

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ  
ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА**

*Кафедра міжнародного  
туризму і готельного бізнесу*

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

*на тему:*

**“Стратегія управління діяльністю підприємства на  
основі збалансованої системи показників / Strategy of  
Enterprise Management Activity on the Balanced Scorecard  
Base збалансованої системи показників”**

*Студента IV курсу групи  
МАУБ-41  
напряму підготовки:  
“Управління міжнародним  
бізнесом”  
Труліча Богдана*

*Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
Нагара Марина Борисівна*

**ТЕРНОПІЛЬ - 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	
1.1 Збалансована система показників як елемент формкування та реалізації стратегії підприємства	
1.2 Переваги впровадження стратегії управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників	
1.3 Стратегічне планування ризиків як складової збалансованої системи показників	
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ВЕЛМАРК М»	
2.1 Організаційна характеристика ПП «ВЕЛМАРК М»	
2.2 Фінансово-економічна оцінка ПП «ВЕЛМАРК М»	
2.3 Стратегічний аналіз діяльності ПП «ВЕЛМАРК М»	
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ВЕЛМАРК М» НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	
3.1 Формування стратегії розвитку ПП «ВЕЛМАРК М» на засадах збалансованої системи показників	
3.2 Підхід до ефективного управління витратами підприємства з врахуванням збалансованої системи показників	
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних складних економічних умовах функціонування вітчизняні підприємства відчують потребу в нових методах управління. Підприємствам необхідна система оцінки, здатна збалансовано та адекватно відобразити траєкторію руху в досягненні цілей стратегії розвитку, достовірно діагностувати зрушення та зміни, що відбуваються на підприємстві. Збалансована система показників стає ефективним інструментом, що дозволяє керівництву підприємства зрозуміти, куди рухається підприємство, як воно розвивається і наскільки діяльність підприємства відповідає його запланованій стратегії.

Актуальність питань впровадження системи збалансованих показників, полягає в можливості підвищувати акціонерну вартість підприємства за допомогою зростання ефективності всіх факторів бізнесу: фінансів, роботи з клієнтами, бізнес-процесів, кадрів. Впровадження збалансованої системи показників як нового методу управління здатне активізувати функції управління, які спрямовані на вирішення наявних економічних проблем кожного окремого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Збалансована система показників здобула вже досить широкого визнання та поширення. Серед зарубіжних науковців окрім власне творців концепції Д. Нортон, Р. Каплана, слід виділити праці таких вчених, як А. Томпсона, А. Гершуна, Г. Мінцберга, Дж. Стрікланда, Пола Р. Нівена, М. Г. Брауна та ін.. За останні роки в Україні було надруковано чимало публікацій та наукових статей з приводу застосування збалансованої системи показників та особливостей її впровадження на українських підприємствах, зокрема таких авторів, як В. Смірнов, І. Височин К. Редченко, М. Кизин, О. Клименко, О. Чернега, та ін.

Перед підприємствами, які запроваджують збалансовану систему показників, як правило, виникає проблема вибору найважливіших індикаторів, адже не існує єдиних принципів розробки стратегічних цілей підприємства залежно від кон'юнктурного середовища підприємств. Невирішеною залишається і проблема недостатньої кореляції між фінансовими та нефінансовими індикаторами, які встановлюють ступінь впливу нематеріального економічного потенціалу на реалізацію стратегічних цілей, збалансування підприємством довгострокових цілей і поточної результатної діяльності.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є формування збалансованої системи показників як інструменту реалізації стратегії підприємства, та обґрунтування теоретичних положень і методичних рекомендацій щодо підвищення ефективності здійснення діяльності підприємства.

Для реалізації мети дослідження було поставлено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні та методичні аспекти сутності збалансованої системи показників;
- провести аналіз переваг впровадження стратегії підприємства на основі збалансованої системи показників;
- розглянути принципи оцінки діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників;
- розкрити зміст класифікації ризиків збалансованої системи показників;
- провести фінансово-економічний аналіз ПП «ВЕЛМАРК М»;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище ПП «ВЕЛМАРК М»;
- запропонувати заходи щодо покращення формування стратегії розвитку підприємства;
- розробити підхід ефективного управління витратами підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного управління діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розробки та реалізації стратегії управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися наступні методи: загальнонаукові: діалектичний метод наукового пізнання, методи логічного узагальнення, синтезу (для визначення теоретичних основ сутності економічного потенціалу підприємства); методи статистичного, економічного та системного аналізу (для вивчення сучасного стану й перспектив розвитку підприємств торгівлі України); експертні методи (для визначення набору показників). Головні висновки сформульовано на основі системного аналізу та наукової абстракції.

Інформаційна база дослідження представлена науковими публікаціями та монографіями вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами періодичних публікацій, наукових конференцій, даними статистичної та фінансової звітності підприємства, матеріалами опитувань і анкетування персоналу.

**Наукова новизна одержаних результатів** бакалаврської роботи полягає в реалізації стратегії управління діяльністю підприємства за блоками збалансованої системи показників з урахуванням специфіки діяльності ПП «ВЕЛМАРК М».

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що теоретичні положення та методичні підходи, розроблені у бакалаврській роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішнього бізнес-процесу ПП «ВЕЛМАРК М», який забезпечить досягнення стратегічних цілей здійснення міжнародної діяльності.

**Апробація результатів роботи.** Основні наукові положення та результати досліджень були представлені на XVI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Економічний і

соціальний розвиток України в 21 столітті: національна візія та виклики глобалізації» (м. Тернопіль 2019 р.).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

#### 1.1 Збалансована система показників як елемент формування та реалізації стратегії підприємства

На сучасному етапі розвитку світової економіки ключового значення в ринковому середовищі набуває ефективне управління такими складовими нематеріальних активів підприємства як людський та клієнтський капітал, бренд, інноваційний потенціал та ін. Ефективне управління стратегічним розвитком підприємства є головним чинником підвищення його конкурентоздатності, покращення показників фінансового господарської діяльності. Сьогодні саме здатність організації результативно впроваджувати стратегію є ключовим нематеріальним активом, який визначає її ринкову вартість.

Для вимірювання ефективності реалізації стратегії компанії Р. Капланом та Д. Нортоном на початку 1990-х років була розроблена концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Автори BSC дають таке її визначення: «Збалансована система показників є інструментом стратегічного планування та управління, який слугує для встановлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності»

Завдяки цій системі робота підприємства оцінюється за чотирма збалансованими параметрами: фінанси, взаємини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Завдання BSC полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні завдання і показники, які забезпечують баланс між зовнішніми звітними даними для акціонерів і клієнтів і внутрішніми характеристиками найбільш значущих бізнеспроцесів, інновацій, навчання [1, с.8–14].

Запропонований Р. Капланом та Д. Нортонем класичний варіант розробки BSC передбачає такі головні етапи, що розглянуті нижче

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

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

Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в яких конкурує підприємство, а також як показник результативності його діяльності в цільовому сегменті ринку. Ключові показники цієї складової, а саме задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази, дозволяють визначити споживчу цінність пропозицій (value propositions) та є найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами.[2,с.15-18]

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Головними

показниками є: виконання замовлень, постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість, продуктивність тощо.

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

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

Розробка BSC завершується процесом перекладу стратегії компанії в оперативні цілі і показники та передбачає створення нової системи менеджменту.

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

Другий етап передбачає узгодження стратегічних цілей з топ-менеджерами, оцінку пропозиції за усіма чотирма складовими BSC та узагальнення їх в проекті її розробки.[3,с.76-78]

Третій етап – вибір та розробка показників. На цьому етапі детально досліджуються всі цілі, розглядаються їх специфічні особливості, сильні та



слабкі сторони. Найважливішим завданням при виборі конкретних показників збалансованої системи є визначення тих із них, які відображають стратегію компанії.

Після визначення ключових показників необхідно: скласти список цілей складових BSC з детальним описом кожної; описати показники для кожної цілі; підготувати приклади, що ілюструють метод кількісної оцінки показників; графічно відобразити взаємозв'язок показників всередині складової, та їх зв'язок з показниками інших складових. Збалансована Система Показників (ЗСП), підтримує виміри фінансових показників, передбачає управління не фінансовими показниками, які відображають рух компанії до створення її майбутньої вартості через інвестиції в персонал, оптимізацію бізнес-процесів і технології, взаємовідносини з клієнтами та постачальниками.

Сьогодні збалансовану систему показників слід ідентифікувати не тільки як оцінну систему, але й як систему, що дає можливість сформулювати інформаційноаналітичне підґрунтя подальших управлінських рішень. Сучасна практика застосування ЗСП являє собою управлінську технологію, в межах якої забезпечується опис стратегії, формується механізм досягнення стратегічних завдань, виражених у кількісних і якісних індикаторах. Саме тому розроблення системи збалансованих показників процес тривалий, в якому можна вирізнити кілька етапів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Основні етапи розробки та впровадження збалансованої системи показників для промислових підприємств

Етапи	Зміст етапу	Результати етапу
1. Стратегічний аналіз підприємства та зовнішнього оточення.	Аналіз галузевих факторів. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Аналіз попередньої стратегії, яка використовувалась.	Визначено фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які мають ключове значення для розробки стратегії.
2. Розробка стратегії підприємства.	Ключові стратегічні рішення і принципи по основних і допоміжних процесах, пріоритети, конкурентні	— На основі аналізу стратегічних альтернатив розроблено стратегію підприємства, представлену у форматі «ланцюжка створення

	переваги і відмінності від конкурентів.	цінності» (сукупність основних і обслуговуючих бізнес-процесів).
--	---	--

## Продовження таблиці 1.1.

3. Розробка «стратегічної карти» цілей та карти BSC по підприємству	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегічні цілі та показники проєкції «Фінанси».</li> <li>– «Клієнти / Продукти».</li> <li>– «Бізнес-процеси».</li> <li>– «Персонал / Інфраструктура».</li> <li>– Матриця стратегічних заходів і проєктів (заходи + проєкти / учасники).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Для обраної стратегії розроблена «стратегічна карта» цілей підприємства в цілому</li> <li>– Для кожної стратегічної цілі розроблені контрольні показники.</li> </ul>
4. Побудова «карт» цілей (завдань) і показників структурних підрозділів	Стратегічні карти для кожного обраного підрозділу, відділу, групи, посади.	На основі «стратегічної карти» підприємства в цілому розроблені «карти» цілей і контрольні показники структурних підрозділів 2-го рівня і наступних рівнів організаційної ієрархії.
5. Розробка звітних форм («паспорта» показників).	Нормативні значення планових показників, які необхідно досягти в результаті діяльності (виконання бізнес-процесів на всіх рівнях підприємства).	Для кожного показника «стратегічної карти» цілей підприємства в цілому та структурних підрозділів розроблений «паспорт» показника
6. Пов'язування збалансованої системи показників з системою бюджетування.	Планування бюджетів для кожного підрозділу та / або бізнес-процесу.	Для ключових заходів і проєктів, реалізація яких необхідна для досягнення стратегічних цілей, розроблені бюджети, пов'язані із загальним фінансовим планом та бюджетом підприємства.
7. Розробка системи мотивації персоналу, пов'язаної з системою цілей і показників.	Навчання та перепідготовка персоналу, заходи щодо підвищення освіти персоналу. Розробка заохочувальних заходів.	Для всіх керівників підрозділів підприємства розроблена система мотивації, пов'язана з системою цілей і показників.
8. Впровадження проєкту збалансованої системи показників.	Впровадження проєкту збалансованої системи показників .	За даними результатів реалізації проєкту прийняття рішення щодо апробації проєкту на наступній ділянці робіт або повномасштабного впровадження на підприємстві.
9. Моніторинг результатів	Контроль практичного впровадження і аналіз перебігу процесу реалізації проєкту.	Висновок про апробацію проєкту.

Джерело: складено автором за [3, с. 67]

Збалансована система показників (ЗСП/ BSC)– новий інструмент, що націлює підприємство на стратегію довгострокового успіху, оцінює критичні фактори поточні і майбутнього розвитку організації, що організує всю діяльність підприємства згідно з обраною стратегією .

Впровадження збалансованої системи показників діяльності (Balanced ScoreCard, BSC) на підприємстві дає змогу: виділити в роботі служби управління персоналом пріоритетні напрями, що забезпечують реалізацію економічної стратегії підприємства; оцінити внесок підрозділу управління персоналом в її здійснення; контролювати витрати на персонал; не тільки вимірювати підсумкові показники діяльності, але й відстежувати, чи у правильному напрямі відбуваються зміни.[4,с.78]

Збалансована система показників переводить загальне бачення і стратегію компанії в конкретні цілі і показники за кожною з чотирьох перспектив діяльності підприємства. Зберігши фінансові параметри оцінки минулої діяльності підприємства, збалансована система показників дає можливість керівнику визначити, як організація працює над створенням вартості для сьогоднішніх і майбутніх клієнтів, з одного боку, і що слід здійснити підприємству для розширення внутрішніх можливостей і збільшення інвестицій у персонал, бізнессистеми і процедури з ціллю вдосконалення своєї діяльності в майбутньому, - з іншого.

Збалансована система показників охоплює найважливіші аспекти діяльності підприємства – споживчий, господарський, інноваційний і фінансовий. Система дає змогу погодити стратегію з оперативним бізнесом.

В Україні були спроби з впровадження і використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління організацією, але їх дуже мало . Накопичений досвід багатьох провідних закордонних фірм може бути корисним для підприємства. На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням

вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління .

Проблема застосування збалансованої системи показників полягає в тому, щоб змусити працівників, що звикли до певного стилю і принципу ведення справ, пристосуватися до нового підходу у створенні вартості. Керівництву потрібно не тільки самому вчасно усвідомити необхідність змін і зрозуміти, які саме зміни необхідно внести в систему показників, але й зуміти донести це до працівників, щоб люди могли швидше адаптуватися до конкурентної ситуації, що змінилася.[5, с.126-128]

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії. Вона не тільки представляє собою оцінну систему, але і служить засобом стратегічного управління, так як дозволяє і сформулювати стратегію розвитку компанії, і перевести її в площину конкретних стратегічних завдань і показників

В алгоритмі у вигляді блоків представлені такі процеси, як оцінка діючої стратегії підприємства згідно із запропонованим методичним підходом, формування стратегічної мети керування економічним ростом, а також контроль отриманих результатів.

Упровадження системи збалансованих показників передбачає необхідність чіткого формулювання стратегії, переведення її в конкретні стратегічні завдання; розроблення стратегічних карт компанії, які дають можливість встановити відповідність між стратегічними цілями та показникам їх досягнення, визначити цільові значення показників для інформування всіх підрозділів компанії; визначення стратегічних ініціатив, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Проаналізуємо ефективність впровадження стратегічної карти підприємства у вигляді блоксхеми (рис. 1.2).

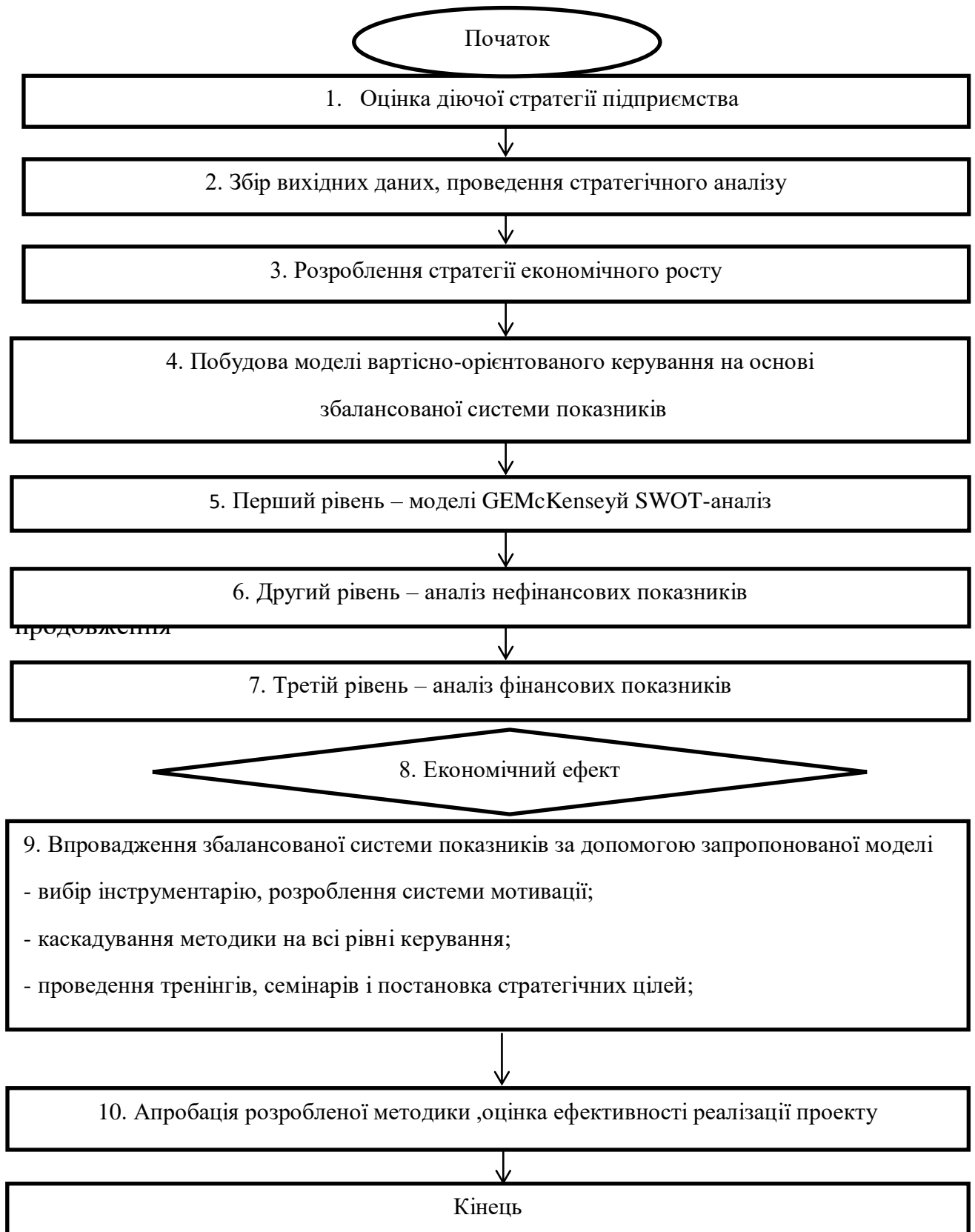


Рис .1.2 Ефективність впровадження стратегічної карти підприємства  
Джерело: побудовано автором за [ 6. с. 40]

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей, як:

- роз’яснення прийнятої стратегії;
- доведення стратегії до співробітників організації;
- узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників;
- ув’язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом;
- виявлення й координація стратегічних ініціатив;
- періодичний і систематичний перегляд стратегії;
- встановлення зворотного зв’язку для коригування стратегії.

У сучасному динамічному середовищі функціонування підприємств розроблення комплексної і цілісної системи оцінки ефективності й управління підприємством має вирішальне значення.

За умови саме такого використання система стає основою управління підприємством інформаційної епохи та дає змогу використати переваги технології ЗСП для підвищення ефективності бізнесу. ЗСП виявила себе досить гнучкою й універсальною методикою, щоб її можна було застосовувати в різних країнах світу. [7,с.48-50]

Методика може з однаковим успіхом використовуватися як транснаціональними корпораціями, так і дрібними підприємствами, оскільки вирішує основну проблему будь якої організації незалежно від її розміру – приведення бізнес-процесів і дій службовців до єдиної стратегії.

Отже, збалансована система показників дозволяє планомірно реалізовувати стратегічні плани компанії, переводячи їх на операційний рівень управління і контролюючи реалізацію стратегії на основі ключових показників ефективності діяльності.Водночас, як визнають розробники

збалансованої системи показників, вони і самі не очікували, що система поряд із розв'язанням проблеми вимірювання ефективності діяльності стане розв'язанням значно більшої проблеми: нездатності організацій упроваджувати нові стратегії і рухатися в нових напрямках.

## 1.2 Переваги впровадження стратегії управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників

Слід зазначити, що останнім часом система BSC стала одним із основних інструментів управління підприємством і досягнення ним стратегічних цілей. Застосування рахункових карт збалансованих показників дозволяє створити основу для системи стратегічного управління підприємством і забезпечення конкурентоспроможності підприємства, спираючись на систему показників, які характеризують всі аспекти її діяльності. Метою використання BSC є орієнтація діяльності організації на виконання її місії, досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проаналізував декілька видів концепцій BSC ми вважаємо за доцільне пропонувати для українських підприємств рахункові карти, які розглядають показники, що характеризують чотири напрямки (перспективи) оцінювання діяльності підприємства: фінанси, ринок (клієнти), внутрішні процеси, навчання й розвиток.

Крім того, ця система показників включає шість обов'язкових елементів:

1. Перспективи (perspectives) або напрямки оцінювання, на які декомпозується загальна стратегічна мета функціонування підприємства. Ці напрямки були перераховані вище. Замість або додатково до них для оцінювання також можуть бути обрані інші аспекти діяльності, які вище керівництво підприємства вважає важливими із-за специфіки діяльності;

2. Причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages) - зв'язують в єдиний логічний ланцюжок стратегічні цілі підприємства, що виконання наступної цілі передуює досягнення попередньої за логікою «якщо - то»;

3. Стратегічні цілі (objectives), які дозволяють контролювати й оцінювати діяльність за кожною з перспектив;



4. Показники (measures) - метрики, які в загальному вигляді представляють параметри діяльності;

5. Цільові значення показників (targets) - кількісне значення вибраних показників;

6. Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) - проекти або програми (заходи), які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Такий підхід дозволяє створити гармонізовану систему показників, які характеризують всі важливі аспекти діяльності підприємства, враховують його специфіку та мають оптимальні взаємно ув'язані значення.[8,с.67-69]

Потрібно підкреслити, що окремі рахункові карти збалансованих показників можуть бути розроблені як мінімум для трьох рівнів підприємства: вищого керівництва (управління підприємством - цільові показники та критерії рахункової карти рівня підприємства); середнього рівня (керівництво підрозділами - цільові показники й критерії рахункової карти рівня підрозділів); власників процесів нижчого рівня (майстри - цільові показники та критерії рахункової карти процесів нижчих рівнів). Використання в процесі прийняття рішень не тільки фінансової інформації, а й інформації про ситуацію на ринку, інформації про час, вартість і якість виконуваних на підприємстві процесів, також інформації про працівників становить реалізацію ідеї "збалансування".

Головними чинниками успішного впровадження збалансованої системи показників є такі: по-перше, здійснення змін організаційно-психологічного характеру на підприємстві під ініціативним керівництвом її перших осіб. По-друге, постійні зусилля, спрямовані на реалізацію стратегії і цілей підприємства. По-третє, єдність у реалізації стратегії. Ефективне функціонування збалансованої системи показників безпосередньо залежить від того, наскільки успішним буде процес її впровадження. Стратегічні цілі організації, завдання, заходи для виконання мети, вимірювані показники досягнення стратегічних цілей наводяться в карті впровадження збалансованої системи показників.

Таким чином, виходячи із переваг ЗСП, можна прийти до висновку, що збалансована система показників є ніби загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, що дозволяє:

- розробити стратегію розвитку підприємства;
- донести розроблену стратегію до кожного рівня підприємства;
- адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу;
- спроектувати стратегічні цілі;
- забезпечити систему підтримки рівня конкурентоспроможності.

Модель ЗСП – це формат опису діяльності підприємства за допомогою деякого набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам. Найважливішою ознакою даної системи є тісний зв'язок з бізнес-процесами, до яких залучено максимальну кількість співробітників, з метою задоволення потреб споживачів. Саме зв'язок цих показників і забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства.[9,с.89-90]

Впровадження збалансованої системи показників означає широку перебудову всього процесу здійснення організаційної стратегії. У зв'язку з цим важливі дві обставини. По-перше, застосування збалансованої системи показників – це процес не розроблення стратегії, а її реалізації, що припускає наявність на підприємстві вже чітко сформульованої стратегії. По-друге, систему збалансованих показників треба розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеохоплюючу систему керування економічною стратегією.

Впровадження збалансованої систем показників у діяльність підприємства має низку переваг. Перш за все, необхідно виділити, що такі переваги можуть бути як у короткостроковій перспективі, так і у довгостроковій. Перші носять здебільшого соціальний характер і відображаються у підвищенні мотивації, покращенні соціальної атмосфери підприємства. Другі проявляються у покращенні іміджу підприємства, його фінансово-ринкових показників, які представлені в (табл.1.2).

Таблиця 1.2

## Переваги впровадження збалансованої системи показників

Напрями діяльності, процеси, суб'єкти	Переваги
Процеси стратегічного управління	удосконалення системи внутрішньої та зовнішньої звітності; створення можливості точного реагування на зміни ситуації; узгодження цілей та сприяння їх досягненню; усунення домінування фінансових показників; розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості
Процес планування	прискорення та спрощення процесу планування; впровадження наскрізного процесу планування, що поєднує стратегічні та оперативні аспекти
Мислення співробітників	інтенсифікація процесо-орієнтованого мислення; покращення та заохочення процесу стратегічного навчання; покращення процесу реалізації стратегії через досягнення єдиного її розуміння.
Формування стратегії	покращення загального розуміння стратегії; переведення стратегії на операційний рівень; широке розповсюдження стратегії на кожному рівні

Джерело: складено автором [10, с.56]

Отже, як видно з таблиці 1.2 збалансована система показників є інструментом конкретизації, представлення і реалізації стратегії. Вона позитивним чином торкається не лише стратегічного планування, а й впливає на забезпечення конкурентоспроможності на тривалий період.

Крім зазначених у таблиці переваг від впровадження ЗСП, позитивною рисою є поєднання різних показників, забезпечення взаємозв'язку між показниками та метою, яку підприємство ставить перед собою.

Сьогодні неможливо говорити про комплексність оцінки без розгляду збалансованої системи показників, яка дає можливість комплексно та системно оцінити підприємство в розрізі основних сфер його діяльності,

взаємозалежність та збалансованість показників, які оцінюють визначальні фактори не тільки поточного, але й майбутнього розвитку підприємства.

Для досягнення успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад, фундаментальних методів і підходів стратегічного управління, але й ретельність, дисциплінованість, з якою треба розробляти й реалізувати стратегію.

Оцінка діяльності підприємства на основі ЗСП передбачає використання такого економіко-математичного інструментарію, як: теоретико-логічний аналіз; методи експертних оцінок; описова статистика; факторний аналіз; багатовимірний регресійний аналіз; кореляційний аналіз; метод канонічних кореляцій; побудова узагальнюючого показника; оптимізаційні методи; багатокритеріальні оптимізаційні методи; методи нечіткої логіки.

Оцінка ефективності відображає певний підхід до визначення ключових факторів та критеріїв та в залежності від їх вибору може давати різні результати. Обґрунтування критеріїв вибору показників, які включаються в сферу збалансованої системи показників повинно бути продумано з позиції специфіки діяльності підприємства. При формуванні системи показників ефективності управління витратами пропонується використовувати наступний критерій їх вибору.

Впровадження ЗСП, як інструменту управління, здатне системно активізувати функції управління, які націлені на вирішення існуючих проблем кожного окремого підприємства. Основним призначенням збалансованої системи показників є забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідним для ухвалення управлінських рішень. Збалансована система показників, крім фінансових, включає показники ключових сфер діяльності підприємства. Це вигідно виокремлює ЗСП для обґрунтування оцінки діяльності підприємства. Необхідно відзначити, що система оцінки, заснована на ЗСП, відповідає узагальненим принципам оцінки, відображених на (рис.1.3).

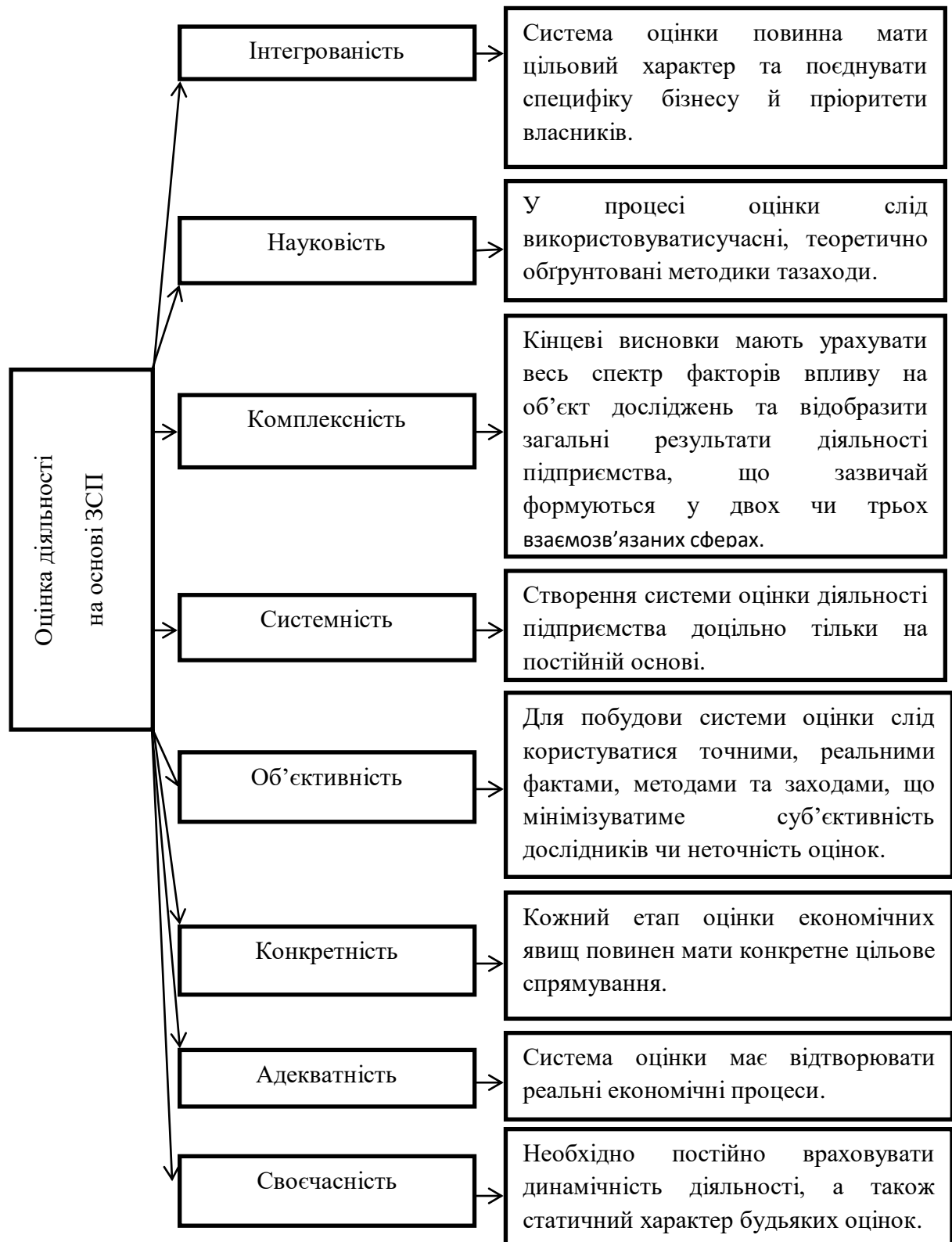


Рис. 1.3 Узгодженість принципів оцінки діяльності підприємства, заснованій на збалансованій системі показників

Джерело: побудовано автором [11, с.56]

Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства. вона надає інструмент, засіб та метод управління діяльністю, який інформаційно, аналітично та методично забезпечує його.

Оцінка діяльності підприємства на основі ЗСП передбачає використання такого економіко-математичного інструментарію, як: теоретико-логічний аналіз; методи експертних оцінок; описова статистика; факторний аналіз; багатовимірний регресійний аналіз; кореляційний аналіз; метод канонічних кореляцій; побудова узагальнюючого показника; оптимізаційні методи; багатокритеріальні оптимізаційні методи; методи нечіткої логіки. Ці аналітичні методи забезпечують збалансовану систему показників такими результатами [12,ст. 23-24]:

- 1) скорочення багатовимірному простору ознак об'єктів;
- 2) статистична оцінка взаємозв'язку елементарних, нових виділених ознак і взаємозв'язку в системі складних ознак;
- 3) статистична оцінка значущості виділених пар складних ознак;
- 4) визначення значень виокремлених складних ознак у системі;
- 5) побудова ієрархічної системи складних і елементарних ознак, дозволяє отримати комплексну оцінку рівня діяльності підприємства за допомогою інтегрального показника на основі частинних показників;
- 6) врахування багатокритеріальності в оцінці діяльності;
- 7) розробка алгоритму обчислення оцінки діяльності підприємства.

Отже, організацію моделювання оцінки діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників доцільно здійснювати за відповідною логікою етапів, методів та моделей, та використання різних економіко-математичних методів та спеціальних програмних середовищ робить оцінку діяльності підприємства всеохоплюючою та точною, що дає можливість для прийняття дієвих управлінських рішень.

### **1.3 Стратегічне планування ризиків як складової збалансованої системи показників**

Основна проблема класифікації ризиків полягає в пошуку єдиного системного підходу, який дозволив би організувати виявлені ризики таким чином, щоб класифікація стала доступною для практичного використання. Такий підхід повинен бути розповсюдженим і мати широке практичне використання, тому ми пропонуємо класифікувати бізнес-ризиків на основі збалансованої системи показників (BSC), розробленої американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортонем у 1992 р., суть якої полягає в тому, що стратегічні цілі підприємства представлені визначеними показниками, що згруповані за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та зростання.[13,с.40]

Досвід провідних зарубіжних компаній показав, що BSC є ефективним інструментом управління стратегією. Так дослідження компанії Horvath&Partners показало, що компанії, які використовували збалансовану систему показників, мають більші значення показників прибутковості та зростання виручки порівняно з конкурентами.

Збалансована система показників ефективно виконує функцію доведення до співробітників різних рівнів управління нових стратегічних планів та ініціатив компанії, виділяючи при цьому ключові процеси, які впливають на стратегію та оцінюючи їх ефективність.

Так само і сучасні стандарти ризик-менеджменту рекомендують повну та всеохоплюючу його інтеграцію в діяльність підприємства, що в першу чергу передбачає вивчення всіх потенційних зон виникнення ризику. Стратегічний фінансовий контролінг, інструментом якого, на думку ряду вітчизняних і зарубіжних фахівців, є збалансована система показників, включає в себе підсистему планування, координації, контролю

та інформаційно-аналітичної підтримки ризик-менеджменту (контролінг ризиків), що вказує на наявність ряду спільних характеристик. [14,с.52-54]

Серед ключових спільних ознак BSCта контролінгу ризиків виділяємо такі:

- стратегічне спрямування;
- комплексність;
- наявність причинно-наслідкових зв'язків;
- циклічність;
- орієнтація на збільшення вартості підприємства;
- прагнення до інтеграції на всіх рівнях життєдіяльності компанії.

Враховуючи наведені спільні ознаки, пропонуємо використовувати чотири проекції збалансованої системи показників як базові блоки класифікації бізнесризиків, зображених на (рис.1.4)



Рис.1.4 Класифікація ризиків на основі збалансованої системи показників

Джерело: побудовано автором [15,с.76]



З наведеного поділ ризиків рис 1.4 є досить зручним з точки зору подальшої класифікації та планування ризиків, що дає змогу чітко ідентифікувати можливі ризики, групувати та розмежовувати відповідальність за кожний вид ризику. Представлені основні групи ризиків, що містяться в кожній проекції, у свою чергу, поділяються на підгрупи залежно від специфіки діяльності підприємства. Зупинимося детальніше на фінансових ризиках як таких, що краще піддаються кількісній оцінці та плануванню.

Ринкові ризики – систематичні ризики, що пов’язані з коливанням цін на товари (як сировину, так і кінцевий продукт) і зміною валютних курсів (характерні для підприємств, що мають зовнішньоекономічну діяльність). До групи ринкових ризиків можна віднести інфляційний, валютний, ціновий ризик тощо. [16,с.81]

Ризики фінансового стану – пов’язані з неможливістю виконання підприємством своїх зобов’язань, незбалансованістю та неконтрольованістю грошових потоків (найнебезпечніша група ризиків, що може призвести до банкрутства підприємства). Це загальна група ризиків, до якої входять ризики ліквідності, платоспроможності, кредитні, а, в окремих випадках, ризик банкрутства підприємства.

Відсоткові ризики – до цієї групи віднесемо ризики, що пов’язані з коливанням відсоткових ставок на фінансовому ринку, та ризики, що безпосередньо пов’язані з визначенням середньозваженої вартості капіталу підприємства. На підприємствах реального сектора економіки цим ризикам не приділяють особливої уваги, хоча вони впливають на вартість підприємства та його основні вартісно-орієнтовані показники. Тому саме на відсоткові ризики потрібно орієнтуватися в процесі стратегічного планування фінансових ризиків.

Використання такої класифікації відкриває подальші можливості для врахування ризиків у збалансованій системі показників, що дає змогу своєчасно коригувати стратегію підприємства. Поєднання BSC і контролінгу

ризиків створює ефект синергії, з одного боку, стратегічні цілі, що відображені в проєкціях збалансованої системи показників, дозволяють системно підходити до виявлення ризиків, а з іншого – детальний аналіз ризиків дозволяє виявити потенційні можливості, що відкриваються перед підприємством. Таким чином, ефективний симбіоз збалансованої системи показників та контролінгу ризиків дозволяє не лише підвищити якість стратегічного планування, а й покращити процес управління ризиками на підприємстві. [17,с.35-38]

Серед сучасних підходів до врахування впливу ризиків у збалансованій системі показників можна виділити чотири основні, наведені в (табл.1.5)

Таблиця 1.5

## Сучасні підходи впливу ризиків у збалансованій системі показників

№ з/п	Коротка характеристика підходу	Основні переваги	Основні недоліки
1	Введення ризикоорієнтованих показників (BSCplus)	– простота впровадження; – доступність у сприйнятті	– загроза неврахування деяких ризиків; – нечіткість розподілу відповідальності персоналу по споріднених ризиках
2	Доповнення класичної BSC перспективою «Ризики»	– розширення спектра ризиків; – окреме позиціонування	– порушення причинно-наслідкових зв'язків; – ускладнення процесу планування
3	Заміна проєкцій на стратегічні фактори успіху (BCR-card)	– розглядаються не тільки ризики, але й шанси; – виділено блок «Зовнішнє середовище»	– значні затрати на впровадження; – відсутність чіткої відповідальності за ризики
4	Поєднання підходів № 2 і № 3	– виділення ризиків в окрему BSC; – автоматизація причинно-наслідкових зв'язків	– Значні затрати на впровадження; – складність у розумінні

Джерело: побудовано автором [17,с.39]

Очевидно, що такі підходи є актуальними, однак повна концентрація на одному показникові може викликати конфлікт інтересів у разі

виникнення необхідності прийняття нестандартних стратегічно правильних рішень, які можуть негативно вплинути на планові показники найближчого періоду.

Чітка постановка цілей в ЗСП дозволила багатьом уперше побачити взаємозв'язок поточної програми з довгостроковою програмою підприємства. Практична реалізація даної концепції передбачає посилення акценту на підвищення ефективності діяльності підприємства на основі визначення стратегії та конкретних цілей по кожній складовій ЗСП (фінанси, клієнти, процеси, навчання і розвиток). Цілком правильно визначається, що «порівняння цільових підсумків з фактичними є основою системи зворотного зв'язку й прийняття управлінських рішень для оптимізації й коректування цілей, завдань, показників й стратегічних ініціатив, тому ЗСП має бути не тільки набором параметрів змін, але й мотивуючим чинником розвитку».

Досвід використання ЗСП свідчить, що для кожної галузі і підприємства є свої особливості, залежні від ресурсів і конкурентного положення, тому менеджерам необхідно виділити головні моменти, характерні саме для їх підприємства, і тоді можна буде спрямувати усі зусилля на підвищення ефективності в необхідніших напрямках. Набір показників задає основу для формування стратегії підприємства й включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні фактори успіху сьогодні й у майбутньому. [18,с.96-97]

Збалансована система показників для інноваційних підприємств служить засобом стратегічного управління на основі використання оцінної складової ЗСП для вирішення важливих завдань процесу управління підприємством з певною послідовністю, що складається: з чітко сформульованої стратегії і ключових показників її досягнення, встановленням відповідності між стратегічними цілями і показниками, втіленням їх в плани, стратегічних ініціатив, інформаційного забезпечення підрозділів і відповідною мотивацією праці.

Серцевину ЗСП складають стратегічні цілі, для реалізації яких підприємство визначає показники, що створюють основу мотивації ефективної праці. Формулюючи очікувані результати, «компанія ставить мету й створює умови для її реалізації, а вище керівництво спрямовує енергію, здібності й знання працівників на розв'язок як поточних завдань, так і довгострокової перспективи». Саме такий підхід до справи створює внутрішню мотивацію, але слід враховувати, що зовнішня мотивація залишається важливим чинником.

При правильному визначенні показників працівники починають розуміти свій вклад в досягнення стратегічних цілей компанії, тим самим підвищується можливість реалізації стратегії, розробленої на підприємства. У теорії і практиці мотивації чіткість цілей і критерії їх оцінки є безперечним стимулом. Цілком очевидно, щоб управляти процесом мотивації персоналу, «необхідно мати інструмент управління ефективністю мотиваційних програм, які формуються на принципах балансу між витратами працівника і витратами компанії на заохочення, і таким інструментом виступає збалансована система показників»[19,с.89-91]

Складність мотиваційної дії полягає в тому, щоб конкретні показники ефективності, з одного боку, були здійсними для топ-менеджерів і працівників, з іншого – відповідали потребам власників підприємства. Засновники збалансованої системи показників Р. Каплан і Д. Нортон підкреслюють, що спосіб розрахунку компенсаційних виплат залежно від отриманих показників ЗСП дуже привабливий, проте є певний ризик щодо слушного вибору показників і попереджають, що заохочувальна компенсація є потужним важелем, який здатний розбудити інтерес співробітників до компанії і її стратегічних цілей, але визначення вина гори в ЗСП є складним завданням, тому що єдиного механізму зв'язку заохочувальної компенсації із стратегією не існує.

Оцінювана складова збалансованої системи показників використовується для стимулювання працівників щодо рішення

принципових задач управлінського і виробничого процесу. Перевести стратегію в площину конкретних завдань, пов'язати стратегічні цілі підприємства з результатами діяльності і забезпечити узгодженість дій менеджерів і працівників на різних рівнях усередині підприємства можливо шляхом розробки збалансованої системи показників для окремих підрозділів і стратегічно важливих професій, тобто за допомогою декомпозиції або каскадування.

Вчені та практики з впровадження ЗСП визначають, що при проведенні декомпозиції показників до низових організаційних рівнів слід враховувати не лише ключові показники, що мають випереджаючий ефект, але і показники, що реєструють ефект в поточному стані, а складність полягає в тому, щоб встановити взаємозв'язок між показниками різних рівнів управління і в той же час добитися їх простоти, реальності і свідомості в очах безпосередніх виконавців, що значно полегшує мотивування працівників і мобілізацію їх зусиль на досягнення поставлених цілей. Тому корпоративні стратегічні цілі, показники, цільові значення і дії з вдосконалення конкретизуються для підрозділів та співробітників підприємства з відповідною матеріальною зацікавленістю.

З урахуванням розроблених стратегічних цілей і ключових показників на підприємстві створюється система матеріальної мотивації, яка спрямовує діяльність управлінь, відділів, цехів, працівників на виконання встановлених завдань згідно стратегічних цілей по складовим ЗСП. Це можуть бути системи преміювання і заохочення, засновані на показниках, встановлених для керівників і спеціалістів підрозділів підприємства і окремих професій або системи розподілу фонду оплати праці чи преміального фонду та інше залежно від досягнення поставлених цілей підрозділом або окремим співробітником з точки зору важливості бізнес-процесів. [20,с.62-63]

Фінансовою складовою ЗСП опікуються акціонери підприємств, для яких стратегічними цілями є зростання чистого прибутку, мінімізація витрат, збільшення вартості акціонерного товариства, а ключові показники

визначаються підвищенням обсягів продажів і операційного прибутку, мінімізацією витрат, окупністю інвестицій. Особливу увагу при визначенні цілей та показників в ЗСП промислового підприємства з позиції ефективності його діяльності приділяється прибутку та витратам, адже існує прямий зв'язок в ланцюжку «виробництво – витрати – прибуток», а прибуток підприємства є джерелом отримання дивідендів акціонерами; пріоритетними параметрами, що впливають на запити споживачів, є вартість продукції й оптимізація витрат на всіх етапах виробництва продукції та її реалізації, що дозволяє залучати замовлення ціновим чинником, представлені на (рис.1.6).

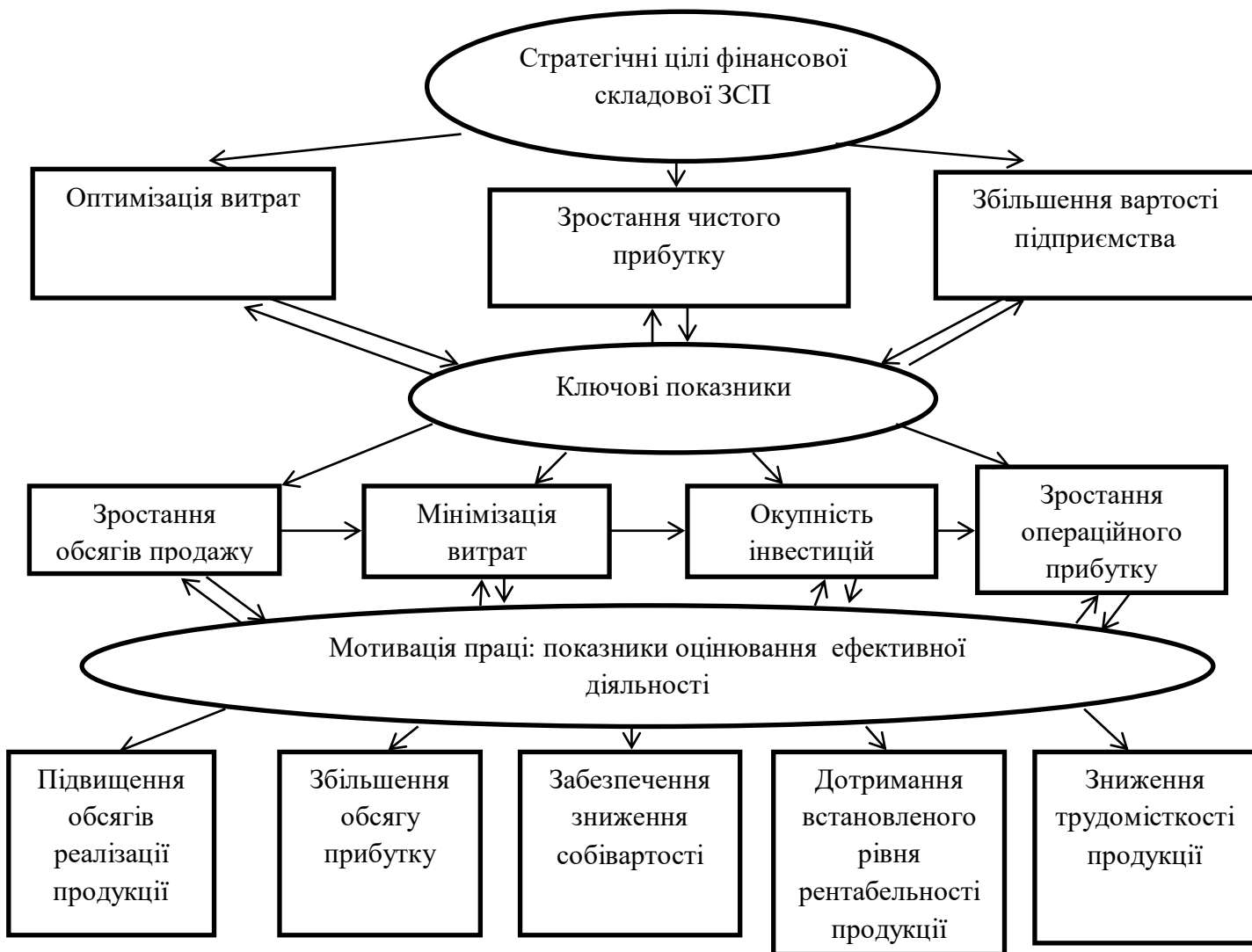


Рис. 1.6. Взаємозв'язок стратегічних цілей і ключових показників фінансової складової збалансованої системи показників з мотивацією праці

Джерело: побудовано автором [20,с. 70]

На прикладі графічного зображення рис.1.6 представлено взаємозв'язок стратегічних цілей і ключових показників фінансової складової ЗСП з мотивацією праці. Конкретні фінансові показники визначають ефективність діяльності підприємства на операційному рівні, за досягнення яких передбачається мотивована винагорода праці у вигляді поточних, річних, одноразових виплат.

В клієнтській складовій ЗСП представлені особливості процесу створення цінності для споживачів, тому її стратегічна ціль – стати бажаним постачальником продукції на світовому ринку, а ключові показники визначаються питомою вагою ринку, розширенням клієнтської бази, кількістю споживачів продукції, забезпеченням конкурентної ціни на продукцію, якістю продукції. Поєднання ключових показників в клієнтській складовій з мотивацією на промисловому підприємстві встановлюється по наступних показниках стимулювання праці: залучення вигідних клієнтів, виконання договірних зобов'язань по термінам постачань продукції замовникам, збільшення питомої ваги експорту, відсутність реклаमाцій, розробка і реалізація нової продукції у короткі терміни, здача робітниками продукції ВТК з першого пред'явлення та інше.

Стратегічні цілі і показники складової ЗСП «Процеси» зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких у величезному ступені залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових завдань підприємства. Стратегічна ціль містить в собі вироблення якісної продукції у визначений термін з мінімальними витратами в порівнянні з конкурентами, яка трансформується у такі ключові показники, як покращення бізнес-процесів, зростання продуктивності праці, забезпечення мінімальних термінів виконання контрактів, зменшення витрат від браку . Відповідно мотиваційний механізм має спрямованість на стимулювання виконання особливо важливих завдань, мінімізації залишків обігових коштів і незавершеного виробництва, зниження витрат від браку, зниження питомої

трудомісткості виготовлення продукції, заохочення щодо ліквідації «вузьких» місць на виробництві, впровадження інновацій, спрямованих на підвищення ціннісних якостей продукції, преміювання за роботу з талоном якості та особистим клеймом та інше.

У сфері промисловості розвиток інноваційних технологій, використання сучасних машин і обладнання, диверсифікації виробництва, необхідність підвищення продуктивності і сталого розвитку таких процесів, що забезпечують конкурентні переваги, потребують здобуття і застосування нових знань, умінь, навичок персоналу підприємства з відповідним заохоченням.

Цілком слушно визначається, що «для ефективнішого задоволення клієнта і конкурентних переваг, підприємство повинно мати високорозвинені бізнес-процеси, які можуть бути такими в тому випадку, якщо впроваджуються інновації, навчається і мотивується персонал». Встановлення взаємозв'язку між цілями внутрішніх процесів, показниками і напрямками мотивації праці в значній мірі надає можливість визначити компетенції, досвід працівників, технології і організаційний клімат, що сприяють досягненню досконалості процесу операційного менеджменту та обумовлює цілі і показники складової ЗСП «Навчання і розвиток».

Стратегічна мета вектору «Навчання і розвиток» визначається як забезпечення зростання на основі професіоналізму і мотивації, ключові показники мають багатофакторний характер і втілюють можливості зростання людського, інформаційного та організаційного капіталу. З метою забезпечення потреби персоналу в навчанні, професійному і кар'єрному зростанні, а також його задоволеністю для працівників розробляються плани розвитку і навчання, що включають програми підвищення кваліфікації, новітніх технологій, сучасних систем управління.

При цьому підприємство домагається підвищення лояльності персоналу, управляє зростанням кадрового потенціалу і кваліфікацією співробітників відповідно до заявлених бізнес-цілей. Створення ясних і



прозорих для персоналу підприємства мотиваційних схем, а також впровадження систем заохочень і компенсацій, адаптованих до ситуації на ринку і бізнес-діяльності підприємства, є основним управлінським завданням четвертої складової ЗСП.

Таким чином, побудова мотивації праці на основі ЗСП, в якій чітко визначені стратегічні цілі і показники по чотирьох складових (фінанси, клієнти, процеси, навчання і розвиток), що виступають в якості інструменту мотиваційного впливу на персонал, забезпечує його спрямованість на досягнення необхідних результатів і розвиток підприємства, що підтверджує практичний досвід вітчизняних промислових підприємств, які впровадили ефективну мотивацію праці на засадах ЗСП.[21,с.63-64]

Проведені дослідження дають змогу дійти таких висновків:

- методологічний рівень моделювання ЗСП для оцінки діяльності підприємства дозволив уточнити відповідні принципи моделювання; концептуальний рівень моделювання ЗСП для оцінки діяльності підприємства поданий як комплекс методичних положень, що формують теоретичні основи моделювання;
- операційно-методичний рівень поданий як комплекс завдань, економіко-математичних моделей і математичних методів, аналітико-пізнавальних інструментів.
- збалансована система показників ефективності визначається взаємозалежністю причинно-наслідкових зв'язків з критеріями оцінки результатів і чинників їх досягнення. Система оцінки повинна чітко і ясно представити співвідношення між цілями і критеріями їх досягнення в різних напрямках, щоб вони були реальними і ними можна було управляти.

## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ СОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ВЕЛМАРК М»

#### 2.1 Організаційна характеристика ПП «ВЕЛМАРК М»

Приватне підприємство «ВЕЛМАРК М», на матеріалах якого виконано дану бакалаврську роботу, є юридичною особою, а отже, має круглу печатку, штамп, бланк з відповідними реквізитами, товарний знак, відокремлене майно, основні та оборотні засоби, самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках і може укладати від власної особи різноманітні угоди на території України та за кордоном.

ПП «ВЕЛМАРК М» засновано 23 червня 1997 року в місті Львові. За рішенням правління на підприємстві створено резервний капітал, розмір якого складає 25% статутного капіталу. Резервний капітал використовується на покриття збитків.

Головною метою діяльності ПП «ВЕЛМАРК М» є отримання прибутку на основі забезпечення потреб юридичних та фізичних осіб у товарах, роботах, послугах.

Предметом діяльності ПП «ВЕЛМАРК М» є:

- здійснення торговельно-закупівельної та виробничої діяльності;
- здійснення роздрібною торгівлі меблями та супутніми товарами через роздрібну торговельну мережу;
- організація виставок та ярмарок;
- купівля, продаж та оренда майна;
- надання різноманітних платних послуг населенню;

- інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству після внесення їх до Статуту.

ПП «ВЕЛМАРКМ» реалізує товари, виконує роботи та послуги за цінами, що визначає самостійно або на договірній основі.

Розрахунки виконуються у встановленому порядку через установи банку. Розрахунки готівкою здійснюються відповідно до чинного законодавства.

Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії.

Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів, а також функціональних структурних підрозділів апарату управління. Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами. Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис [22,с.30-33].

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

Ці схеми застосовуються для вирішення низки завдань: визначення ролей і обов'язків всього персоналу в межах організації; встановлення ієрархічної структури повноважень, влади і процесу прийняття рішень; формування комунікаційних каналів і потоків інформації, включаючи правила підпорядкування і методи регулювання, що відносяться до

методикзвітності; формування механізму контролю з визначенням ступеню централізації та масштабу контролю; визначення функцій і управлінських завдань.

Відповідальність за фінансово-господарську діяльність несе директор, який визначає організаційну структуру ПП «ВЕЛМАРК М» відповідно до стратегії і тактики розвитку підприємства, зображеній на (рис.2.1).

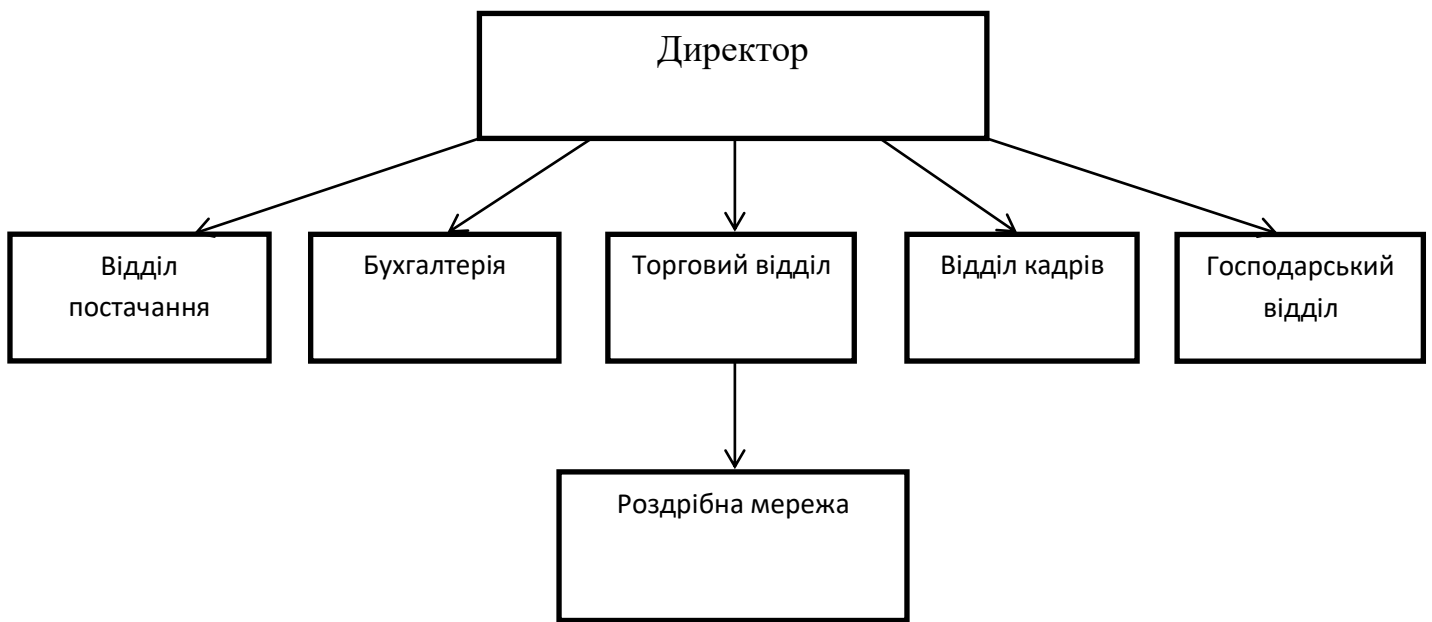


Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «ВЕЛМАРК М»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З даної схеми чітко видно ієрархію та ступінь підпорядкованості на підприємстві.

Слід зазначити, що за такої організаційної структури можна чітко розділити відповідальність за виконання певного завдання між відділами, що зведе до нуля вірогідність шанс виникнення непорозуміння у випадку невиконання певної роботи.[23,с.46-47]

Кадрова політика та інформація про особливості діяльності

Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента. Для найбільш

активних, цілеспрямованих і здібних працівників компанії є можливість отримання основної та додаткової вищої освіти за кошти компанії. Так за останні 3 роки вищу освіту отримали 6 співробітників. Ми впевнені, що основою успіху підприємства є загальна праця всього колективу і тому дуже цінуємо зусилля наших співробітників.

Ми надаємо персоналу можливість професійного зростання і розвитку, враховуючи особисті заслуги і досягнення кожного. Велику увагу компанія приділяє професійному росту своїх співробітників. Навчання співробітників всіх рівнів є необхідною умовою розвитку в цілому і сприяє зміцненню конкурентної переваги підприємства. Ми закликаємо наших співробітників постійно розширювати свої знання, професійні навички та постійно самовдосконалюватися. Основними принципами побудови системи навчання і розвитку персоналу в компанії є:

- визначення задач навчання на основі стратегічних цілей підприємства, бізнес-планів підрозділів, атестації персоналу;
- надання можливості розвитку кожному співробітнику підприємства;
- розвиток взаємного навчання співробітників підприємства;
- обов'язковий зворотній зв'язок із працівником, який пройшов навчання;
- впровадження отриманих знань.

#### Бухгалтерія

Основною метою діяльності бухгалтерії є забезпечення належного ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства з урахуванням особливостей діяльності та технологій обробки облікових даних. [24, с.25-28]

Виробничий відділ забезпечує безперервну роботу всіх необхідних структур у виробництві. Спеціальне положення включає основні види діяльності, функції, права, завдання і цілі цього підрозділу.

Технічний відділ займається призначенням і основами діяльності організації. Це самостійний структурний підрозділ, що

підкоряється керівникові або особі, яка його замінює. У цій структурі відбувається планування виробництва і управління всією роботою на підприємстві.

Отже, враховуючи все вищесказане, варто зазначити, що організаційна структура підприємства є невід'ємним елементом системи стратегічного управління, яка повинна сприяти досягненню цілей підприємства через встановлення прав, відповідальності кожної структурної одиниці за виконання поставлених перед нею завдань, раціонального розподілу праці між різними рівнями управління.

## **2.2 Фінансово-економічна оцінка ПП «ВЕЛМАРК М»**

Для забезпечення ефективної діяльності в сучасних умовах керівництву необхідно вміти реально оцінювати фінансово-економічний стан свого підприємства, а також стан ділової активності партнерів і конкурентів. Для цього необхідно:

- оволодіти методикою оцінки фінансово-економічного стану підприємства;
- використовувати формальні і неформальні методи збору, обробки, інтерпретації фінансової інформації.

Фінансово-економічний стан - найважливіший критерій ділової активності й надійності підприємства, що визначає його конкурентоспроможність і потенціал в ефективній реалізації економічних інтересів всіх учасників господарської діяльності. Воно характеризується розміщенням та використанням засобів (активів) та джерел їх формування (власного капіталу і зобов'язань, тобто пасивів). Основна мета аналізу - виявлення найбільш складних проблем управління підприємством у цілому і його фінансових ресурсах зокрема [ 25,с.48-50]

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства слід починати з загальної характеристики складу і структури активу (майна) і пасиву (зобов'язань балансу) наведеного в (табл 2.2).

Таблиця 2.2

## Основні показники господарської діяльності ПП «ВЕЛМАРК М»

за 30.06.18 – 30.09.18 рр.

Показники	Од.вим.	Попередній період	Звітний період	Відхилення (+;-)	Темп зміни
1	2	3	4	5	6
Об'єм виробленої продукції	натур.показ.тис. тонн	22558,4	27447,6	4889,20	121,67
Виручка від реалізації					
у поточних цінах	тис.грн	166996,00	234429,00	67433,00	140,38
у порівняльних цінах	тис.грн	166996,00	208752,44	41756,44	125,00
Чиста виручка	тис.грн	139170,00	195357,00	56187,00	140,37
Поточні витрати виробництва, усього	тис.грн	144884,00	209924,00	65040,00	144,89
У тому числі:					
Собівартість	тис.грн	116025,00	171750,00	55725,00	148,03
витрати на збут	тис.грн	18171,00	25400,00	7229,00	139,78
адміністративні витрати	тис.грн	10688,00	12774,00	2086,00	119,52
Інші операційні витрати	тис.грн	53404,00	39160,00	-14244,00	73,33
інші операційні доходи	тис.грн	64424,00	55230,00	-9194,00	85,73
затратомісткість	коэф.	1,04	1,07	0,03	103,22
Прибуток від операційної діяльності :					
у сумі	тис.грн	5306	1503,00	-3803,00	28,33
у % до виручки від реалізації	%	3,18	0,64	-2,54	20,18
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування					
у сумі	тис.грн	2181,00	1279,00	-902,00	58,64
у % до виручки від реалізації	%	1,31	0,55	-0,76	41,77

Джерело: складено автором за даними підприємства

З наведених у Таблиці 2.2 даних можна зробити висновок, що 30.09.18 році виручка від реалізації збільшилась у порівнянні з 30.05.18 роком на 67433 тис. грн., чи на 40,38%. Поточні витрати виробництва у 30.09.18

році збільшились у порівнянні з 30.06.18 роком на 65040 тис. грн., чи на 44,89% цьому сприяло зростання цін на сировину та матеріали та інші фактори.

Фінансовий стан підприємства значною мірою обумовлюється його виробничою діяльністю. Тому при аналізі фінансового стану підприємства (особливо на майбутній період) слід дати оцінку його виробничого потенціалу (табл 2.3).

Таблиця 2.3

## Показники ефективності використання ресурсного потенціалу

## ПП «ВЕЛМАРК М»

Показники	Од.вим.	Попередній період	Звітний період	Темп зміни, %	Відхилення (+;-)
Узагальнювальні показники					
Ресурсовіддача сукупних ресурсів	коєф.	0,46	0,79	170,33	0,32
Ресурсовіддача господарських ресурсів	коєф.	0,49	0,84	173,55	0,36
Рентабельність сукупних ресурсів	%	0,57	0,54	93,74	-0,04
Рентабельність господарських ресурсів	%	0,60	0,57	95,51	-0,03
Інтегральний показник ефективності використання ресурсів	коєф.		1,27		1,27
Специфічні показники					
Показники ефективності використання основних засобів					
Фондовіддача	коєф.	2,17	2,40	110,60	0,23
Фондомісткість	коєф.	0,461	0,416	90,23	-0,045
Рентабельність основних засобів	%	2,68	1,64	60,99	-1,05
Інтегральний показник ефективності використання основних засобів	коєф.				
Показники ефективності використання оборотних активів					
Коефіцієнт зворотності оборотних активів	оборотів	1,5	1,55	103,33	0,05
Тривалість одного звороту оборотних активів	Дні	234,7	234,4	99,87	-0,3
Рентабельність оборотних активів	%	1,93	1,06	55,09	-0,86

Джерело: складено автором за даними підприємства



З наведених у Таблиці 2.3 даних можна зробити висновок, що у 30.09.18 році рентабельність сукупних ресурсів зменшилась у порівнянні з 30.06.18 роком на 0,04 %, або на 6,26%. Рентабельність господарських ресурсів у 2009 році зменшилась у порівнянні з 2008 роком на 0,03% ,чи на 4,49%. Рентабельність оборотних активів у 2009 році у порівнянні з 2008 роком зменшилась на 0,86%, чи на 44,91%. Фондовіддача у 30.09.18 році у порівнянні з 2008 роком збільшилась на 0,23 грн., чи на 3,33%. Тривалість одного звороту оборотних активів у 2009 році у порівнянні з 30.06.18 роком зменшилась на 0,3 дня, чи на 0,13%, що в свою чергу призвело до прискорення зворотності оборотних активів у 30.09.18 році у порівнянні з 30.06.18 роком.

Таблиця 2.4

Оцінка стану основних фондів підприємства і використання  
устаткування на ПП «ВЕЛМАРК М»

Показники	Од.вим.	Попередній період	Звітний період	Відхилення (+;-)	Темп зміни,%
Коефіцієнт оновлення основних засобів	коэф.	0,15	0,2	0,05	133,33
Коефіцієнт вибуття основних засобів	коэф.	0,08	0,12	0,04	150,00
Коефіцієнт інтенсивності оновлення основних засобів	коэф.	0,1	0,12	0,02	120,00
Коефіцієнт зносу основних засобів	коэф.	0,42	0,44	0,02	104,68
Коефіцієнт придатності основних засобів	коэф.	0,58	0,56	-0,02	96,55
Фондооснащеність	тис.грн	44,05	74,57	30,52	169,30
Фондоозброєність	тис.грн	33,03	55,93	22,89	169,30

Джерело: складено автором за даними підприємства

З наведених у Таблиці 2.4 даних можна зробити висновок, що у 30.09.18 році коефіцієнт оновлення основних засобів у порівнянні з 30.06.18 роком збільшився на 0,05%, чи на 33,33%. Коефіцієнт інтенсивності оновлення основних засобів у 30.09.18 році у порівнянні з 30.06.18 роком збільшився на 0,02%, чи на 20%. Це свідчить про частіше введення нового обладнання. Коефіцієнт придатності основних засобів у 30.09.18 році у

порівнянні з 30.06.18 роком зменшився на 0,02%, чи на 3,45%. Фондооснащеність у 30.09.18 році у порівнянні з 30.06.18 роком збільшилась на 30,52 тис.грн., чи на 69,30%. [26,с.28-30]

Таблиця 2.5

## Показники ефективності витрат виробництва на ПП «ВЕЛМАРК М»

Показники	Од.вим.	Попередній період	Звітний період	Відхилення (+;-)	Темп зміни
Витрати виробництва	тис.грн	144884,00	209924,00	65040,00	144,89
Рівень витрат виробництва до виручка від реалізації	%	86,76	89,55	2,79	103,21
Сума відносної економії (перевитрати)	тис.грн	108614,40	152472,60	43858,20	140,38
Коефіцієнт витратовіддачі	коэф.	0,96	0,93	-0,03	96,88
Рентабельність виробництва	%	1,19	0,63	-0,56	53,32

Джерело: складено автором за даними підприємства

З наведених у таблиці 2.5 даних можна зробити висновок, що у 30.09.18 році витрати виробництва у порівнянні з 30.06.18 роком збільшився на 65040 тис.грн., чи на 44,89%. Рівень витрат виробництва до виручки від реалізації у 30.09.18 році у порівнянні з 30.06.18 роком збільшився на 2,79%, чи на 3,21%. Сума відносної економії (перевитрати) у 30.09.18 році у порівнянні з 30.06.18 роком збільшилась на 43858,20 тис.грн., чи на 40,38%. Рентабельність виробництва у 30.09.18 році у порівнянні з 30.06.18 роком зменшились на 0,56% , чи на 46,68%. [27,с.36-38]

Підбиваючи підсумки проведеної роботи можемо зазначити, що ефективність господарювання є дуже важливим показником, який характеризує загальну господарську діяльність підприємства.

Як бачимо, що комплексна оцінка ефективності господарської діяльності підприємства складається з системи різноманітних показників:

- показники рентабельності підприємства;
- показники оборотності та продуктивності;
- показники ефективності.

У сукупності ці та інші показники, що допомагають виявити слабкі сторони діяльності підприємства, оцінити перспективи, прогнозувати ріст прибутку і затрат, що необхідні для отримання. В залежності від набору показників, що визначають ефективність, багато в чому залежить глибина (якісна) аналізу діяльності підприємства.

На основі дослідження фінансовоекономічних показників діяльності ПП «ВЕЛМАРК М» можна запропонувати такі заходи з метою підвищення ефективності його функціонування:

- забезпечити ефективність використання основних засобів підприємства з метою зниження питомих непрямих витрат у собівартості продукції;

- знизити собівартість продукції за рахунок більш раціонального використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і площ, робочої сили й робочого часу;

- вивчити можливість розширення обсягів і ринків збуту продукції (товарів) з метою подальшого збільшення обсягів реалізації, грошових надходжень і отримуваних прибутків та розробити необхідні заходи щодо її втілення в життя.

- підвищити рентабельність діяльності підприємства для подальшої успішної діяльності з перспективами виходу на міжнародні ринки.

### **2.3 Стратегічний аналіз діяльності ПП «ВЕЛМАРК М»**

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство повинно вміти передбачати які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому і які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому стратегічне управління при вивченні зовнішнього

середовища концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості таїть в собі зовнішнє середовище.

Але для того, щоб успішно справлятися із загрозами й дієво використовувати можливості, зовсім не достатньо тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати нагоду протистояти їй і тим самим зазнати поразку.

Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не володіти потенціалом для їх використання і, отже, не зуміти отримати віддачі від них. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства в такій же мірі, як і загрози та можливості, визначають умови його успішного існування. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища повинно виявляти які сильні і які слабкі сторони мають окремі складові підприємства та підприємство в цілому. [28, с.29]

Механізм впливу елементів зовнішнього середовища на функціонування підприємства потребує наукового осмислення й обґрунтування.

Таким чином, аналіз середовища, так як він проводиться в стратегічному управлінні, направлений на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі по відношенню до підприємства, і сильних та слабких сторін, якими володіє підприємство. Саме для вирішення цієї задачі і розроблені певні прийоми аналізу середовища, які використовуються в стратегічному управлінні.

Аналіз зовнішнього середовища є оцінкою стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду підприємства, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Зовнішні можливості і погрози на ПП «ВЕЛМАРК М»

Можливості	Погрози
Вдосконалення технології виробництва	Зростання податків і мит
Стійкий попит на продукцію	Пониження рівня цін
Зниження податків і мит	Зростання темпів інфляції
Зниження цін на сировину і матеріали	Посилювання законодавства
Відсутність зарубіжних конкурентів	Зниження рівня життя населення
Не повністю задоволений попит на продукцію	Зміна купівельних переваг
Державна підтримка підприємства	Поява товарів-субститутів
Поліпшення рівня життя населення	Скачки курсів валют
Вдосконалення менеджменту	Несприятлива економічна ситуація в державі
Розорення і відхід фірм-виробників	Посилення конкуренції
Підвищення рівня цін	Поява нових виробників
Вільний вхід на ринок	Поява принципово нового товару
Впровадження в нові сегменти ринку	Збої в постачаннях продукції
Невдала поведінка конкурентів	Погіршення політичної обстановки

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Згідно проведеного аналізу зовнішнього середовища в таблиці 2.6 можна визначити, які зовнішні чинники мають найбільший позитивний або негативний вплив на підприємство.[29,с.31-35]

Внутрішню структуру організації називають ще внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації, представлених в (табл 2.7).

Таблиця 2.7

## Сильні і слабкі сторони ПП «ВЕЛМАРК М»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність	Вузкий асортимент продукції
Імідж на ринку	Збої в постачанні
Фокусування на споживачі	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Не упроваджена система ІСО-9000
Висока рентабельність	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Зростання оборотних коштів	Слабка структура управління
Наявність джерела фінансування	Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень
Сучасні технології виробництва	Вузька спеціалізація
Продумана стратегія у сфері діяльності	Непридатність продукції в інших областях
Висока кваліфікація персоналу	Слабкість в створенні нових видів продукції
Хороша мотивація персоналу	Застаріле устаткування
Конкурентоздатна цінова політика	Залежність від постачальників комплектуючих

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Оцінку внутрішнього середовища фірми – її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і загроз зазвичай називають SWOT-аналізом. SWOT-аналіз — це визначення сильних і слабких сторін вашого підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Отже, зведемо результати в загальну таблицю для SWOT-аналізу ПП «ВЕЛМАРК М», використовуючи основні моменти зі списків слабких, сильних сторін підприємства, загроз і можливостей для нього.

Отже, мета організації – вихід на регіональні ринки. Для здійснення поставленого завдання керівництво ПП «ВЕЛМАРК М» планує наступне:

- зміцнити свої позиції на ринку;
- налагодити виробництво на ринках інших регіонів;

На основі даних про організацію, можна побудувати наступний SWOT-аналіз (табл 2.8).



Таблиця 2.8

## SWOT-таблиця ПП «ВЕЛМАРК М »

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Порівняно недорогі початкові матеріали. 5. Хороша репутація у клієнтів.	1. Брак власного устаткування. 2. Брак власної робочої сили. 3. Невеликий офіс. 4. Відсутність єдиного цеху. 5. Додаткові транспортні витрати. 6. Недостатньо високий прибуток.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.	1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

### 1. Сильні сторони (S).

#### а) можливості (O)

- стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки.
- стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде придбання виробництв діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати компанії.

#### б) загрози (T):

- стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції. Придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

### 2. Слабкі сторони(W).

#### а) можливості (O):

- стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабких сторін у ПП «ВЕЛМАРК М» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з



посилення позицій на ринку. Сюди відноситься створення позитивного стійкого іміджу, збільшення кількості клієнтів та інше;

- стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у компанії невеликий, а ціни на матеріали ростуть. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат. Наприклад, пошук постачальників з більш низькими цінами.

б) загрози (Т):

- стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. ПП «ВЕЛМАРК М» необхідно налагодити роботу з надання нової послуги.[30,с.38-39]

На основі проведеного дослідження та розглянувши можливості ПП «ВЕЛМАРК М», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз погроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на меті організації. Стратегію розглядатимемо в контексті реалізації проекту підприємства по розширенню ринку збуту. Спочатку передбачалося, що на даному сегменті ринку конкуренція дуже висока. В результаті SWOT-аналізу з'ясувалося, що надалі конкуренція на даному сегменті ринку посилиться, то має бути переглянута стратегія підприємства.

Оскільки підприємство збирається збільшити обсяг виробництва і захопити весь такою, що залишилася сегмент ринку, на якому в майбутньому передбачається конкуренція, то для неї найкращою буде стратегія розроблена на основі збалансованої системи показників, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачаюча глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином:

- мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію;

- удосконалювати реалізацію в тих районах області, в яких вже налагоджена;

- проводити активну рекламну компанію своєї продукції, потім вийти на нові ринки збуту, уклавши договори з організаціями.

Отже, враховуючи все вищесказане, варто зробити такі висновки, що фінансовий контролінг є досить важливим для підприємства, і ефективна його робота сприяє координації роботи окремих підрозділів, регулювання інформаційних потоків, виробленню пропозиції щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку. Одним із методів фінансового контролінгу на підприємстві є SWOT - аналіз, провівши який ми визначили слабкі та сильні сторони ПП «ВЕЛМАРК М», окресливши можливості підприємства та загрози для його діяльності.

В свою чергу організаційна структура підприємства є невід'ємним елементом системи стратегічного управління, яка повинна сприяти досягненню цілей підприємства через встановлення прав, відповідальності кожної структурної одиниці за виконання поставлених перед нею завдань, раціонального розподілу праці між різними рівнями управління.

Слід зазначити, з даної організаційної структури ПП «ВЕЛМАРК М» можна чітко розділити відповідальність за виконання певного завдання між відділами, що зведе до нуля вірогідність шанс виникнення непорозуміння у випадку невиконання певної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ВЕЛМАРК М» НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

#### **3.1 Формування стратегії розвитку ПП «ВЕЛМАРК М» на засадах збалансованої системи показників**

Стратегічне управління можна визначити як управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, здійснює гнучке регулювання та сучасні зміни на підприємстві, які відповідають потребам суспільства та дозволяють виживати в довгостроковій перспективі.

Як бачимо, стійкій стан підприємства в перспективі залежить від його здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюється, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги в боротьбі на ринках. Ефективним засобом забезпечення стійкого розвитку є стратегічне управління підприємством.

Для успішного застосування методів стратегічного управління необхідно враховувати загальні, окремі закони управління, середовище, де відбувається діяльність, закони, яким підпорядковується об'єкт управління.

Необхідність подолання комплексу проблем за допомогою формування збалансованої системи показників (ЗСП) сприяло застосуванню її не тільки як оціночної системи, а й використовувати її як дієвого механізму реалізації стратегії. [31,с.54-55]

Це досягається внаслідок перетворення невизначених стратегічних орієнтирів, які сформульовані в місії компанії, у кількісні та якісні параметри, які стають основою спрямування зусиль співробітників підприємства, визначають їх відповідальності за досягнення встановлених стратегічних результатів.

Звичайно, задача реалізації стратегії актуальна з тих пір, як стали створюватися стратегії. Однак необхідність успішного розв'язку цього завдання в останні роки стала особливо очевидною. Внаслідок збільшення складності й динамічності зовнішнього конкурентного оточення термін дії обраної стратегії суттєво скорочується. До причин скорочення життєвих циклів стратегій можна віднести, зміни в політиці та оподатковуванні, злиття компаній - клієнтів або конкурентів або можливості, що з'являються внаслідок виникнення нових інформаційних і комунікаційних технологій. При короткому життєвому циклі стратегії, що й постійно скорочується, успіх підприємства значною мірою залежить від можливостей її швидкої й діючої реалізації.[32,с.69]

Слід відзначити, що на розробку, вибір та виконання стратегії суттєво впливають соціально – психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві. Варто пам'ятати, що стратегії розробляються та виконуються працівниками підприємства, кожен з яких має власні інтереси, потреби, уподобання, які в тій чи іншій мірі відповідають усталеним формальним та неформальним відносинам та сприяють або суперечать стратегічним цілям [33, с.65-67].

Але, надто важливо, щоб розуміння стратегії й свого внеску в її реалізацію було в кожного співробітника, який бере участь у досягненні стратегічних цілей підприємства, бо стратегії можуть бути успішно реалізовані тільки тоді, коли їх розуміють співробітники компанії, і ці стратегії можуть бути «операціоналізовані».

Також, необхідно зазначити, що суттєве місце в структурі процесу реалізації стратегії займає процедура оцінювання результатів. Саме під час оцінювання необхідно відповісти на наступні запитання:

- чи обрана стратегія є сумісною з можливостями підприємства?
- чи враховує стратегія допустимий ступінь ризику?
- чи достатньо ресурсів для здійснення стратегії?
- чи враховані зовнішні загрози і можливості?
- чи обрана стратегія є найкращим способом використання ресурсів?

Слід також звернути увагу на те, що оцінка результатів виконання стратегії є складною процедурою, пов'язаною з точністю вимірів та наявністю комплексу показників та критеріїв оцінки.

Таким чином, ми бачимо що процес розвитку підприємства в сучасних умовах, забезпечення ефективної комбінації менеджменту, вдалої ситуації в економіці та турбуванням про удосконалювання робітників, а також контрольований розвиток унікальних видів компетентності підприємства є дуже складним процесом. Офіційні данні свідчать, що тільки 10% вітчизняних підприємств реалізують свою обрану стратегію на практиці. Невдачі пов'язані по - перше з тим, що тільки до 5% працівників розуміють стратегію підприємства, по – друге – більшість підприємств зберігають командно – контрольну орієнтацію, по – третє – на багатьох підприємствах процеси бюджетування та розробки стратегії відокремлені.[34,с.58-63]

Вказані недоліки, на нашу думку, можливо усунути за допомогою впровадження сучасного методу управління - Збалансованої Системи Показників

ЗСП передбачає при розробці стратегічних цілей як вирішальні та основні обирати ключові цілі компанії, які необхідно відрізнити від стратегічних заходів. Щоб спланувати й забезпечити процес реалізації стратегічних цілей необхідно, для кожної з них розробляти відповідні фінансові й нефінансові показники, по яких, у свою чергу, визначаються цільові й фактичні значення. Досягнення розроблених цілей покликано

забезпечити реалізація стратегічних заходів. По кожному стратегічному заходу визначаються строки його реалізації, бюджет і чітка відповідальність. Каплан та Нортон запропонували спочатку оперувати чотирма основними перспективами – «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес – процеси» і «Навчання й ріст».[35,с.95-96]

Але при цьому, на наш погляд, менеджери повинні не «заціплюватися» за окремими перспективами, а мати талант та навички цілісного підходу до розгляду діяльності підприємства. Адже частіше можна побачити таке: керівник відділу збуту концентрується на перспективі «Клієнти», фінансовий директор візує перспективу «Фінанси», а менеджер по персоналу відповідає за перспективу «Навчання і ріст». І як результат – у наявності відсутність цілісного підходу до розгляду діяльності підприємства, важливої передумови ефективного процесу розробки й реалізації стратегії.

Проведене дослідження літературних джерел свідчить про певну однаковість вчених – економістів щодо структури збалансованої системи показників. Переважна більшість дослідників обов'язково включають наступні складові: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес – процеси» та «якість та ріст персоналу». Разом з тим, думки вчених щодо кількості, назв та сутності часткових показників, які характеризують складові або перспективи ЗСП мають суттєві відмінності. [36,с.52-53]

Це пов'язано з різнохарактерністю об'єктів оцінки за допомогою ЗПС, різними цілями дослідження, галузевими особливостями підприємств, різними напрямками використання ЗСП як засобу управління або як засобу оцінки та моніторингу.

Тому, на наш погляд, при впровадженні ЗСП у формуванні стратегії розвитку підприємства встає нагальна потреба виокремити ті складові ЗСП, які відповідатимуть стратегічним цілям промислового підприємства та суттєво відтворюють наочність та специфіку наведених в них показників. Для того, щоб правильно описати складові обраної ефективної стратегії

розвитку за допомогою ЗСП, необхідно дотримуватися наступних критеріїв їх відбору:

- забезпечення зв'язку зі стратегією. Необхідно обирати ті показники, які відображають бажане позиціонування підприємства на ринку, які підкреслюють та відбивають напрямки реалізації обраної стратегії, а не є тільки засобом діагностики поточного стану підприємства;

- кількісне визначення. Тільки кількісне відображення отриманого результату в ході реалізації стратегії дає змогу ефективно оперувати отриманими даними, порівнювати з попереднім станом, оцінювати успіхи та невдачі, контролювати рух підприємства в обраному напрямку та своєчасно вносити корективи;

- доступність. Система інформування та ознайомлення повинна бути гнучкою та доступною, своєчасною та загальною;

- зрозумілість. Для ефективної реалізації стратегії кожен, хто приймає участь в цьому напрямку повинен розуміти стратегічні цілі розвитку підприємства та всі ті показники, які їх описують. Бо тільки той хто розуміє - володіє інформацією і може реально приймати рішення та нести відповідальність за виконання робіт;

- збалансованість та цілісність. Показники повинні бути у зв'язку між собою з одного боку та зі стратегією з іншого таким чином, щоб вони доповнювали один одного та покращення одного показника сприяло покращенню іншого;

- релевантність та адаптивність. Показники повинні бути пристосовані до зовнішніх та внутрішніх змін, повинні точно відображати процес реалізації стратегії та давати змогу у разі необхідності вносити корективи, проводити процес регулювання. [37, с.75-76]

На підставі викладених вище положень нами розроблена логічна послідовність та алгоритм формування стратегії розвитку підприємства з використанням ЗСП. Слід зазначити, що для забезпечення довгострокової реалізації стратегії, сформульованої з використанням ЗСП, і гарантування

відповідної компетенції усередині підприємства, необхідно інтегрувати ЗСП у систему менеджменту, представлену на (рис.3.1).

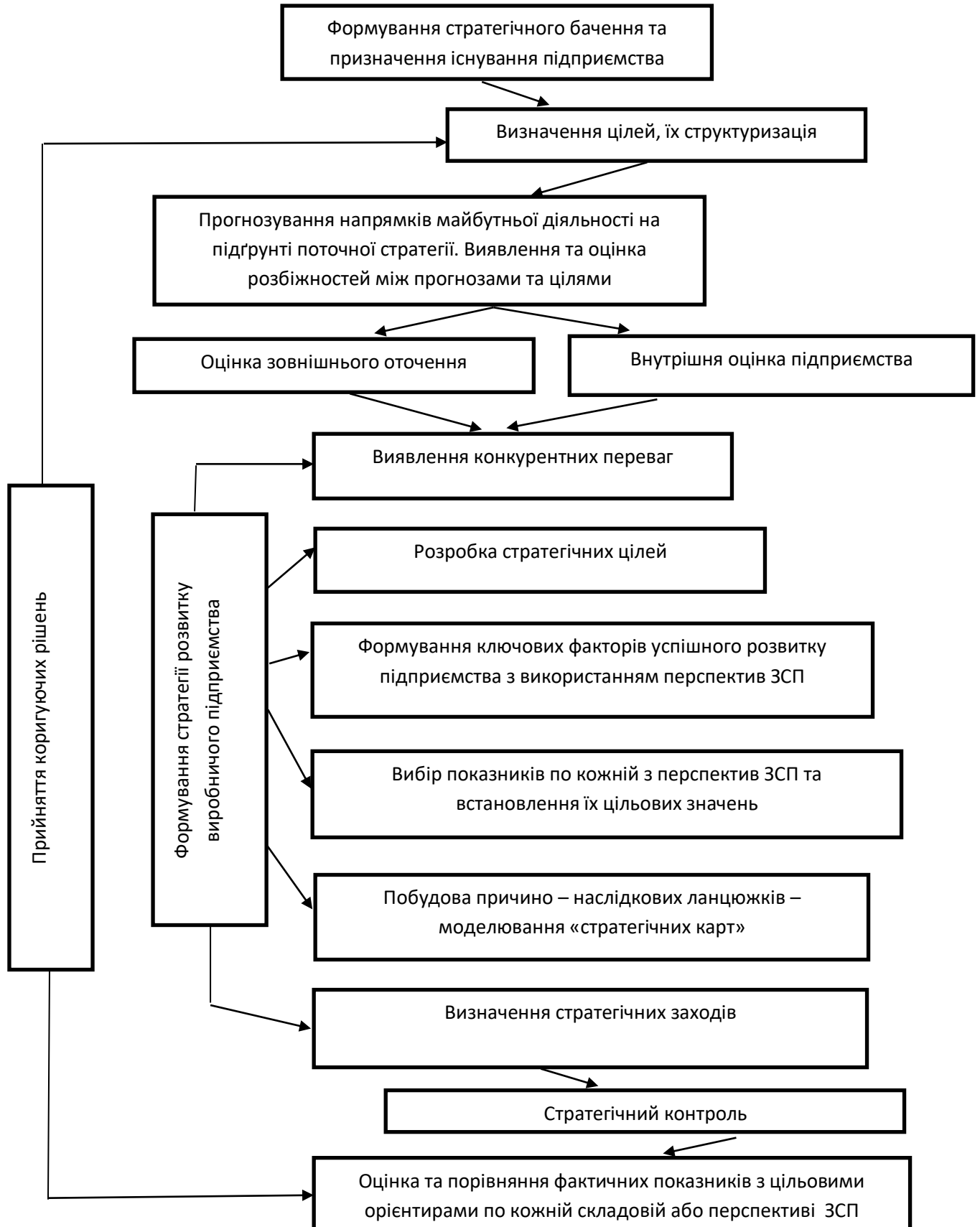




Рис 3.1 Алгоритм формування стратегії розвитку ПП «ВЕЛМАРК М» з використанням збалансованої системи показників

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Отже, реалізація зазначеного алгоритму на рис.3.1 орієнтованого на застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства, дасть змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації стратегії його розвитку, отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень, полегшити роботу щодо забезпечення довгострокової ефективності та прибутковості, зробити організацію більш керованою та забезпечити порівняність досягнутих результатів поставленим цілям, конкретизованим у вигляді збалансованих показників.

### **3.2 Підхід до ефективного управління витратами підприємства з врахуванням збалансованої системи показників**

При застосуванні збалансованої системи показників стратегія зазвичай розглядається за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Кожен з аспектів мусить містити інформацію про:

- 1) цілі, які прагне досягти організація;
- 2) показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- 3) цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення поставленої цілі;
- 4) стратегічні ініціативи, тобто про комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями. Кожна стратегічна ініціатива має бути

забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних.[38,с. 39-42]

При формуванні системи показників ефективності управління витратами пропонується використовувати наступний критерій їх вибору:взаємозв'язок факторів формування витрат підприємств із напрямками їх оптимізації( табл.3.2).

Таблиця 3.2

## Балансування факторів формування витрат ПП «ВЕЛМАРК М»

Фактор формування витрат	Ціль	Проекція ЗСП	Ступінь впливу факторів
Сезонність виробництва	забезпечення рівномірного надходження сировини	Бізнес-процеси	1
Якість та ціна	зменшення собівартості продукції через підвищення якості закупівельної сировини та оптимізації закупівельної ціни	Фінанси	1
Рівень цін на паливо та електроенергію	зменшення собівартості продукції через встановлення оптимальних цін на паливо й електроенергію	Фінанси	2
Планування, облік і контроль витрат	створення ефективної системи планування, обліку і контролю витрат	Бізнес-процеси	3
Кваліфікація працівників	підвищення кваліфікації персоналу	Розвиток персоналу	3
Вибір способів доставки сировини	створення ефективної системи логістики, оптимізація транспортних витрат	Бізнес-процеси	1
Попит на продукцію та купівельна спроможність населення	підвищення попиту на продукцію	Фінанси	3
Автоматизація та комп'ютеризація	впровадження інформаційних технологій, створення умов роботи для працівників	Бізнес-процеси, розвиток персоналу	3
Сучасні технології виробництва сировини	використання сучасних технологій виробництва та залучення інвестицій	Бізнес-процеси	1
Короткі строки зберігання сировини	створення ефективної системи логістики, оптимізація транспортних витрат	Бізнес-процеси	3

Якість та асортимент продукції	підвищення якості та збільшення асортименту продукції; розширення клієнтської бази	Клієнти	3
Рівень продуктивності праці	підвищення продуктивності праці	Розвиток персоналу	1

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Отже, основною стратегічною метою, для якої розроблено дану стратегічну карту табл 3.2, є підвищення фінансової стійкості підприємства шляхом покращення його конкурентоспроможності.

Це дозволить власникам отримати більший прибуток та цим самим покращити фінансовий стан даного суб'єкта господарювання, а персоналу підприємства – гідну винагороду, що буде спонукати його до реалізації професійного та творчого потенціалу. Виходячи з завдань глобальної стратегії досліджуваного будівельного підприємства, в межах побудови стратегічної карти сформовано цілі для її чотирьох основних проєкцій та визначено причинно-наслідкові зв'язки між ними. [39, с. 90-92].

Отже, на нижньому рівні стратегічної карти, розташовується проєкція «Навчання та розвиток», в межах якої визначено наступні цілі: підвищення рівня комп'ютеризації, підвищення рівня кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації та залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів. Реалізація першої з вказаних цілей дає змогу створити локальну інформаційну мережу, яка є досить зручною в користуванні та необхідна для ефективної роботи підприємства та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

На рівень вище розташовується проєкція «Внутрішні бізнес-процеси», яка охоплює досягнення таких цілей: скорочення тривалості будівництва, підвищення обсягу продаж, підвищення ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Скорочення тривалості будівництва можливе шляхом розробки виробничої програми, в якій буде представлено новітні методи будівництва, сучасне обладнання, а також скорочення тривалості будівельних робіт можливе при праці кваліфікованих та досвідчених спеціалістів. Підвищення обсягу продаж покращує показники ефективності діяльності підприємства. [40, с.63-64]

На рівень вище знаходиться проекція «Клієнти», яка розглядається як споживча база і сегмент ринку, в якому конкурує дане підприємство. Проекція охоплює цілі розширення асортименту наданих послуг, підвищення задоволення клієнтів, збільшення кількості клієнтів, збільшення частки на внутрішньому ринку та підвищення ефективності зворотнього зв'язку з клієнтами.

Так, підприємству необхідно збільшувати частку на внутрішньому ринку шляхом розширення асортименту послуг, які надаються. Досягнення цілі підвищення ефективності зворотнього зв'язку з клієнтами характеризується кількістю позитивних відгуків про роботу підприємства. Для підвищення ефективності зворотнього зв'язку з клієнтами доцільно розробити програму по створенню інформаційної мережі для клієнтів, яка включає наявність e-mail та вебсайта, але для більшої зручності необхідно створити можливість отримати відповіді на запитання в режимі онлайн. Досягнення цілі підвищення задоволення клієнтів характеризується таким показником, як відсоток зростання кількості підписаних договорів.[41,с.68-70]

На верхньому рівні стратегічної карти розташовується проекція «Фінанси», яка охоплює цілі підвищення прибутку, зниження собівартості, підвищення частки власного капіталу та забезпечення здатності підприємства підтримувати достатній рівень власних обігових коштів.

Тобто, за рахунок підвищення чистого прибутку збільшиться розмір власного капіталу, шляхом отримання нерозподіленого прибутку, цим самим можна оптимізувати структуру капіталу. Також підприємство зможе отримати достатній рівень власних обігових коштів, які необхідні для фінансування оборотних активів. Генеральною ціллю стратегічної карти підприємства є підвищення фінансової стійкості, так як в сучасних умовах більшість суб'єктів господарювання характеризуються низьким рівнем фінансової стійкості та високою залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

Стратегічний аналіз в контексті ЗСП здійснюється за допомогою стратегічних карт. Стратегічна карта – це візуальне вираження причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії підприємства.

Незалежно від того, який підхід до розробки стратегії використовується, стратегічна карта надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії таким чином, щоб можна було не тільки встановлювати цілі та показники, але й керувати ними.

Стратегічна карта є інструментом управління збалансованою системою показників, який розкриває причинно-наслідкові зв'язки стратегічних цілей і заходів, спрямованих на досягнення цих цілей шляхом об'єднання ключових активів і бізнес-процесів підприємства у напрямку створення його додаткової вартості.

В результаті застосування стратегічних карт поточні операції узгоджуються з довготривалими цілями підприємства. Обраний напрям розвитку стає зрозумілим і реальним для всіх співробітників.

Концепція стратегічних карт має і свого роду кумулятивний ефект. У міру того як обробляється інформація про нових споживачів або про динаміку обсягів продажів у нових для підприємства сегментах ринку, перші припущення про причиннонаслідкові зв'язки в цих сферах підтверджуються або спростовуються. Тут стратегічні карти також дуже корисні. З їх допомогою можна точніше оцінити результативність вжитих зусиль як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні окремого працівника.

Оскільки стратегічні карти служать одним з інструментів стратегічного контролю, актуальність їх змісту та постійне оновлення мають особливе значення.

Використання підприємством стратегічної карти дає змогу керівництву отримати необхідну для управління підприємством інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на

доступну для розуміння, керівництво зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності підприємства (рис.3.3).

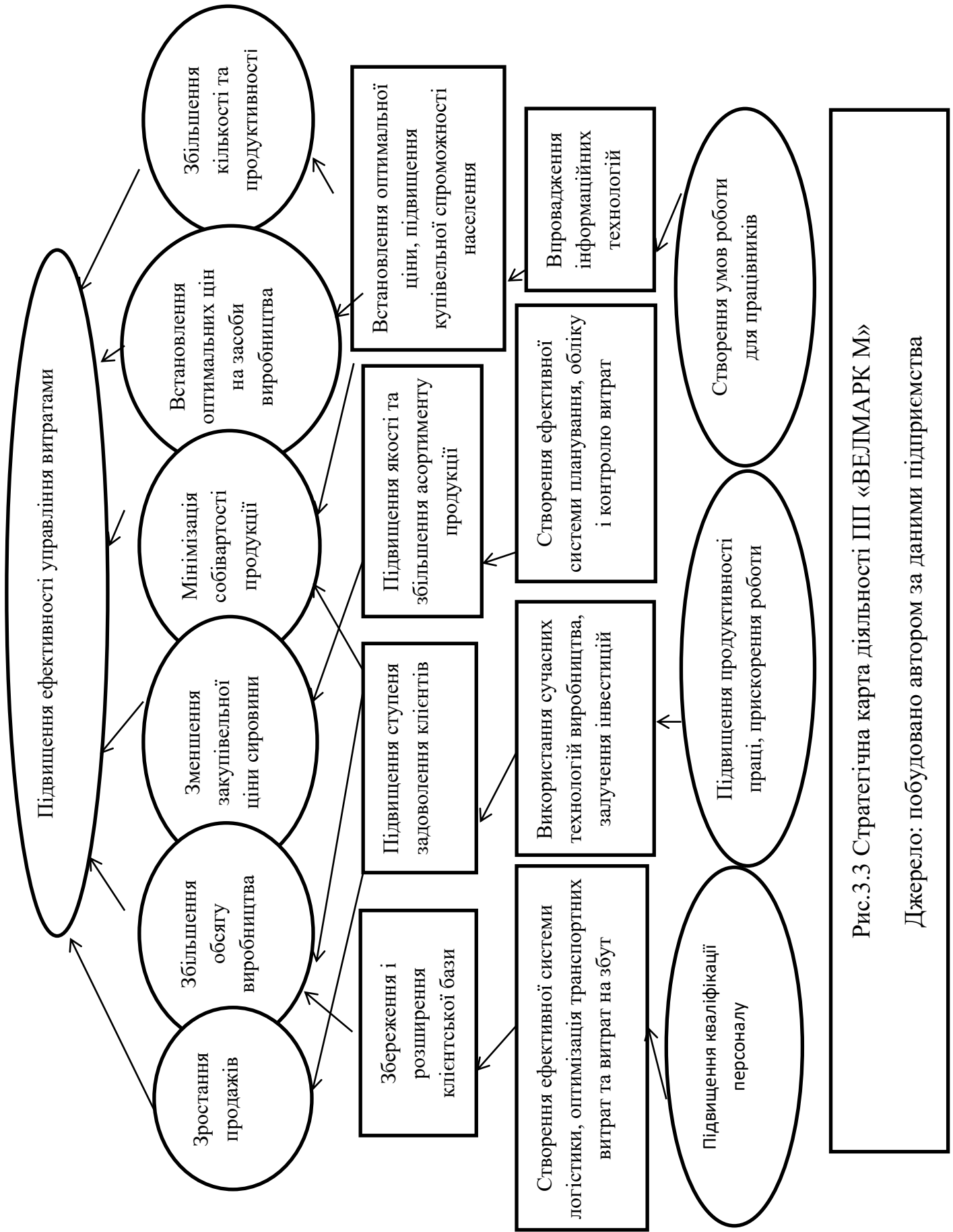


Рис.3.3 Стратегічна карта діяльності ПП «ВЕЛМАРК М»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Розроблення стратегічної карти на рис. 3.2 свідчить про необхідність розробити програму економії витрат, шляхом закупівлі великої кількості матеріалів у постійних постачальників з використанням системи скидок, або шляхом пошуку нових більш вигідних постачальників сировини та матеріалів. Якщо досягти зниження собівартості наданих послуг, то підприємство збільшить величину чистого прибутку, яку можна буде направити в майбутньому на розвиток підприємства та на розширення масштабів його діяльності. [42,с.45-48]

Отже, проаналізувавши витрати ПП «ВЕЛМАРК М» розроблена стратегічна карта комплексно врахує усі аспекти управління витратами підприємства та допоможе зорієнтувати керівництво на прийняття ефективних управлінських рішень.

Проведене кореляційно-регресійне моделювання дає можливість вивчити тісноту зв'язку між показниками витрат і фінансовими показниками діяльності підприємства та послужить основою для розробки системи показників-індикаторів ефективності управління витратами.

Розроблена стратегічна карта є оптимальною системою комплексного оцінювання і управління витратами підприємства, оскільки дає змогу дослідити як фінансову, так і нефінансову складову, інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси.



## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі наведено теоретичне узагальнення наукових положень та запропоновані рекомендації щодо вирішення актуального науково-практичного завдання розробки та реалізації стратегії управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників. Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. На сьогоднішній день, в умовах жорсткої конкуренції на ринку, дуже важливу роль в діяльності кожного підприємства відіграє його конкурентна стратегія. Розробка конкурентної стратегії значно спрощується за допомогою представлених принципів формування, проте це є лиш кроком до прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Формування конкурентної стратегії має бути обґрунтованим та відбуватися за декількома етапами: визначення місії підприємства; визначення цілей його діяльності; аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей; вибір стратегічної альтернативи та аналіз обраної стратегії, реалізація конкурентної стратегії, аналіз результатів і коригування недоліків існуючої стратегії. Використання системи збалансованих показників дозволяє здійснювати стратегічне управління підприємством з урахуванням всіх аспектів його діяльності, тобто використання BSC забезпечує повну реалізацію конкурентної стратегії підприємства. BSC дозволяє розглядати не лише фінансові показники діяльності підприємства, а й пов'язувати їх з не фінансовими, такими як задоволеність споживачів тощо.

2. Збалансована система показників є загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, що дозволяє: розробити стратегію розвитку підприємства; донести розроблену стратегію до кожного рівня підприємства; адаптувати або трансформувати під неї систему організації

бізнесу; спроектувати стратегічні цілі; забезпечити систему підтримки рівня конкурентоспроможності.

3. Оцінка діяльності підприємства на основі ЗСП передбачає використання такого економіко-математичного інструментарію, як: теоретико-логічний аналіз; методи експертних оцінок; описова статистика; факторний аналіз; багатовимірний регресійний аналіз; кореляційний аналіз; метод канонічних кореляцій; побудова узагальнюючого показника; оптимізаційні методи; багатокритеріальні оптимізаційні методи; методи нечіткої логіки.

4. Стратегічний фінансовий контролінг, інструментом якого, на думку ряду вітчизняних і зарубіжних фахівців, є збалансована система показників, включає в себе підсистему планування, координації, контролю та інформаційно-аналітичної підтримки ризик-менеджменту (контролінг ризиків), що вказує на наявність ряду спільних характеристик.

5. Серед ключових спільних ознак BSC та контролінгу ризиків виділяємо такі: стратегічне спрямування; комплексність; наявність причинно-наслідкових зв'язків; циклічність; орієнтація на збільшення вартості підприємства.

6. Розглянувши можливості ПП «ВЕЛМАРК М», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз погроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, враховуючи мету підприємства.. Це можна сформулювати таким чином: мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію; удосконалювати реалізацію в тих районах області, в яких вже налагоджена; проводити активну рекламну компанію своєї продукції, потім вийти на нові ринки збуту, уклавши договори з організаціями.

7. Розроблена логічна послідовність та алгоритм формування стратегії розвитку підприємства з використанням ЗСП. Для забезпечення довгострокової реалізації стратегії, сформульованої з використанням ЗСП, і

гарантування відповідної компетенції усередині підприємства, необхідно інтегрувати ЗСП у систему менеджменту.

8. Пропонуємо методичний підхід до оцінки ефективності управління витратами на основі збалансованої системи показників, що дозволяє інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси. На нашу думку, ефективність повинна враховувати як фінансові, так і нефінансові показники та включати всі напрямки діяльності підприємства: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу

9. Обґрунтовано, що підприємству необхідно розробити програму економії витрат, шляхом закупівлі великої кількості матеріалів у постійних постачальників з використанням системи скидок, або шляхом пошуку нових більш вигідних постачальників сировини та матеріалів. Якщо досягти зниження собівартості наданих послуг, то підприємство збільшить величину чистого прибутку, яку можна буде направити в майбутньому на розвиток підприємства та на розширення масштабів його діяльності.

### Список використаних джерел

1. Блумфілд Ч. Впровадження збалансованої системи оціночних індикаторів: методологія Microsoft Balanced Scorecard Framework. Ч. Блумфілд Офіційний опис. Корпорація "Insightformation, Inc.".- 2017. – 150 с.
2. Гнатієнко Г.М. Експертні технології прийняття рішень : монографія /Г. М. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. – К. : 2011. – 444 с.
3. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. – №2. – 150 с.
4. Друкер П. Практика менеджменту. - М .: «Вільямс», 2016. - 400с.
5. Єгоров, Є.Г. Система збалансованих показників як елемент стратегічного планування і управлінського обліку / О.Г. Єгоров, І.Є. // Єгорова Регіональна економіка: теорія і практика, 2010. - №32. – 180 с.
6. Жамбекова, Р.Л. Методологія системної економічної діагностики підприємства: автореф. дис ... докт. екон. наук: 8:00:05, 2000. - 200 с.
7. Заболотна Н. Економічне обґрунтування розширення сфери діяльності підприємств в умовах зростання конкуренції (на прикладі тов "телекарт– прилад") [Електронний ресурс] / Н. Заболотна, Т. Уманець // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2014. - № 9. - С. 205214. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2014\\_9\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_9_23)
8. Іванова, А.А. Методи підвищення ефективності управління підприємством на основі системи збалансованих показників і сценарного підходу: автореф. дис . канд. екон. наук: 8:00:05. -, 2010. – 120 с.
9. Каплан Р. С. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у матеріальні результати / Р. Каплан, Д. Нортон. - М .: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2016. - 512 с.

10. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. - 2-е изд.; пер. з англ. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2017. – 320 с.
11. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Організація, орієнтована на стратегію. - М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2004. - 514 с.
12. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2015. – 192 с.
13. Коровіна, В.А. Управління промисловим підприємством на основі збалансованої системи показників: дис ... канд екон. наук: 8:00:05, 2008. - 177 с.
14. Крилов, С.І. Розвиток методології аналізу в збалансованій системі показників / С.І. Крилов. - М.: Фінанси і статистика, 2010. - 152 с.
15. Літвак, Б. Г. Стратегічний менеджмент: підручник для бакалаврів / Б. Г. Літвак. - М.: Видавництво Юрайт, 2013. - 507 с.
16. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереве́ря. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 180 с.
17. Малярець Л. М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 304 с.
18. Момот А. В. Менеджмент якості та елементи системи якості: Підручник. - Донецьк: Норд-Прес, 2005, 319 с.
19. Момот Т. В. Розробка системи збалансованих показників оцінки діяльності акціонерного товариства / Т. В. Момот, О. А. Хренова // БІЗНЕС ІНФОРМ. - 2010. - № 6. - 122 с.
20. Наталія Козак, керівник проектів УЦППП, "Збалансована система оцінних індикаторів (Balanced Scorecard) як інструмент управління бізнесом"
21. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ.; [За наук. ред. М. Горського. –Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2014. – 256 с.

22. Ольвія, Нільс-Горан, Рой, Жан, Вітер, Магнус. Оцінка ефективності діяльності компанії. Практичне керівництво з використання збалансованої системи показників: Пер. з англ. - М.: Видавничий дім «Вільямс», 2012. - 304 с.

23. Пласкова, Н.С. Стратегічний економічний аналіз і оцінка результативності діяльності комерційних підприємств: автореф. дис. докт. екон. наук: 8:00:12 / Н.С. Пласкова. - Москва, 2008. – 100 с.

24. Пономаренко В. С. Гонтарева В. В. Монограма, Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств. - Харків. ХНЕУ ім. С. Ковалю, 2015. 163 с.

25. Прайснер А. Збалансована система показників в маркетингу і збуті / А.с Прайснер. – М: Видавничий Будинок Гребенникова, 2009. – 308 с.

26. Прудникова, О.Г. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників: автореф. дис. канд. екон. наук: 8:00:05 / О.Г. Прудникова. - 2011. - 90 с.

27. Рахлін К. М. Менеджмент якості - перспективи розвитку // Повік якості. - 2003, №6. - С. 100.

28. Слиньков Ст. Н. Стратегічне планування на основі збалансованої системи показників. Стратегічний контроль: практичні рекомендації / В. Н. Слиньков. – М.: КНТ, 2008. – 384 с.

29. Смірнов В.В. Система збалансованих показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки діяльності підприємства / В.В. Смірнов, О.О. Клименко // Академічний огляд. - 2015. - № 2. - С. -145.

30. Толкач Ст. Впровадження збалансованої системи показників / В. Толкач / Пров. з нього. – 3-е изд., розшир. – М: Альпіна Бізнес Букс, 2008. – 478 с.

31. Толмачов Р. А. Оцінка персоналу. Критика теорії та практики застосування системи збалансованих показників / Р. А. Толмачов, В. О. Хруцький. – М: Фінанси і статистика, 2009. – 224 с.

32. Уолш К. Ключові показники менеджменту / К. Уолш / пер. з англ. –М: Річ, 2000. – 359 с.
33. Фридаг Х. Р., Збалансована система показників / Фридаг Х. Р., Шмідт Ст. / пер. з нім. – М: Фінанси і статистика, 2007. - 160 с.
34. Фридаг Х. Р., Збалансована система показників / Фридаг Х. Р., Шмідт Ст. / пер. з нім. – М: Омега-Л, 2006. - 144 с.
35. Чумаченко, Н.Р. Економічний аналіз [Текст]: учеб. посібник / М. А. Болюх [та ін]; ред. М. Р. Чумаченко; Київський національний економічний ун-т. - 2.изд., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2003. - 555 с.
36. Шестерікова, Н.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємства на основі системи збалансованих показників: автореф. дис. канд. екон. наук: 8:00:05 / Н.В. Шестерікова. 2009. - 168с.
37. Яковлева, М.М. Вплив зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища при розробці фінансової стратегії підприємства // Стратегічний менеджмент. - 2010. - №10 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.profiz.ru / SE / 10\\_2010 / vlianie\\_fin\\_sredy /](http://www.profiz.ru / SE / 10_2010 / vlianie_fin_sredy /)
38. Ampuero M. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together / M. Ampuero, J. Goranson, J. Scott // Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». – 2012. – 250 p.
39. Chakravarthy B. S. Measuring strategic performance // Strategic Management Journal. - 1986. - № 7. - 458 p.
40. Dearden J. Measuring profit center managers // Harvard Business Review. - September/October 1987. - Vol.65. – 88 p.
41. Emmanuel C., Otley D. Readings in Accounting for Management Control. - Chapman and Hall, 1995. – 210 p.
42. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. - Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.- 230 p.