів» з-поміж альтернативних варіантів, розглянутих в першому розділі даної дипломної роботи. При виборі стратегії підприємства варто зважати на те, що невикористані можливості можуть стати загрозами для підприємства, та навпаки загрози – можливостями [10, с. 205].

Далі згідно з ЗСП, місія, бачення та міжнародна стратегія ДП «Завод хімічних реактивів» на основі базових цінностей переводяться в ключові фактори успіху (КФУ), головні показники конкурентного успіху в галузі, які розглядаються з позиції чотирьох перспектив: фінансової перспективи ЗЕД, яка служить відправною точкою для формування цілей і показників для інших перспектив – найбільш значущий аспект, так як отримання доходу все-таки є головним завданням будь-якої комерційної організації, перспективи закордонних споживачів, яка забезпечує досягнення задоволення потреб клієнтів, а отже, і досягнення високих фінансових результатів, перспективи внутрішніх бізнес-процесів ЗЕД, формулювання цілей якої можливо тільки на основі вже існуючих фінансових і клієнтських цілей, і перспективи знань та навчання, сконцентрованої на розвитку «людського капіталу», який в сучасних умовах розвитку економіки являється одним з основних конкурентних переваг підприємства, особливо в фармацевтичній галузі.

Ключові фактори успіху мають витікати один з одного, що можна наглядно побачити за допомогою стратегічної карти – малюнка, який описує причинно-наслідкові зв'язки між ними. Якщо якийсь ключовий фактор успіху не пов'язаний з іншими, він виключається [53, с. 104]. Такий принцип побудови системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Завод хімічних реактивів» дозволяє оцінити вплив показників та сконцентрувати увагу на найважливіших із них. Карта допомагає донести до окремих підрозділів і

співробітників підприємства їхню роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті розвитку підприємства [32, с. 94].

Наступним завданням в процесі створення збалансованої системи показників ДП «Завод хімічних реактивів» є постановка стратегічних цілей в сфері ЗЕД, які конкретизують ключові фактори успіху. Повний набір цілей має відображати міжнародну стратегію підприємства.

Далі між стратегічними цілями встановлюються причинно-наслідкові зв'язки за допомогою побудови стратегічної карти, яка робить міжнародну стратегію зрозумілою й прозорою на всіх організаційних рівнях [16, с. 317].

Для оцінки ступеня досягнення кожної з стратегічних цілей обираються показники результативності ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів». Стратегічні показники повинні точно передавати зміст стратегічної цілі, до якої вони відносяться, і зосереджувати увагу співробітників на виконанні стратегії. Як правило, число стратегічних показників для компанії становить у середньому 15-25, для підрозділів – 10-15, по 3-5 для окремих співробітників [17, с. 110].

На наступному етапі розробки ЗСП для зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» проводиться декомпозиція показників результативності на базові індикатори для визначення факторів, які впливають на них. Показники результативності розкладаються до того ступеню деталізації, який є найбільш цікавим з точки зору дослідження.

Розробка збалансованої системи показників для ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» продовжується розрахунком показників результативності, їх динаміки та проведенням факторного аналізу впливу визначених базових індикаторів на показники результативності.

Так як факторний аналіз всіх показників результативності збалансованої системи показників ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» потребує великої кількості розрахунків, а більшість програмних продуктів виконують тільки стохастичний факторний аналіз, що базується на значній кількості

Для цього було обрано метод ланцюгових підстановок, так як він є найбільш універсальним і використовується для розрахунку впливу факторів у всіх типах детермінованих факторних моделей: адитивних, мультиплікативних, кратних і змішаних. Цей спосіб дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну величини результативного показника шляхом поступової заміни базисної величини кожного факторного показника в обсязі результативного показника на фактичну в звітному періоді. З цією метою визначають ряд умовних величин результативного показника, які враховують зміну одного, потім двох, трьох і т.д. факторів, допускаючи, що інші не змінюються. Порівняння величини результативного показника до і після зміни рівня певного фактора дозволяє елімінуватися від впливу всіх факторів, крім одного, і визначити вплив останнього на приріст результативного показника [37, с. 98].

При розробці програмного рішення автором було враховано рекомендації з дотримання певної послідовності розрахунків: в першу чергу потрібно враховувати зміну кількісних, а потім якісних показників. Якщо ж є кілька кількісних і кілька якісних показників, то спочатку слід змінити величину факторів першого рівня підпорядкування, а потім більш низького [37, с. 101]. Для цього проводиться сортування факторів при натисканні кнопки.

За результатами факторного аналізу показників результативності ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» будуються карти впливу базових індикаторів по всім перспективам ЗСП, за допомогою яких наглядно видно їх причинно-наслідкові зв'язки з результативними показниками, та яку роль базові індикатори зіграли в їх динаміці.

Наступним завданням розробки ЗСП для ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» являється встановлення цільових значень показників результативності для кількісного вимірювання успішності досягнення стратегічних цілей з урахуванням результатів виконаних раніше етапів. При постановці цільових значень показників можна вдатися до ретроспективного аналізу наявних даних, використати інформацію, отриману в ході бенчмаркінгових досліджень, звернутися до експертної оцінки. Співвідношення

цілових і фактичних значень є своєрідною системою координат, у якій відслідковується процес виконання стратегії і яка допомагає проводити своєчасні коригування стратегічних цілей [17, с. 110].

Останнім етапом формування збалансованої системи показників для ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» є розробка дій для вдосконалення, що дозволять досягти поставлених цілових значень показників результативності, а отже цілей та міжнародної стратегії підприємства.

Таким чином, формування ЗСП для ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» починається з формулювання місії, бачення та цінностей підприємства та на основі SWOT-аналізу обирається міжнародна стратегія. Відповідно до неї визначаються ключові фактори успіху і стратегічні цілі, між якими встановлюються причинно-наслідкові зв'язки. Далі обираються показники результативності та вивчається вплив на них зміни їх складових – базових індикаторів. Закінчується розробка ЗСП встановленням цілових значень показників результативності та визначенням дій для їх досягнення.

3.2. Формування семантичних карт збалансованої системи показників ДП «Завод хімічних реактивів»

На сьогоднішній день все більше підприємств по всьому світу впроваджують систему збалансованих показників, за допомогою якої досягають значних результатів у довгостроковому періоді. Тому українські підприємства повинні звернути увагу на цю концепцію системи управління та перейняти досвід зарубіжних компаній, пристосувавши його до наших умов.

В даній дипломній роботі було розроблено збалансовану систему показників зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів». В додатку Г приведені результати формулювання місії, бачення та цінностей досліджуваного підприємства, а в таблиці Д.1 додатку Д приведена сама збалансована система показників.

Сформулювавши місію, бачення та цінності ДП «Завод хімічних реактивів», можна переходити до проведення SWOT-аналізу ЗЕД. Сильні та слабкі сторони ДП «Завод хімічних реактивів», виявлені після аналізу фінансово-господарської діяльності, а також можливості та загрози для даного підприємства з боку його оточення, розглядаються в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища
ДП «Завод хімічних реактивів»

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішнє середовище	зростання доходів від експорту; розширення географії експорту; переорієнтація на більш дорогу продукцію; наближення продукції до стандарту GMP; кваліфікований персонал; сучасні технології; підвищення ефективності використання ОВФ та продуктивності праці; абсолютна фінансова стійкість та ліквідність; покращення ділової активності; значний обсяг вільних ресурсів	відсутність відділу ЗЕД; перевищення імпорту над експортом; асортимент експортної продукції складають широко відомі лікарські препарати, тобто власні наукові розробки не впроваджуються; погіршення технічного стану ОВФ; низька рентабельність; нерациональна структура капіталу
Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	розширення відносин України та ЄС; залучення кваліфікованих робітників при невисоких витратах; вихід з ринку деяких конкурентів	девальвація національної валюти; напружені відносини України та Росії; нестабільна політична та економічна ситуація в країні та країнах-партнерах; зниження платоспроможності споживачів

Згідно з таблицею 3.1, ДП «Завод хімічних реактивів» має значні обсяги вільних ресурсів, що з одного боку позитивно, тому що підприємство є абсолютно ліквідним, а з іншого боку говорить про неефективне використання наявних грошових коштів та нераціональну структуру капіталу. Тому для того, щоб використати свої сильні сторони для покращення слабких, можна вкласти вільні кошти в розробку власних технологій, оновлення основних фондів, організацію відділу ЗЕД.

Загрози з боку зовнішнього середовища ДП «Завод хімічних реактивів», які перш за все стосуються розриву відносин з більшістю російських партнерів, можна уникнути за рахунок виходу на ринки східних країн Європи та ефективного використання своїх цінових переваг.

Тому виходячи зі SWOT-аналізу найбільш оптимальною міжнародною стратегією ДП «Завод хімічних реактивів» являється експортна, яка базується на підвищенні виробництва і вивозі продукції на зарубіжні ринки, застосовуючи власні та інші збутові канали.

Наступним етапом розробки ЗСП для зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» є визначення ключових факторів успіху (КФУ) по чотирьом перспективам та складання стратегічної карти їх причинно-наслідкових зв'язків (рис. 3.1).

Ключові фактори успіху ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» базуються на перспективі знань та навчання, так як більшість аспектів діяльності підприємства пов'язані з участю в них людей, їх здібностями та взаємовідносинами. Від робітників залежить діяльність підприємства, а від результатів функціонування бізнес-процесів – відносини з іноземними споживачами та частка ринку, які в свою чергу впливають на те, які фінансові результати ЗЕД отримає підприємство.

Формування ЗСП для зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» продовжується розробкою для кожного КФУ конкретизуючих стратегічних цілей та встановлення між ними причинно-наслідкових зв'язків, відображених на стратегічній карті (рис. 3.2).

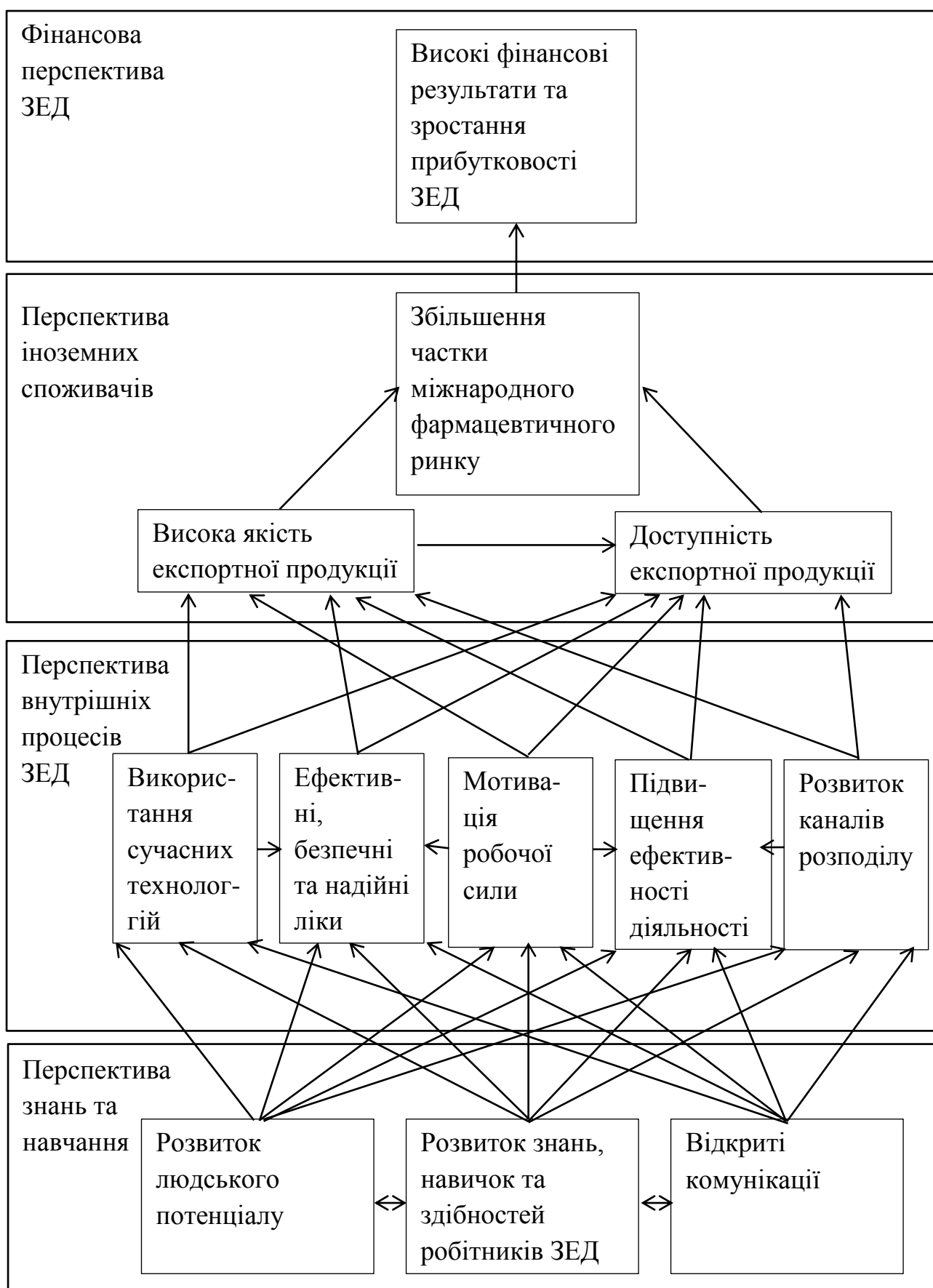


Рис. 3.4. Взаємозв'язок ключових факторів успіху ДП «Завод хімічних реактивів» в сфері зовнішньоекономічної діяльності

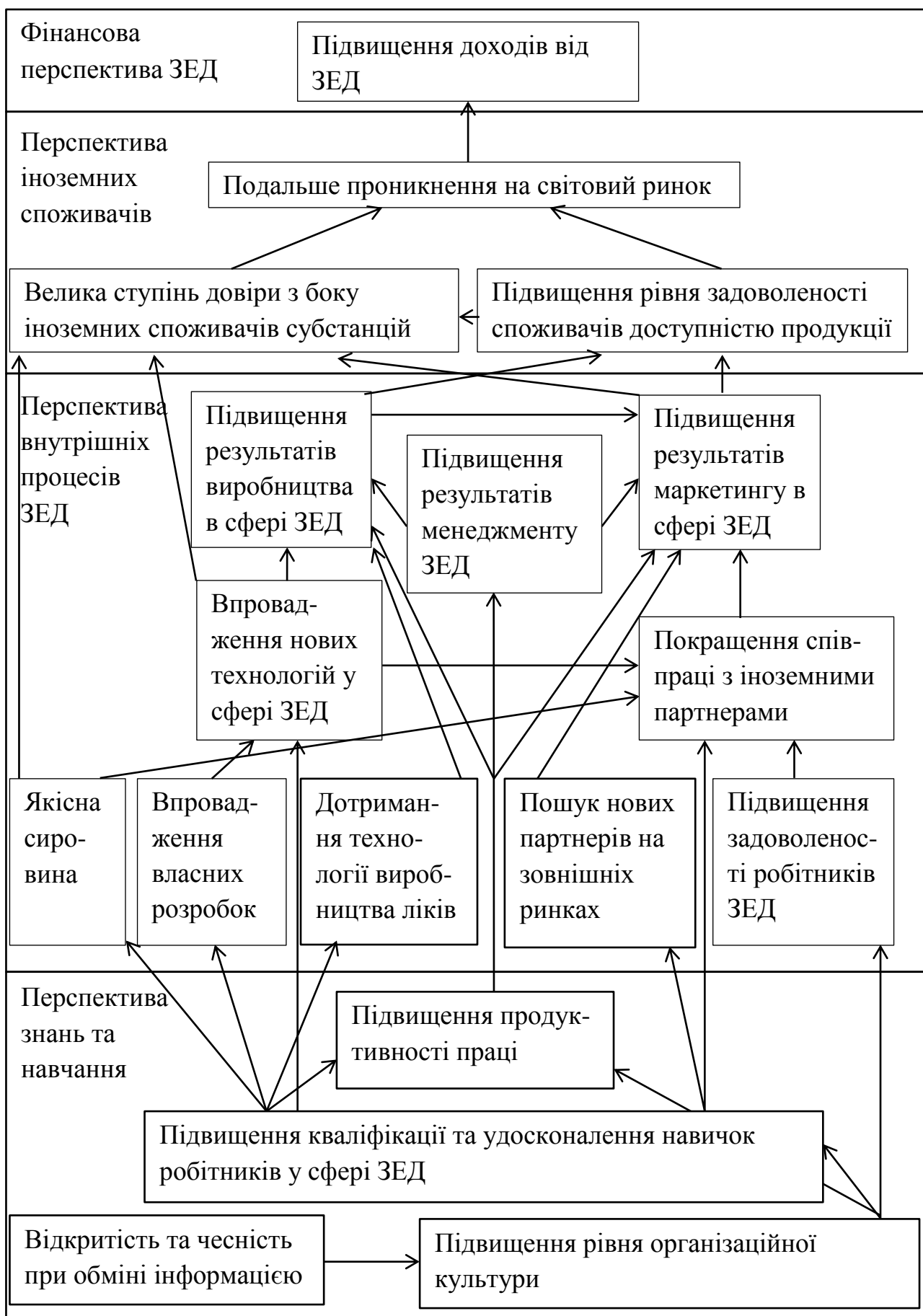


Рис. 3.5. Причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»

Як і в КФУ, причинно-наслідковий ланцюг починається з перспективи знань та навчання робітників в сфері ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів». З рисунку 3.5 видно, що відкритість та чесність при обміні інформацією покращує рівень організаційної культури підприємства, який в свою чергу, підкріплений підвищенням кваліфікації робітників в сфері ЗЕД, приводить до зростання продуктивності праці та покращення функціонування бізнес-процесів. В результаті отримуємо високий рівень довіри та задоволеності споживачів, що неминуче позитивно вплине на фінансову перспективу ЗЕД.

Наступним етапом розробки ЗСП для ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» являється визначення показників результативності, які допоможуть оцінити успішність підприємства в досягненні стратегічних цілей. Щоб уникнути розпилення уваги, для ЗСП потрібно обирати найважливіші показники, які найповніше характеризують оцінюваний аспект.

Для міжнародної діяльності досліджуваного підприємства було використано такі показники результативності:

чистий прибуток від ЗЕД:

$$\text{ЧП} = \text{ЧД} - \text{С}_p - \text{А} - \text{З} - \text{П} + \text{І} = \text{Ц}_p \cdot \text{О}_{\text{ЕП}} - \text{С}_p - \text{А} - \text{З} - \text{П} + \text{І}, \quad (3.1)$$

де ЧД – чистий дохід від ЗЕД;

С_p – собівартість реалізованої експортної продукції;

А – адміністративні витрати;

З – витрати на збут на міжнародних ринках;

П – податок на прибуток;

І – інші доходи та витрати;

Ц_p – ціна реалізації експортної продукції;

$\text{О}_{\text{ЕП}}$ – обсяги експортної продукції;

частка нових зовнішніх ринків в загальному обсязі експорту підприємства:

$$\mathcal{C}_{HP} = \frac{OP_H}{\mathcal{C}D} = \frac{OP_H}{\mathcal{C}_P \cdot O_{EP}}, \quad (3.2)$$

де OP_H – сума обсягів продажів на нових зовнішніх ринках;

рівень утримання іноземних клієнтів [69]:

$$P_{yK} = \frac{K_{\text{ПП}}}{K_3}, \quad (3.3)$$

де $K_{\text{ПП}}$ – клієнти, які здійснили певну кількість повторних покупок протягом року;

K_3 – загальна кількість партнерів на зовнішніх ринках;

коефіцієнт задоволення потреби в експортній продукції підприємства [30, с. 62]:

$$K_{3П} = \frac{O_{EP}}{E_{\text{П}}} = \frac{O_{EP}}{K_{\text{П}} \cdot O_K}, \quad (3.4)$$

де $E_{\text{П}}$ – потенційна ємність ринку експортної продукції підприємства;

$K_{\text{П}}$ – потенційна кількість споживачів експортної продукції ДП «Завод хімічних реактивів»;

O_K – потенційна кількість продукції на одного клієнта на рік;

коефіцієнт відповідності ціннісної значимості:

$$K_{\text{ЦЗ}} = \frac{\mathcal{C}_C}{\mathcal{C}_P}, \quad (3.5)$$

де \mathcal{C}_C – ціна на думку споживача;

рівень вихідних рекламаций:

$$P_B = \frac{O_{3C}}{O_{CE}}, \quad (3.6)$$

де O_{3C} – обсяги зарекламованої сировини;

O_{CE} – загальні обсяги закупленої сировини для виробництва експортної продукції;

частка виготовленої експортної продукції, на яку отримано сертифікати якості:

$$\mathcal{C}_C = \frac{O_C}{O_{EP}}, \quad (3.7)$$

де O_C – обсяг експортної продукції, на яку отримано сертифікати;

рентабельність продукції [38, с. 63]:

$$P_{II} = \frac{\mathcal{C}П}{C_B} = \frac{\mathcal{C}Д - C_P - A - З - П + I}{C_B} = \frac{\mathcal{C}_p \cdot O_{EP} - C_P - A - З - П + I}{C_B}, \quad (3.8)$$

де C_B - собівартість виробництва продукції;

коефіцієнт використання максимально можливого фонду часу [78]:

$$KM\Phi = \frac{\mathcal{C}_\Phi}{MM\Phi} = \frac{\mathcal{C}_\Phi}{K\Phi - D_B \cdot C\mathcal{C}П} = \frac{\mathcal{C}_\Phi}{\mathcal{C}_{KD} \cdot C\mathcal{C}П - D_B \cdot C\mathcal{C}П}, \quad (3.9)$$

де \mathcal{C}_Φ – фактично відпрацьований робітниками в сфері ЗЕД час;

$MM\Phi$ – максимально можливий фонд часу;

$K\Phi$ – календарний фонд робочого часу у сфері ЗЕД;

D_B – кількість вихідних та святкових днів, тривалість щорічних відпусток;

$C\mathcal{C}П$ – середньосписочна чисельність персоналу в сфері ЗЕД;

\mathcal{C}_{KD} – число календарних днів в даному періоді;

рентабельність реклами і засобів стимулювання збуту:

$$P_{P3} = \frac{ЧП}{B_{P3}} = \frac{ЧД - C_p - A - З - П + I}{B_{P3}} = \frac{Ц_p \cdot O_{EP} - C_p - A - З - П + I}{B_{P3}}, \quad (3.10)$$

де B_{P3} – витрати на рекламу і засоби стимулювання збуту на міжнародних ринках;

коефіцієнт якості виконання управлінських функцій [38, с. 400]:

$$K_{y\Phi} = \frac{BЧ_y}{MM\Phi} = \frac{BЧ_y}{K\Phi - D_B \cdot C\Phi\P} = \frac{BЧ_y}{Ч_{KD} \cdot C\Phi\P - D_B \cdot C\Phi\P}, \quad (3.11)$$

де $BЧ_y$ – сума втрат робочого часу через несвоєчасне і неякісне виконання своїх функцій апаратом управління в сфері ЗЕД;

коефіцієнт оновлення основних фондів:

$$O\Phi_o = \frac{O\Phi_H}{O\Phi_K}, \quad (3.12)$$

де $O\Phi_H$ – вартість нових основних фондів;

$O\Phi_K$ – вартість основних фондів на кінець року;

рівень самозабезпеченості інноваційними проектами:

$$P_{\Pi} = \frac{Ч_{\Pi\Pi}}{Ч_3}, \quad (3.13)$$

де $Ч_{\Pi\Pi}$ – число поданих персоналом проектів;

$Ч_3$ – загальна кількість проектів на підприємстві;

коефіцієнт відношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати [37, с. 288]:

$$K_{TP} = \frac{T_{ПП}}{T_{ЗП}}, \quad (3.14)$$

де $T_{ПП}$ – темп зростання продуктивності праці робітників у сфері ЗЕД підприємства;

$T_{ЗП}$ – темп зростання середньої заробітної плати робітників у сфері ЗЕД;

рівень вхідних рекламацій:

$$P_{ВХ} = \frac{O_{ЗП}}{ЧД} = \frac{O_{ЗП}}{Ц_P \cdot O_{ЕП}}, \quad (3.15)$$

де $O_{ЗП}$ – обсяги зарекламованої експортної продукції;

частка нових партнерів на зовнішніх ринках:

$$Ч_{НП} = \frac{K_{НП}}{K_3}, \quad (3.16)$$

де $K_{НП}$ – кількість нових партнерів на зовнішніх ринках;

продуктивність праці в сфері ЗЕД:

$$ПП = \frac{O_{ЕП}}{СЧП} \quad (3.17)$$

коефіцієнт кваліфікації робітників у сфері ЗЕД [44]:

$$K_{КВ} = \frac{Ч_{КВ}}{СЧП}, \quad (3.18)$$

де $Ч_{КВ}$ – кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, стажування, брали участь в семінарах, тренінгах за фахом протягом року;

коефіцієнт інноваційної активності:

$$K_{IA} = \frac{K_I}{СЧП}, \quad (3.19)$$

де K_I – кількість впровадження нових і вдосконалених методів роботи, впровадження технологій, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів;

коефіцієнт моральності:

$$K_M = \frac{ВЧ_K}{ММФ} = \frac{ВЧ_K}{КФ - Д_B \cdot СЧП} = \frac{ВЧ_K}{Ч_{КД} \cdot СЧП - Д_B \cdot СЧП}, \quad (3.20)$$

де $ВЧ_K$ – втрати робочого часу через вирішення конфліктів;

віддача від організаційної культури [41, с. 95]:

$$B_{OK} = \frac{ЧП}{OK_B} = \frac{ЧД - C_p - A - З - П + I}{Г + ЛК} = \frac{Ц_p \cdot O_{EP} - C_p - A - З - П + I}{РВП - ВК + ЛК}, \quad (3.21)$$

де OK_B – організаційна культура в вартісному вираженні;

$Г$ – гудвіл;

$ЛК$ – вартість людського капіталу;

$РВП$ – ринкова вартість підприємства;

$ВК$ – власний капітал.

Таким чином, формулювання місії, бачення та базових цінностей ДП «Завод хімічних реактивів», визначення ключових факторів успіху і стратегічних цілей в його зовнішньоекономічній діяльності, відслідковуючи їх причинно-наслідкові зв'язки, а також вибір показників результативності, створює підґрунтя для переведення стратегії в тактику – від абстрактних понять до більш конкретних та практичних рішень.

3.3. Формалізація збалансованої системи показників у зовнішньоекономічній діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» за результуючими показниками та базовими індикаторами

Використання принципу ЗСП про невелику кількість комплексних показників результативності з одного боку є позитивним моментом в концепції, тому що дозволяє не розпилювати увагу, але з іншого – являється серйозним недоліком, адже при відстеженні таких показників можна не помітити істотних відхилень його складових, які нейтралізували вплив один одного.

Тому при розробці збалансованої системи показників зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» автором даної дипломної роботи було вирішено доповнити концепцію детермінованим факторним аналізом.

В результаті вивчення динаміки показників результативності ЗЕД досліджуваного підприємства було виявлено, що в 2014 році порівняно з 2013 роком найбільше змінився в позитивну сторону показник рівня самозабезпеченості інноваційними проектами (табл. 3.2). Це відбулося здебільшого за рахунок числа поданих персоналом проектів (рис. 3.8). Однак у 2015 році порівняно з 2014 роком приріст даного показника значно знизився, а структура впливу його складових майже не змінилася.

Також високі темпи приросту в 2014 році показували такі показники результативності як коефіцієнт кваліфікації робітників у сфері ЗЕД, віддача від організаційної культури, чистий прибуток від ЗЕД, рентабельність реклами і засобів стимулювання збуту, рентабельність продукції. Однак в 2015 році більшість із них знизилася, і лише чистий прибуток від ЗЕД зріс на 20%. Найбільший вплив на останній за 2013-2015 роки мали ціна реалізації експортної продукції та її обсяги (рис. 3.6). Їх сумарна частка впливу на результативний показник за досліджуваний період складала від 80%. На зниження віддачі від організаційної культури в 2015 році на 78% після приросту в 2014 році на 86% вплинуло суттєве підвищення вартості власного

Таблиця 3.2

Динаміка показників результативності зовнішньоекономічної діяльності

ДП «Завод хімічних реактивів»

Показник результативності	2013	2014	2015	Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
				2014	2015	2014	2015
Чистий прибуток від ЗЕД, тис. грн.	488	842	1023	354	180	73	21
Частка нових зовнішніх ринків в загальному обсязі експорту підприємства	0,09	0,05	0,01	-0,04	-0,05	-44	-88
Рівень утримання клієнтів	0,91	0,78	0,80	-0,14	0,02	-15	3
Коефіцієнт задоволення потреби в експортній продукції підприємства	0,85	0,90	0,71	0,05	-0,19	6	-21
Коефіцієнт відповідності ціннісної значимості	0,97	0,90	0,88	-0,08	-0,01	-8	-2
Рівень вихідних рекламаций	0,09	0,05	0,11	-0,04	0,06	-41	120
Частка виготовленої експортної продукції, на яку отримано сертифікати	0,75	0,85	0,91	0,11	0,06	14	7
Рентабельність продукції	0,19	0,29	0,26	0,10	-0,03	49	-9
Коефіцієнт використання максимального фонду часу	0,05	0,04	0,05	-0,01	0,01	-27	26
Рентабельність реклами і засобів стимулювання збуту	5,81	9,99	9,38	4,18	-0,61	72	-6
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій в сфері ЗЕД	0,004	0,002	0,002	-0,002	0,002	-51	11
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,10	0,05	0,07	-0,05	0,02	-48	29
Рівень самозабезпеченості інноваційними проектами	0,14	0,33	0,40	0,19	0,07	133	20
Коефіцієнт відношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати	0,74	0,14	1,83	-0,60	1,69	-81	1206
Рівень вхідних рекламаций	0,04	0,01	0,005	-0,03	-0,003	-78	-42
Частка нових партнерів на зовнішніх ринках	0,30	0,28	0,20	-0,03	-0,08	-9	-28
Продуктивність праці в сфері ЗЕД, кг/чол.	183	39	89	-143	50	-78	128
Коефіцієнт кваліфікації робітників у сфері ЗЕД	0,09	0,21	0,13	0,12	-0,07	128	-36
Коефіцієнт інноваційної активності, од./чол.	0,45	0,41	0,53	-0,04	0,12	-9	29
Коефіцієнт моральності	0,0041	0,0037	0,0044	-0,0003	0,001	-9	19
Віддача від організаційної культури	0,06	0,11	0,02	0,05	-0,09	86	-78

капіталу підприємства, викликане безвідплатною передачею необоротних активів ДП «Завод хімічних реактивів» (рис. 3.9).

Найбільшого зниження в 2014 році порівняно з 2013 роком зазнали такі показники, як коефіцієнт використання максимально можливого фонду часу, рівень вихідних рекламаций, частка нових зовнішніх ринків в загальному обсязі експорту підприємства, коефіцієнт оновлення основних фондів, коефіцієнт якості виконання управлінських функцій в сфері ЗЕД, рівень вхідних рекламаций, продуктивність праці в сфері ЗЕД, коефіцієнт відношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Зниження більшості з цих показників було тимчасовим, наприклад, коефіцієнт використання максимально можливого фонду часу в 2015 році зріс на 26%. Найбільший вплив на цей показник має такий базовий індикатор як фактично відпрацьований робітниками в сфері ЗЕД час (рис. 3.7). Слідом за останнім коефіцієнтом, в 2015 році спостерігається значне зростання продуктивності праці робітників в сфері ЗЕД і рівня вихідних рекламаций, а також сповільнення від'ємного темпу зростання рівня вхідних рекламаций. Проте в частці нових зовнішніх ринків в загальному обсязі експорту просліджується подальше зниження, викликане сповільненням освоєння нових ринків, що підтверджується значним зростанням впливу на результуючий показник суми обсягів продажів на нових зовнішніх ринках (рис. 3.6).

Однак найбільшу цікавість викликає коефіцієнт відношення темпів зростання продуктивності праці в сфері ЗЕД та середньої заробітної плати, приріст якого в 2014 році склав -81%, а вже в 2015 році він зріс в 12 разів. Перш за все на такі результати в 2014 році вплинуло значне зниження темпу зростання продуктивності праці, що склало 96% від загального впливу складових показника результативності, а на нього в свою чергу найбільше вплинуло зниження обсягу експортної продукції. В 2015 році відбулося значне підвищення продуктивності праці за рахунок зростання обсягу експортної продукції на 136% та фонду заробітної плати на 29%, а вплив складових коефіцієнту починає зрівнюватися.

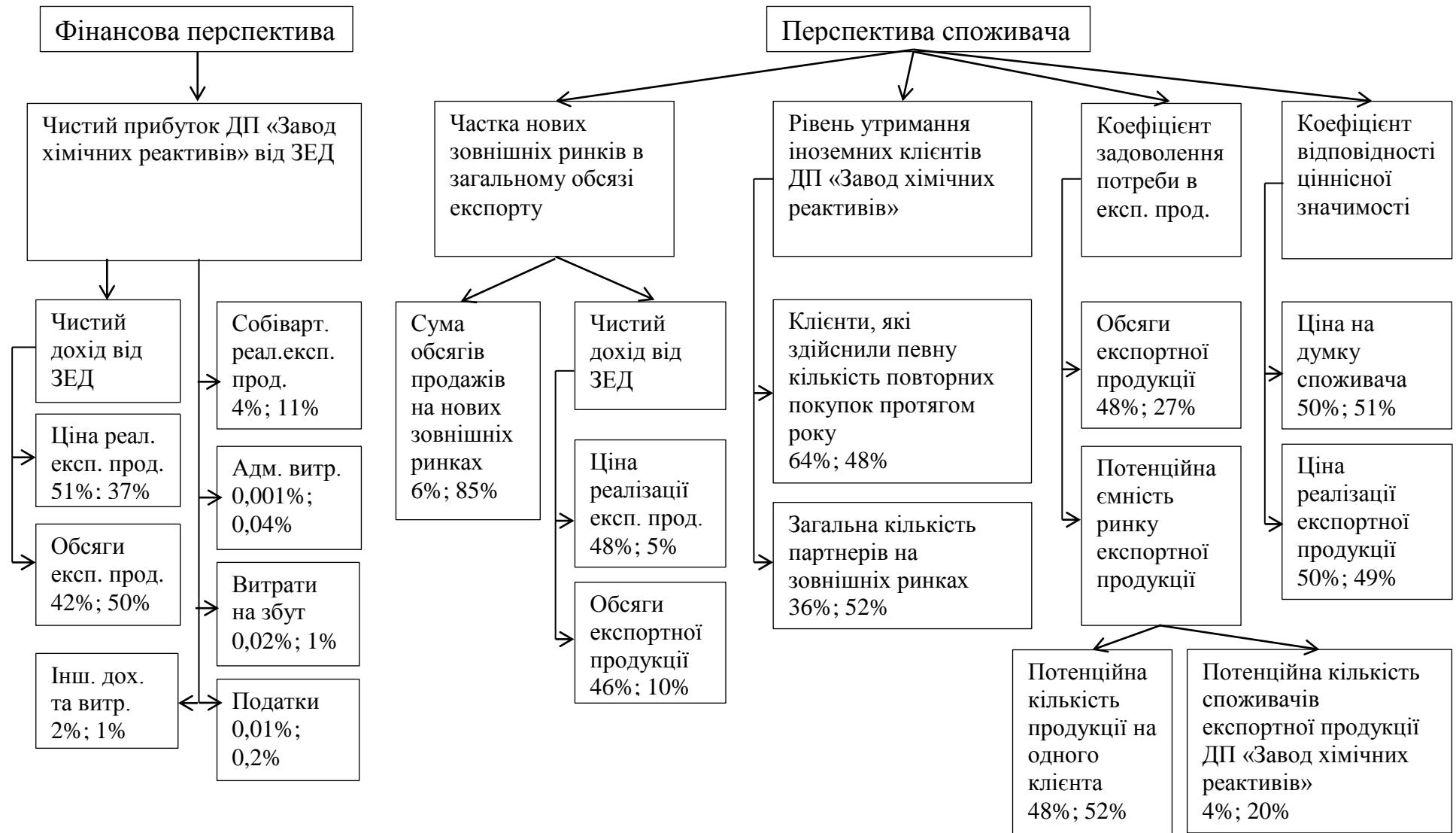


Рис. 3.6. Частка впливу базових індикаторів на зміну результативних показників фінансової та клієнтської перспектив збалансованої системи показників зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» за 2013-2015 роки



Рис. 3.7. Частка впливу базових індикаторів на зміну результативних показників перспективи внутрішніх процесів ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» за 2013-2015 роки

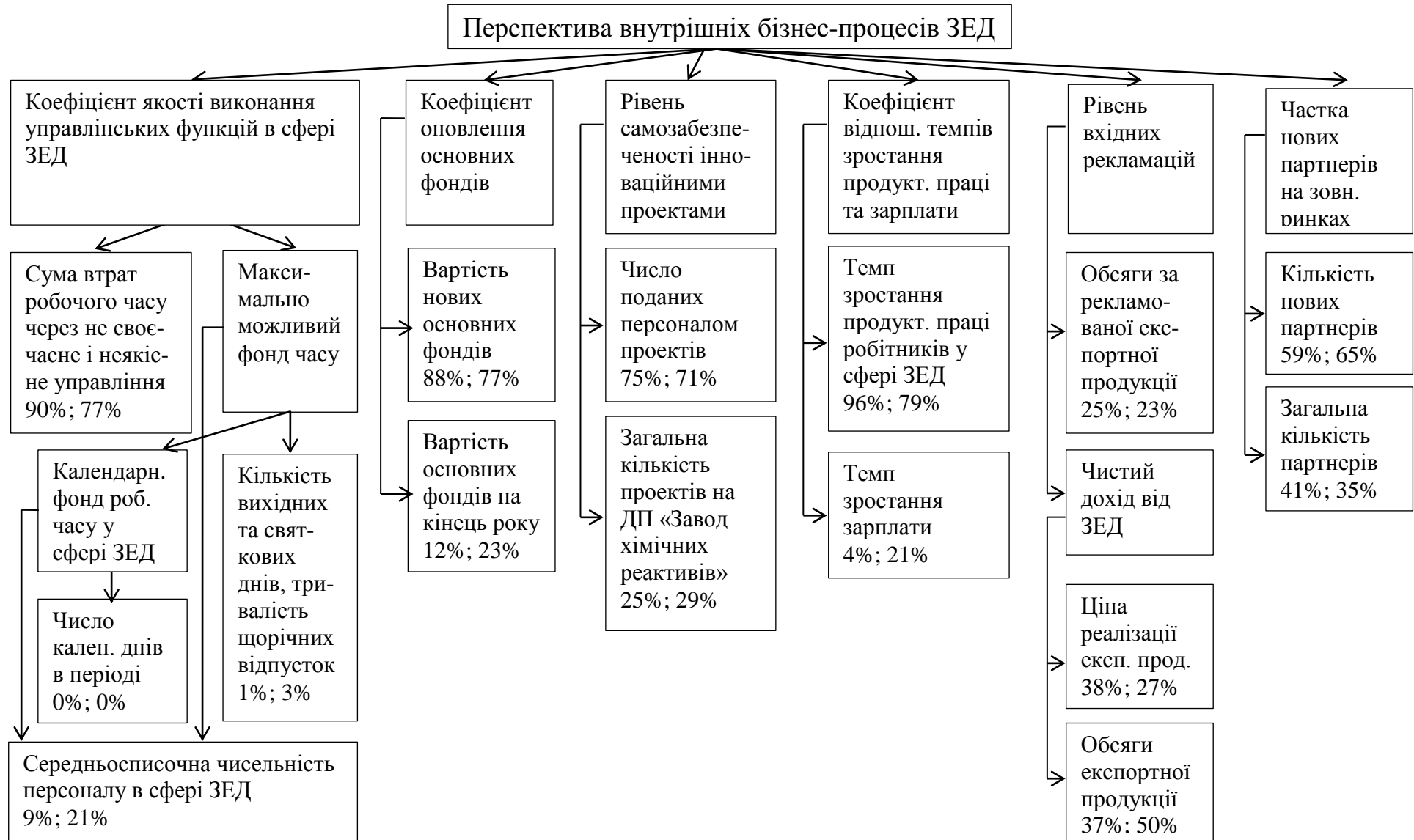


Рис. 3.8. Частка впливу базових індикаторів на зміну результативних показників перспективи внутрішніх процесів ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів»

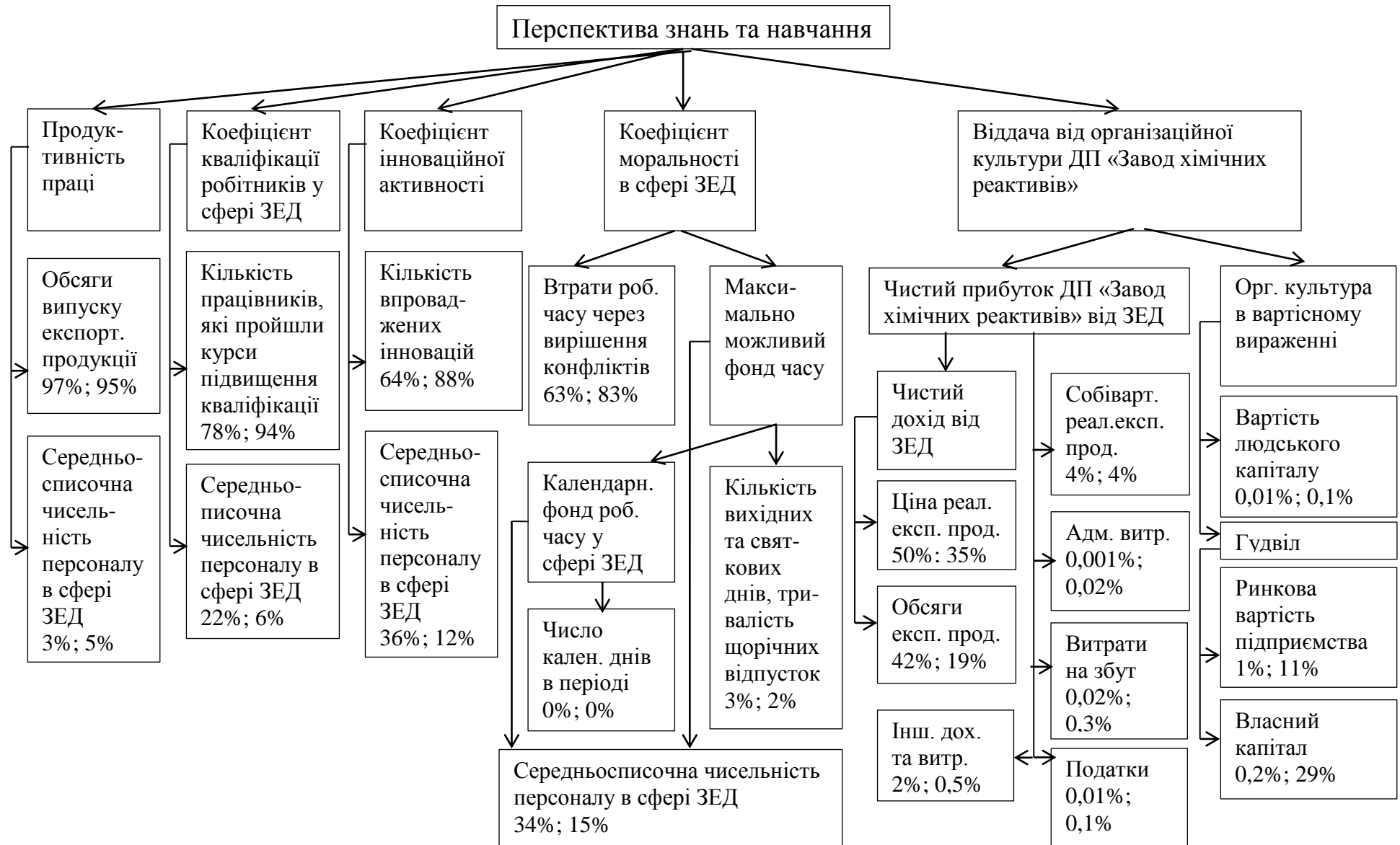


Рис. 3.9. Частка впливу базових індикаторів на зміну результативних показників перспективи знань та навчання ЗСП ДП «Завод хімічних реактивів»

Розглядаючи загальний вплив базових індикаторів на ЗСП ДП «Завод хімічних реактивів» (табл. Д.2 додатку Д) можна зауважити, що в 2014 році найбільший вплив мали обсяги експортної продукції (19,5%) та ціна реалізації експортної продукції (13,8%), а найменший – адміністративні витрати (0,0002%). Однак такі результати можна пояснити тим, що дані індикатори входять в найбільшу кількість результативних показників. Якщо ж розрахувати середній вплив, то вони займають 16 та 17 місце відповідно.

Ранжування базових індикаторів за критерієм середнього впливу на ЗСП ДП «Завод хімічних реактивів» дає зовсім інші результати – найбільший вплив мають темп зростання продуктивності праці робітників у сфері ЗЕД (4,5%) та ринкова вартість підприємства (4,4%).

В 2015 році найбільший вплив мали знову обсяги експортної продукції (17,9%) та її ціна реалізації (9,04%), а найменший – вартість людського капіталу (0,001%). За критерієм середнього впливу на ЗСП найвпливовішими індикаторами виявилися обсяги експортної продукції (4,48%) та кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, стажування, брали участь в семінарах, тренінгах за фахом протягом року (4,46%).

Тому при виборі цільових значень та дій для удосконалення в збалансованій системі показників зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» було враховано вплив базових індикаторів, найважливішими з яких є 10 показників, тому що їх загальний вплив на ЗСП ЗЕД складає 60% – це обсяги експортної продукції, ціна реалізації експортної продукції, кількість працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації протягом року, ринкова вартість підприємства, кількість впровадження нових і вдосконалених технологій, загальна кількість партнерів на зовнішніх ринках, фактично відпрацьований робітниками в сфері ЗЕД час, втрати робочого часу через вирішення конфліктів, сума обсягів продажів на нових зовнішніх ринках, темп зростання продуктивності праці робітників у сфері ЗЕД підприємства.

На основі розробленої збалансованої системи показників ДП «Завод хімічних реактивів» в роботі було запропоновано дії для удосконалення

системи управління, представлені в таблиці 3.3.

За період дослідження підприємство впровадило деякі з рекомендацій. В таблиці 3.3 приведено стан досягнення підприємством стратегічних цілей до впровадження пропозицій (позначено суцільною лінією) та після впровадження (позначено пунктирною лінією) на основі бальної оцінки експертів від 1 до 5 балів, де 5 – найбажаніший результат.

В якості експертів виступили:

заступник директора по загальним питанням;

заступник директора по перспективному розвитку;

головний бухгалтер;

заступник директора по економіці та фінансовим питанням;

головний інженер.

З результатів опитування видно, що на ДП «Завод хімічних реактивів» рівень досягнення таких стратегічних цілей, як подальше проникнення на світовий ринок та впровадження нових технологій, зокрема власних, оцінюється експертами як незадовільний. Це пов'язано насамперед із великими витратами для їх досягнення, а також іншими труднощами політичного та економічного характеру.

Дотримання технології виробництва отримало максимальний бал від експертів, що є результатом впровадження на підприємстві міжнародного стандарту ISO 9001.

За період дослідження більшість оцінок не змінилася, однак результати по багатьом стратегічним цілям покращились: підвищились доходи від ЗЕД, завдяки переорієнтації на більш дорогу продукцію, підвищився ступінь довіри закордонних споживачів. Також підвищилися результати виробництва в сфері ЗЕД, завдяки зростанню фактично відпрацьованого часу, та результати менеджменту ЗЕД, за рахунок зниження втрат робочого часу через неякісне управління. Запропоноване проведення контролю виконання термінів доставки, а також якості та кількості товару, за 2 тижні до відправки підвищило рівень задоволеності міжнародних партнерів.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз показників системи управління за результатами
впровадження ЗСП на ДП «Завод хімічних реактивів»

Стратегічні цілі	Оцінки експертів, бали					Дії для удосконалення
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
Підвищення доходів від ЗЕД			●	●		Переорієнтація виробництва експортн. продукції за критерієм прибутковості
Подальше проникнення на світовий фармацевтичний ринок		●				Провести маркетингові дослідження для визначення умов виходу підприємства на ринки країн ЄС
						Визначити пріоритети стратегічних партнерських відносин з фармацевтичними компаніями країн ЄС
Велика ступінь довіри з боку закордонних споживачів субстанцій				●	●	Розробити процедуру врегулювання претензій споживачів з приводу якості на основі системи ISO
						Підвищити рівень лояльності закордонних споживачів
Підвищення рівня задоволеності споживачів доступністю продукції		●	●			Розробити процедуру врегулювання претензій споживачів з приводу доступності експортної продукції
						Пошук шляхів оптимізації цін експортної продукції
Якісна сировина					●	Підтримання відносин з існуючими постачальниками якісної сировини
					●	Пошук нових постачальників якісної сировини для виробництва субстанцій
						Розробити механізм оцінки якості сировини
						Контроль проведення перевірок якості сировини лабораторією підприємства
Дотримання технології виробництва					●	Контроль відповідності технології виробництва та якості експортної продукції стандартам ISO
Підвищення результатів виробництва в сфері ЗЕД			●	●		Знизити собівартість експортної продукції
						Збільшити фактично відпрацьований час за допомогою підвищення мотивації
Підвищення результатів маркетингу в сфері ЗЕД				●		Переглянути використання маркетингових інструментів на міжнародних ринках
						Підвищити ефективність реклами на міжнародних ринках
Підвищення результатів менеджменту ЗЕД			●	●		Знизити втрати робочого часу через неякісне управління
Впровадження нових технологій у сфері ЗЕД		●				Виділити бюджет на впровадження нових технологій у сфері ЗЕД

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Впровадження власних розробок		●				Створити сприятливі умови для розроблення власних технологій
						Розробити критерії оцінки ідей персоналу
Підвищення рівня задоволеності робітників у сфері ЗЕД				●		Удосконалення умов праці та системи винагород
						Покращити систему нематеріальної мотивації робітників у сфері ЗЕД
Покращення співпраці з іноземними партнерами			●	●		Проаналізувати ефективність наявних та потенційних міжнародних каналів розподілу
						Проводити контроль виконання термінів доставки, а також якості та кількості товару, за 2 тижні до відправки
Пошук нових партнерів на зовнішніх ринках				●		Виділити бюджет відділу маркетингу на пошук нових іноземних партнерів
Підвищення продуктивності праці в сфері ЗЕД				●		Скласти план просування для кожного робітника
Підвищення кваліфікації та удосконалення навичок робітників у сфері ЗЕД			●			Перевірити знання і навички персоналу та провести відповідне навчання
					●	Заохочувати робітників до розроблення власних технологій та раціоналізації роботи ЗЕД підприємства
Відкритість та чесність при обміні інформацією				●	●	Провести тренінги по вирішенню конфліктів
Підвищення рівня організаційної культури				●		Розробити систему критеріїв, показників та опитувань для розвитку організаційної культури

За досліджуваний період було проведено тренінги для робітників у сфері ЗЕД, що дозволило підвищити їх кваліфікацію та удосконалити навички. А тренінги по вирішенню конфліктів підняли до максимальної оцінки соціально-психологічний клімат в колективі. Однак зростання цін через девальвацію національної валюти та відсутність можливих шляхів зниження собівартості призвели до зменшення доступності продукції для міжнародних партнерів.

В дипломній роботі було розроблено ЗСП для середнього рівня управління, однак дана концепція передбачає конкретизацію ключових факторів успіху і стратегічних цілей підприємства на нижчих рівнях.

Таким чином, використання збалансованої системи показників для вдосконалення системи управління ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» дозволяє покращити систему прийняття стратегічних та тактичних рішень, оптимізувати використання обмежених резервів розвитку підприємства, врахувати потреби внутрішніх бізнес-процесів, персоналу та партнерів, забезпечити необхідний рівень фінансових показників ЗЕД.

На основі розробленої концепції ЗСП, факторного аналізу показників результативності та ранжування базових індикаторів було розроблено рекомендації для вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Завод хімічних реактивів», які стосуються підвищення доходів від експорту, збільшення частки міжнародного ринку, зростання рівня довіри закордонних споживачів, підвищення ефективності діяльності, мотивації та кваліфікації працівників в сфері ЗЕД.

РОЗДІЛ 4

ТЕХНОЛОГІЧНА ЧАСТИНА

4.1. Аналіз стану фармацевтичної галузі

Хімічна промисловість – галузь важкої індустрії, на підприємствах якої, застосовуючи хімічні методи переробки сировини і матеріалів, одержують різну хімічну продукцію (органічні і неорганічні хімікати, мінеральні добрива, хлор, барвники, реактиви, хімічні волокна, побутова хімія тощо). Валовий обсяг виробництва хімічної промисловості в світі складає близько 2 трлн. дол.

Особливості хімічної промисловості: утворює речовини яких немає в природі; одержує різні види матеріалів з одного виду сировини, або навпаки; є основною базою для інших галузей промисловості (машинобудування, будівельної індустрії), та сільського господарства; замінює дорогу сировину дешевою і т.д.; змінює побут людини, вирішуючи проблему одягу, взуття, побутових приладів і т.д.; використовує виробничі відходи інших галузей; перетворює в продукцію велику кількість сировини [60].

У залежності від технології виробництва і призначення продукції хімічна індустрія підрозділяється на окремі підгалузі: неорганічна хімія, органічна хімія, кераміка, нафтохімія, агрохімія, полімери, еластomers, вибухові речовини, фармацевтична хімія, парфуми та косметика.

Фармацевтична промисловість – галузь промисловості, пов'язана з дослідженням, розробкою, масовим виробництвом, вивченням ринку і розподілом лікарських засобів, переважно призначених для профілактики, полегшення і лікування хвороб. Розвиток промисловості спирається на досягнення хімічної науки.

Фармацевтична галузь має величезне стратегічне значення для подальшого розвитку економіки, зміцнення безпеки країни і поліпшення здоров'я населення. У розвинутих країнах вона належить до числа найбільш

динамічних і рентабельних, але водночас виступає як особливий сегмент ринку, що регулюється державними органами влади, а також контролюється страховою медициною. В останні роки фармація починає інтегруватися зі сферою медичних послуг.

Фармацевтична галузь посідає значне місце і в економіці України, оскільки є важливим сегментом національного ринку, багато в чому визначає національну і оборонну безпеку країни, відрізняється великою наукоємною і розвиненою кооперацією. Вона включає в себе виробництво лікарських засобів і виробів медичного призначення, оптову і роздрібну торгівлю, спеціалізоване зберігання і розподіл (дистрибуцію) за допомогою налагодженої збутової мережі (аптеки, аптечні пункти тощо) [62].

Фармацевтична галузь України упродовж останніх років демонструє стійку тенденцію до зростання. Українська фармацевтична промисловість виробляє близько чверті від 13 тисяч найменувань лікарських засобів, зареєстрованих в країні. Препарати випускаються майже в усіх формах – твердих, рідких, порошкоподібних тощо. Основними групами є серцево-судинні препарати, анальгетики, вітаміни, засоби для лікування респіраторної та ендокринної систем, шлунково-кишкового тракту і антибіотики.

Зростають й обсяги продажу лікарських засобів вітчизняного та закордонного виробництва. Частка українських виробників складає приблизно 30%. Зокрема, у першому півріччі 2013 року аптеки продали ліків та товарів медичного призначення на суму 17,2 млрд. грн. На вітчизняному фармацевтичному ринку сьогодні наявна продукція понад 300 виробників з країн далекого зарубіжжя, країн СНД і Балтії, а також 160 вітчизняних виробників [72]. Українські фармацевтичні компанії намагаються диверсифікувати асортимент з метою задоволення потреб покупців, покращуючи якість і асортимент продукції.

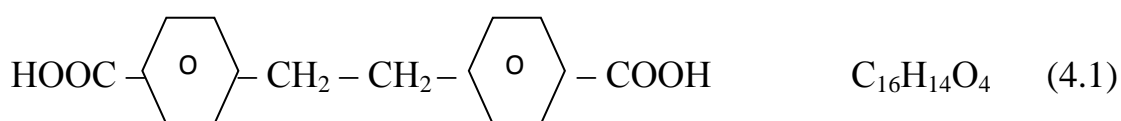
У групі провідних вітчизняних виробників лікарських засобів знаходяться ЗАТ «ФФ «Дарниця», Корпорація «Артеріум» (ТОВ «Київмедпрепарат» і АТ «Галичфарм»), ТОВ ФК «Здоров'я», ЗАТ НВЦ «Борщагівський ХФЗ»,

ВАТ «Фармак». Кожний із цих гігантів фарміндустрії займає близько 10% ринку вітчизняних лікарських засобів.

Головною метою фармацевтичної галузі сьогодні є створення ефективної системи забезпечення населення України ліками. Пацієнту повинні бути гарантовані доступність, клінічна ефективність, безпека і якість лікарських препаратів. Забезпечення якості продукції у фармацевтичній галузі є всеохоплюючою концепцією. Якість лікарських препаратів повинна бути гарантована на всіх етапах – від його розроблення до реалізації. Це досягається завдяки впровадженню комплексу належних фармацевтичних практик: GMP, GLP, GCP, GDP, GPP і GSP [73].

4.2. Характеристика виробничого процесу

Для випуску субстанцій медичного призначення на ДП «Завод хімічних реактивів» використовуються різноманітні хімічні речовини власного виробництва. Одною з них є 4,4-етилендобензойна кислота, хімічна формула якої має такий вигляд:



Її молекулярна маса складає 270 г/моль. Щодо фізико-хімічних властивостей, то це нерозчинний у воді та органічних розчинниках сірий з жовтуватим і рожевим відтінком кристалічний порошок, що плавиться з розкладанням при температурі вище 260°C. Препарат призначений для органічного синтезу. Масова частка елемента складає не менше 98%, залишок після прожарювання (у вигляді сульфатів) – не більше 0,2%. Найменування нормативно-технічної документації: ТУ 6-09-06-1277-87.

Таблиця 4.1

Характеристика сировини, матеріалів і напівпродуктів

Найменування сировини, матеріалів, напівпродуктів	Нормативно-техніч. документація, марка, кваліф., сорт, регламент або методика на підготовку сировини	Показники, обов'язкові для перевірки	Регламентовані норми із припустимими відхиленнями
Дибензил	Ч. ТУ 6-09-06-511-75	Темп. крист.	Не нижче 50,5°C
Хлористий ацетил	ч. ДЕРЖСТАНДАРТ 5829-71	Темп. кипіння	52-54°C
Дихлоретан	техн. ДЕРЖСТАНДАРТ 1942-74	Масова частка вологи	відсутня
Хлористий алюміній	техн. ОСТ 6-01-300-77		
Гідроокис натрію	ч. ДЕРЖСТАНДАРТ 4328-77, хч., чда		
Диоксан сцинт.	ДЕРЖСТАНДАРТ 10455-80		
Соляна кислота	хч, ДЕРЖСТАНДАРТ 3118-77		
Гидроксиламін сірчаноокислий	ч. ДЕРЖСТАНДАРТ 7298-79		
Вугілля активоване осв.	техн. ДЕРЖСТАНДАРТ 4453-73	—	—
Бязь	ДЕРЖСТАНДАРТ 111680-76		

По закінченні завантаження розчину дибензила, закривають подачу розсолу. Маса мимовільно нагрівається до температури 20-22°C, після чого, колбу з реакційною масою встановлюють у реактор з пароводяною сорочкою

місткістю 25 л, заповнений гліцерином. Відкривають воду на холодильник, подають пар, включають розмішування, нагрівають реакційну масу до 35-40°C і витримують при цій температурі 45 хв. По закінченні витримки, реакційну масу вивантажують у порцеляновий казанок місткістю 20 л на 2,8 кг льоду й 450 г (380 мл) концентрованої соляної кислоти.

Осадок, що випав, 4,4-діацетилдобензила, відфільтровують при температурі 10-12°C на лійці Бюхнера (фільтр – бязь) під технічним вакуумом (зал. тиск 30-40 мм рт. ст./00-530 ГПа) і промивають водопровідною водою до нейтральної реакції промивних вод (універсальний індикаторний папір). Промитий продукт сушать у паровій сушильній шафі при температурі 60-65°C. Вихід – 110 г 4.4-діацетилдобензила. Температура плавлення – 166-170°C (продукт плавиться в інтервалі не більше 2°C).

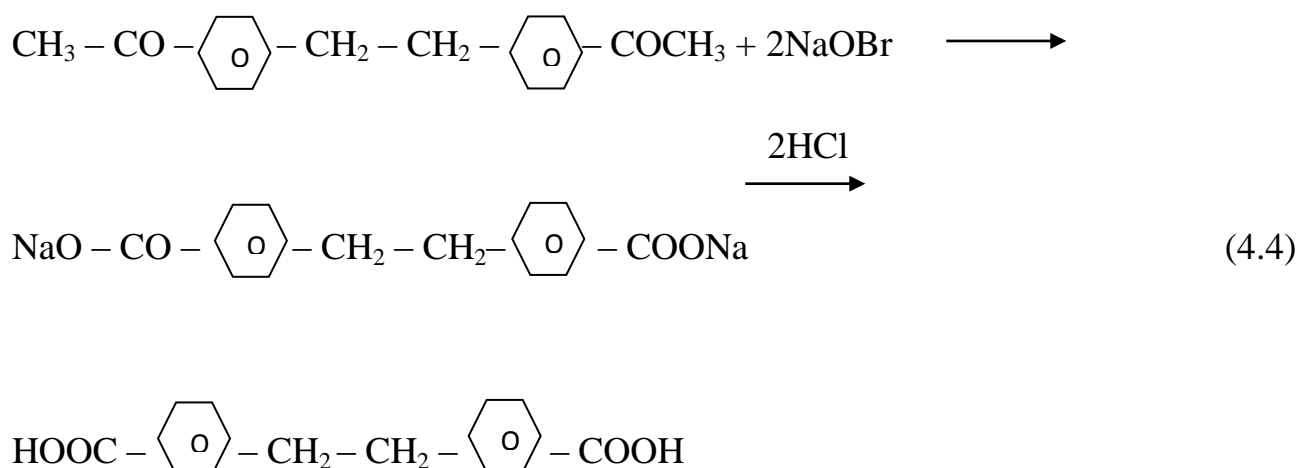
2. Синтез гіпоброміта натрію



В скляний/емальований апарат з розсолем та з сорочкою для подачі розсолу поміщують колбу місткістю 4 л, з механічною мішалкою із частотою обертання 90 хв., термометром у масі, зворотним кульковим холодильником, лійкою для додачі. У колбу завантажують 1,68 л води, 595 г (14,9 мол) гідроокису натрію, включають розмішування й подачу розсолу в сорочку апарату.

У масу, охолоджену до 5-3°C завантажують 1,45 кг льоду, зміст колби прохолоджують до (-8-10)°C і завантажують через лійку 745 г (237 мол) бром у такою швидкістю, щоб температура реакційної маси не перевищувала 0°C. По закінченні додачі бром у масу розмішують 20 хв. при температурі не вище 0°C. Отриманий розчин гіпоброміта натрію зберігають протягом 3-4 годин при температурі 0°C.

3. Синтез 4.4-етилендобензойної кислоти



В апарат з пароводяною сорочкою місткістю 25 л, з якірною мішалкою із частотою обертання 90 хв., зворотним кульковим холодильником, термометром у масі, лійкою для додачі завантажують 1,750 л (1,8 кг) диоксана, 1110 г (0,413 мол) 4,4-діацетилдобензила, включають розмішування, відкривають подачу води на холодильник і подачу пари в сорочку апарату.

Масу нагрівають до 70°C до повного розчинення продукту (проба піпеткою) та починають завантаження гіпоброміта натрію, охолодженого до 0°C, невеликими порціями через лійку для додачі. По закінченні додачі гіпоброміта (1-1,5 години) масу нагрівають до кипіння (флегма в холодильнику) і витримують при кипінні 3 години.

По закінченні витримки в апарат довантажують 5 л водопровідної води й 20 г активного освітленого вугілля й перемішують масу протягом 5-10 хв. Потім виключають мішалку, закривають подачу пари в сорочку, реакційну масу фільтрують (фільтр – бязь-папір-бязь) за допомогою вакууму/зал., тиск – 300-400 мм рт. ст. (400-500 ГПа) через колбу місткістю 6 л, установлену в металевий чохол.

Вміст колби вивантажують у порцеляновий казанок місткістю 20 л, куди попередньо завантажують 100 г 10%-го розчину гідроксиламіна сірчаноокислого й підігрітий до 65-70°C розчин соляної кислоти, що містить 1,5 кг соляної

кислоти й 1,5 кг води. При цьому рН середовища повинне дорівнювати 2 (універсальний індикаторний папір).

Масу періодично перемішують скляною паличкою. Осадок, що випав, 4.4-етилендибензойної кислоти фільтрують на лійці Бюхнера (фільтр – папір-бязь) технічним вакуумом (зал. тиск 300-400 мм рт. ст./400-500 ГПа).

Осад на фільтрі промивають гарячою водопровідною водою 60-70°C до нейтрального середовища промивних вод (універсальний індикаторний папір) і гарячої дистильованою водою до відсутності хлоридів (проба з азотнокислим сріблом). Промитий продукт сушать у паровій сушильній шафі при температурі 60-70°C.

Вихід – 105 г 4.4-етилендибензойної кислоти, після аналізу й фасовки – 100 г, що становить 89,4% від теоретичної маси у розрахунку на 4.4-диацетилдибензил або 41% від теоретичної маси, розраховуючи на дибензил.

Характеристика відходів виробництва, стічних вод і викидів в атмосферу на 1 кг готового продукту. Водний шар і промивні води після виділення й промивання 4.4-диацетилдибензила в кількості 60 кг, що містить 2-2,5% соляної кислоти, багаторазово розбавляють водою й зливають у каналізацію. Дихлоретановий шар у кількості 26 кг не використовують і виносять на площадку утилізації відходів. Водяний розчин диоксана, що утримує 5-8% соляної кислоти, після виділення й промивання 4.4-етиленидикарбонової кислоти в кількості 140 кг нейтралізують содою й зливають у каналізацію при багаторазовому розведенні.

Таким чином, технологічний процес виробництва 4.4-етилендибензойної кислоти складається з трьох стадій, зображених на рис. 4.1



Рис. 4.1. Схема технологічного процесу виробництва 4.4-етилендибензойної кислоти

Норми витрат сировини, матеріалів та енергоресурсів даного технологічного процесу приведено в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Норми витрати сировини, матеріалів, енергоресурсів

Найменування сировини, матеріалів, енергоресурсів	Нормативно-технічна документація, кваліфікація	Од. вим.	Норми витрат на од. прод.	
			теор.	план.
Дибензил	Ч. ТУ 6-09-06-511-75	кг	0,675	1,64
Хлористий ацетил	Ч. ДЕРЖСТАНДАРТ 5829-71	"		3,82
Дихлоретан	Техн. ДЕРЖСТАНДАРТ 1942-74	"	0,58	26,2
Хлористий алюміній	Техн. ОСТ 6-01-300-77	"		3,86
Бром м.а.	Техн. ДЕРЖСТАНДАРТ 454-76	"	1,19	7,45
Гідроокис натрію	Ч. ДЕРЖСТАНДАРТ 4328-77	"		5,95
Диоксан	Ч. ДЕРЖСТАНДАРТ 10455-80	"	2,96	18,0
Соляна кислота	Хч. ДЕРЖСТАНДАРТ 3118-77			19,5
Бязь	ДЕРЖСТАНДАРТ 11680-76			0,5
Гидроксиламін сірно-кислий	Ч. ДЕРЖСТАНДАРТ 7298-79			0,1
Вугілля активоване освітлене	Ч. ДЕРЖСТАНДАРТ 12354-80			0,2

4.3. Удосконалення технологічного процесу на підприємстві

Щоб покращити процес виробництва та збільшити продуктивність праці, в роботі було запропоновано збільшити місткість мішалки, яка є частиною апарату, де безпосередньо отримують готовий продукт (етилендобензойну

кислоту), з 25 л до 40 л.

Для підтвердження ефективності такої рекомендації було проведено планову калькуляцію на виробництво 4,4-етилендибензойної кислоти. В таблиці 4.3 приведено витрати на основні матеріали для фактичної та запропонованої місткості.

Таблиця 4.3

Витрати на основні матеріали

Місткість мішалки	Фактична – 25 кг			Рекомендована – 40 кг		
	вага, кг	ціна, грн.	вар-ть, грн.	вага, кг	ціна, грн.	вар-ть, грн.
Дибензил	1,64	36,5	59,9	2,62	36,5	95,78
Хлористий ацетил	3,82	64,4	246	6,1	64,4	393,67
Дихлоретан	26,2	2,42	63,4	41,92	2,42	101,45
Хлористий алюміній	3,86	30	116	6,18	30	185,28
Бром	7,45	8,3	61,8	11,92	8,3	98,94
Гідроокис натрію	5,95	2,5	14,9	9,52	2,5	23,8
Діоксан	18	36	648	28,8	36	1036,8
Соляна кислота	19,5	0,65	12,7	31,2	0,65	20,28
Бязь	0,5	4,2	2,1	0,8	4,2	3,36
Гідрокселамін сірчаноокислий	0,1	8,84	0,88	0,16	8,84	1,4
Вугілля активоване	0,2	10,9	2,17	0,32	10,9	3,47
Усього основних матеріалів			1228			2455

Як видно з таблиці 4.4, запропоноване збільшення місткості мішалки з 25 кг до 40 кг, дозволило збільшити виробництво етилендибензойної кислоти в 1,6 разів, при цьому основна заробітна плата виробничих робітників залишилася на колишньому рівні, загальнозаводські витрати знизилися, продуктивність праці підвищилася, а ціна продукту є конкурентною.

Таблиця 4.4

Розрахунок витрат, економічного ефекту та ефективності вдосконалення технології виробництва

Ємність мішалки	Фактична - 25 кг	Рекомендована - 40 кг
Основні матеріали	1227,68	1964,24
Допоміжні матеріали	24,56	39,29
ТЗВ	31,31	50,09
Разом	1283,54	2053,61
Основна з/п виробничих робітників (за 2 завантаження)	4,16	4,16
Відрахування на соц. страх.	1,54	1,54
Витрати на утримання й експлуатацію обладнання	7,26	7,42
Цехові витрати	17,47	18,46
Загальнозаводські витрати	5,12	4,82
Виробнича вартість	1319,09	2090,02
Економічний ефект	770,98	
Економічна ефективність	1,58	

Економічний ефект та ефективність від удосконалення технології виробництва етилендибензойної кислоти складають:

$$\text{Ефект} = 2090,02 - 1319,09 = 770,93 \text{ грн.}$$

$$\text{Ефективність} = 2090,02 * 100\% / 1319,09 = 158\%.$$

Отже, запропоноване вдосконалення виробництва етилендибензойної кислоти принесе підприємству прибуток в 770,93 грн., тобто воно отримає на 1,58 грн. більше з кожного кілограму готової продукції, ніж отримало б не змінюючи технології.

ВИСНОВКИ

Сучасні темпи розвитку економіки, комунікацій та технологій призвели до надзвичайної складності внутрішнього і зовнішнього середовища організацій. Для управління кожною з них необхідно знайти свій унікальний підхід. Зовнішньоекономічна діяльність представляє собою складову підприємства, яка також потребує формування відповідної системи управління. Для ефективного вирішення цього завдання необхідно використовувати новітні концепції та методи, одною з яких є збалансована система показників.

В першому розділі дипломної роботи розглядаються основні інструменти, особливості, етапи та переваги збалансованої системи показників, її впровадження у зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Також приводяться альтернативні сучасні управлінські концепції, види міжнародних стратегій підприємства та алгоритм їх пов'язування з оперативним управлінням.

В другому розділі роботи було проаналізовано фінансово-господарський стан ДП «Завод хімічних реактивів» та його зовнішньоекономічну діяльність.

Відповідно до проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство є прибутковим та розширює свою господарську діяльність, адже загальна вартість майна заводу росте. Протягом 2013-2015 років випуск продукції заводу, як і чистий дохід, підвищились. Основним видом асортиментного ряду продукції є медичні субстанції.

За досліджуваний період спостерігається погіршення технічного стану основних фондів, виплати на знос високі, але ефективність їх використання в цілому покращилась. Також розрахунки свідчать про те, що на підприємстві наявна оптимальна кількість персоналу, а його продуктивність праці підвищилась. Хоча річний фонд оплати праці в 2013-2015 роках збільшився на 92%, проте середньомісячна заробітна плата працівника все одно знаходиться на низькому рівні.

В 2015 році різко збільшилась вартість нематеріальних активів, що підвищило частку необоротних активів з 34% до 85%. В структурі запасів досліджуваного підприємства виробничі запаси мають найбільшу частку, що пояснюється імпортом сировини великими партіями. Сприятливим для підприємства є скорочення дебіторської заборгованості та відсутність в її складі сумнівної та безнадійної.

Завод характеризується абсолютною фінансовою стійкістю та ліквідністю. Довгострокові кредити в структурі пасивів майже відсутні. Ділова активність підприємства в цілому підвищується, скорочуються операційний та фінансовий цикли. Сприятливим є той факт, що в середньому періодичність розрахунків з дебіторами вище, ніж з кредиторами. Однак рівень рентабельності підприємства низький. Для того, щоб покращити ефективність діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» керівникам необхідно переглянути політику в сфері формування структури капіталу.

ДП «Завод хімічних реактивів» розширює свою зовнішньоекономічну діяльність, яка представляє собою імпорт сировини та експорт виготовленої з неї продукції. Але негативною тенденцією є переважання імпорту над експортом.

Вартість імпорту заводу зменшилася у 2014 році і знову збільшилася у 2015 році. В 2013-2015 роках підприємство імпортувало продукцію з 5 країн, головним партнером з яких є Індія.

За досліджуваний період відбулося підвищення експортної виручки, перш за все за рахунок переорієнтації на більш дорогую продукцію, так як в 2013 році в структурі експорту переважали монокристали, у 2014 році – органічна хімія, а в 2015 році – лікарські препарати, а також девальвації національної валюти. Асортимент експортної продукції складають широко відомі лікарські препарати – люмінор, амінокапронова кислота, клофелін, тобто власні наукові розробки не впроваджуються. За період 2013-2015 років ДП «Завод хімічних реактивів» проводив експортні операції з 5-7 країнами, спостерігається розширення ринків збуту. Головним партнером до 2014 року була Росія, до якої в 2013-2014 роках

експортувалися вся органічна хімія та майже всі монокристали, з 2015 року – Білорусь та Румунія. Узбекистан являється дуже перспективним контрагентом.

В третьому розділі дипломної роботи було розроблено збалансовану систему показників ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів» на основі розробленої методики. Для цього було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, відповідно до експортної стратегії сформульовано місію, бачення та базові цінності, які було переведено в ключові фактори успіху, розглянуті з позиції фінансової перспективи ЗЕД, перспективи закордонних споживачів, перспективи внутрішніх бізнес-процесів ЗЕД і перспективи знань та навчання. КФУ було деталізовано за допомогою стратегічних цілей, для яких було визначено показники результативності. За допомогою факторного аналізу було вивчено вплив на показники результативності їх складових, визначено їх цільові значення та дії для вдосконалення системи управління ЗЕД ДП «Завод хімічних реактивів».

Для підвищення ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Завод хімічних реактивів» на основі ранжування впливу базових індикаторів було розроблено рекомендації, які стосуються підвищення доходів від експорту, збільшення частки міжнародного ринку, зростання рівня довіри закордонних споживачів, підвищення ефективності діяльності, мотивації та кваліфікації працівників в сфері ЗЕД. Також було проаналізовано результати впровадження протягом досліджуваного періоду запропонованих рекомендацій на основі бальних оцінок експертів, якими виступало вище керівництво підприємства.

Як підсумок до даної дипломної роботи варто зазначити, що цілі дослідження були досягнуті, а завдання виконані. Пропозиції наведені в третьому розділі дипломної роботи мають практичне значення та можуть бути рекомендовані для подальшого використання у діяльності ДП «Завод хімічних реактивів».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991 р., із змінами, внесеними 26.10.2014 р.
2. Адаменко А. П. Використання збалансованої системи показників в управлінні інвестиційним процесом сільськогосподарських підприємств / А. П. Адаменко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – Т. 1, № 2 (5). – С. 8–13.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф/ Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
4. Бестужева С.В. Міжнародні економічні відносини. Навчальний посібник / С.В. Бестужева. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 384 с.
5. Бойко Н. Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием // Известия Российского педагогического университета им. А. И. Герцена. 2007. № 43. С. 58-60.
6. Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. - М.: Альпин Бизнес Букс, 2005.
7. Василенко В.А. Стратегічне управління / В.А. Василенко, Т. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2009. – 396 с.
8. Верба В.А. Управління розвитком компанії на засадах збалансованої системи показників / В.А. Верба // Сталій розвиток підприємств сфери послуг: Матеріали ІІІ всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ялта, 23 - 24 жовтня 2009 р.). - Ялта: РВНЗ КГУ, - 2009. - С. 282-286.
9. Ветлужских Е. В. Особенности BSC предприятий малого бизнеса // Управление компанией. 2006. № 3. С. 35-37.
10. Владичин М. Б., Струк Н. С. Особливості застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України // Проблеми економіки. 2015, № 4. - С. 202-209.

11. Волкова О.В. Ринок праці: Навчальний посібник / О.В. Волкова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.
12. Гончарова С.Ю. Удосконалення збалансованої системи показників діяльності підприємства / С.Ю. Гончарова, О.О. Затеїщикова // Економіка розвитку. – 2007. – № 1. – С. 81-83.
13. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник / Б.Є. Грабовецький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
14. Іванілов О. С. Економіка підприємства: Підручник для студ. вищ. навч. закл. / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
15. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
16. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в реальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
17. Кобаль І.О. Основні елементи побудови вартісно-орієнтованої збалансованої системи показників підприємства // Міжнародний науково-виробничий журнал. 2013. №5. С. 107-116.
18. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності: Практичний посібник / О. Кононенко, О. Маханько. – 5-те вид., перероб. та доп. – Х.: Фактор, 2012. – 208 с.
19. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2011. – №3 (15). – С. 117-128
20. Курилова А. А. Построение сбалансированной системы показателей как эффективного средства финансового механизма управления на предприятиях автомобильной промышленности // Корпоративные финансы. 2011. № 1(17). С. 55-67.
21. Лясковська О.О. Переваги та недоліки збалансованої системи

показників / О.О. Лясковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7(85). – С. 119-126.

22. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янюк // Науковий вісник Національного університету ДПС України економіка, право). – 2014. – № 1 (64). – С. 23–31.

23. Мармоза А. Т. Теорія статистики: Підручник / А. Т. Мармоза. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 592 с.

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

25. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы // Экономические стратегии. 2004. № 5. С. 132-137

26. Наливайко А.П. Мікроекономіка: Підручник / А.П. Наливайко, Л.А. Азьмук та ін. – К.: КНЕУ, 2011. – 446 с.

27. Нестеренко В.Ю. Економіка виробництва: Конспект лекцій / В.Ю. Нестеренко, І.І. Токар. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 58 с.

28. 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.

29. Новак В.О. Зовнішньоекономічна діяльність: Підручник / В.О. Новак, Т.Л. Мостенська, Г.С. Гуріна, О.В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2012. – 552 с.

30. Ноздрева Р.Б. и др. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 10. - М.: «ИНФРА-М», 1999. - 432 с.

31. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: Підручник / А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Буряк, Г. Г. Нам та ін. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 460 с.

32. Подольна В. В. Використання стратегічних карт для обґрунтування

маркетингової стратегії розвитку торгового підприємства / В. В. Подольна, О. І. Хоменко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 2, № 6. – С. 93–96.

33. Продіус О.І. Стратегічне планування експортних операцій на підприємстві на основі збалансованої системи показників / О.І. Продіус, Д.В. Козинець // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2014. - №8. С. 85-89.

34. Протопопова В. О. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студ. вищих навч. закл. / В. О. Протопопова, О. М. Полонський – К.: ЦУЛ, 2002. – 220 с.

35. Рзаєва Т.Г. Економічний аналіз: Навчальний посібник / Т.Г. Рзаєва. – Хмельницький: ХНУ, 2003. – 198 с.

36. Робакова Т. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах системи збалансованих індикаторів // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. 2015, №27-1. - С. 81-87.

37. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. — 7-е изд., испр. — Мн.: Новое знание, 2002. — 704 с.

38. Смирницкий Е.К. Экономические показатели бизнеса / Е.К. Смирницкий - М.: Экзамен, 2002. - 512 с.

39. Сокирник І.В. Стратегія підприємства: Конспект лекцій / І.В. Сокирник. – Хмельницький: ТУП, 2003. – 122 с.

40. Сутягін В. Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В. Ю. Сутягін, М. О. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. 2012, №5-6. - С. 112-117

41. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. - СПб.: ИТМО, 2008. - 154 с.

42. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации

для анализа / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2010. – 298 с.

43. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи / Пер. с англ. / Под ред. В.С. Катъкало. – Спб.: Изд. С.-Петербургского университета, 1997.

44. Хмелева Г. А. Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны / Г. А. Хмелева, Е. М. Г. Хмелева // Евразийский международный научно-аналитический журнал. 2009, №2 (30).

45. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2010. – 196 с.

46. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 320 с.

47. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

48. Kaplan R. S. Mastering the Management System / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – Cambridge: Harvard business school publishing corporation, 2008. – P. 1-17

49. Kaplan R. S. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 2005. – February. – P.52-63

50. Kaplan R. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage / R. Kaplan, D. Norton. - Harvard Business Press, 2008. - 336 p.

51. Kaplan R.S. The balanced scorecard: translating strategy into action / R.S. Kaplan, D. P. Norton. – Cambridge: Harvard Business Review Press, 1996. – 322 p.

52. Mintzberg H. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – N.Y.: Free Press, 2005. – 416 p.

53. Rampersad H.K. Total Performance Scorecard: redefining management to achieve performance with integrity / H.K. Rampersad. – L.: Routledge, 2003. – 332 p.

54. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації [Електронний ресурс] / Ж. М. Балабанюк // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – Електронні дані. – [Дніпропетровськ: Дніпропетров. держ. аграрно-економічний ун-т: ТОВ "ДКС Центр", 2011]. – №8. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=650>

55. Белов А.Г. Управлять по целям: Система управления эффективностью бизнеса [Электронный ресурс] / А.Г. Белов // Деловой мир, 2012. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2012/03/05/upravlyat-po-celyam-sistema-upravleniya-effektivnostyu-biznesa.html>

56. Бізнес Портал Луцька. Стратегії міжнародного розвитку компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_350.html

57. Википедия. Система менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Система_менеджмента_качества

58. Вікіпедія. Зовнішньоторговельний оборот [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Зовнішньоторговельний_оборот

59. Вікіпедія. Ряди динаміки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Ряди_динаміки

60. Географіка. Географічний портал. Галузі промисловості: Хімічна промисловість [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://geografica.net.ua/publ/galuzi_geografiji/osnovi_ekonomichnoji_geografiji/galuzi_promislovosti_khimichna_promislovist/52-1-0-734

61. Деньгодел. Как написать и зачем нужна миссия компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dengodel.com/management/73-kak-napisat-i-zachem-nuzhna-missiya-kompanii.html>

62. Державна підтримка українського експорту. Фармацевтична промисловість України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/26.html>

63. Дистанционный консалтинг. Современные концепции и модели управления качеством [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.dist-cons.ru/modules/qualmanage/section2.html>

64. Дмитриева О.О. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) в стратегічному управлінні підприємства [Електронний ресурс] / О.О. Дмитриева // Третья научно-практическая конференция "Социально-экономические реформы в контексте европейского выбора Украины", 2006. – Режим доступа: http://www.confcontact.com/apl/7_Dmitr.php

65. Кокинз Г. Методы управления результативностью [Электронный ресурс] / Г. Кокинз // Деловой мир, 2011. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11804>

66. Кремлева И.В. Всеобщий менеджмент качества и реинжиниринг [Электронный ресурс] / И.В. Кремлева, С.Я. Риб. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY8/vmkr.htm>

67. Могилюк В. «Фармацевтический форум стран СНГ» – 2014 [Электронный ресурс] / В. Могилюк // Фармацевтическая отрасль, 2014. – №2 (43). – Режим доступа: http://promoboz.com/ru/view_article?id=45

68. Национальная академия наук Украины, НТК «Институт монокристаллов», Государственное предприятие «Завод химических реактивов». История [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zhr.kharkov.ua/history.php>

69. Новый маркетинг. Лояльность потребителей: типы и методы оценки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.web-standart.net/node/2879>

70. Прогрессивный менеджмент. Основы системы управления «Прогрессивный Менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.progressive-management.com.ua/integrated-management-advisory-services/implementing-an-effective-balanced-system-of-governance/item/100-основы-системы-управления-прогрессивный-менеджмент>

71. Украина сегодня. Каталог ведущих предприятий Украины. Государственное предприятие "Завод химических реактивов" НТК "Институт монокристаллов" НАН Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.rada.com.ua/rus/catalog/8809/>

72. Укрінформ. Фармацевтична галузь України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrinform.ua/ukr/news/farmatsevtichna_galuz_ukraini_infografika_1865506

73. Фармацевтична енциклопедія. Фармацевтична галузь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/307/farmacevtichna-galuz>

74. Dekanblog. Замкнутая система управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dekanblog.ru/zamknutaya-sistema-upravleniya/>

75. e-xecutive. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php?title=Сбалансированная_система_показателей

76. Finalearn. Фінансова аналітика. Сутність ліквідності, характеристика та методика розрахунків основних показників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.finalearn.com/lifers-955-2.html>

77. Grandars – Энциклопедия Экономиста. Реинжиниринг бизнес процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>

78. Grandars. Анализ использования фондов рабочего времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/statistika/fondy-rabochego-vremeni.html>

79. KPI MONITOR. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>

80. Office file. Управление по целям - инструмент нового времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.officefile.ru/article.php?id=353>

81. Status quo. Новости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sq.com.ua/rus/news/ekonomika/20.10.2007/harkovskij_zavod_himreaktivov_planiruetsya_perenesti_s_prlenina_i_organizovat_unikalnoe_dlya/