

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та види ключових показників ефективності в управлінні.....	6
1.2. Правила та принципи впровадження системи ключових показників ефективності на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ПП «С.Ю.М.».....	18
2.1. Аналіз діяльності підприємства	18
2.2. Аналіз системи формування ключових показників ефективності на підприємстві.....	29
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми визначається тим, що упродовж останнього десятиліття в ході розвитку ринкової економіки в менеджменті вітчизняних підприємств все більше уваги приділяється стратегічним аспектам управління. Використовуючи ключові показники ефективності, підприємство отримує можливість більш результативно та комплексно керувати своїми бізнес-процесами та здійснювати їх коригування, а також ставити відповідні цілі перед персоналом і мотивувати співробітників компанії до виконання оперативних та стратегічних завдань. При цьому виникає проблема вибору найбільш істотних показників, які дійсно можуть бути індикаторами як теперішнього, так і, в першу чергу, майбутнього стану компанії, бути своєрідною метрикою її ефективності. Для таких показників в англійській літературі застосовується поняття Key Performance Indicators (KPI), яке частіше за все у вітчизняній літературі перекладається як «ключові показники ефективності».

Рівень дослідженості теми. Розглядаючи наукові праці, присвячені досліджуваній тематиці, варто зазначити, що серед вчених і практиків немає єдиного погляду на сутність ключових показників ефективності (KPI). Наведене поняття застосовується як для показників, пов'язаних зі стратегічною метою компанії, так і для будь-яких інших показників, за якими оцінюється робота підрозділу підприємства або окремого співробітника. В сучасній економічній літературі питання оцінювання ключових показників ефективності підприємств розглядалися такими науковцями як Батракова Т.І., Безус А.М., Шафранова К.В., Шевчун М.Б., Білявська Ю.В., Бреус С.В., Довбня С.Б., Волошина А.С., Захарова А.А., Долгальова О.В., Заярна Н. М. Заник С. С., Нечесанов М. Ю., Лисенко Т.І., Усіченко І.В. , Ляшенко Г. П. Дерев'янку В. М., Мошек Г. Є., Соломко А. С., Ковальчук М. М., Муха Р.В., Нівен Пол Р., Рябуха Г.І., Шульгіна Л. М., Каплан Р.С., Нортон Д.П., тощо. Проте, подальшого вивчення потребують питання правил та принципів впровадження ключових показників ефективності в процесі управління підприємствами.

Метою випускного кваліфікаційного проекту є дослідження теоретичних засад та практичних особливостей формування ключових показників ефективності діяльності підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити сутність та види ключових показників ефективності в управлінні;
- розглянути правила та принципи впровадження системи ключових показників ефективності на підприємстві;
- здійснити аналіз діяльності підприємства;
- провести аналіз системи формування ключових показників ефективності на підприємстві;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення системи управління підприємством на засадах ключових показників ефективності.

Об'єктом дослідження є процес процес управління підприємств на засадах ключових показників ефективності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади формування ключових показників ефективності підприємства.

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування системи ключових показників ефективності підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва підприємства.

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні системи управління підприємства ПП «С.Ю.М.».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню механізму управління підприємством на основі сформованої системи ключових показників ефективності.

Публікації. Основні результати дослідження за темою випускного кваліфікаційного проекту (роботи) опубліковані в збірці наукових статей студентів: «Особливості використання ключових показників ефективності в управлінні бізнесом».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, 6 підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та види ключових показників ефективності в управлінні

Упродовж останнього десятиліття в ході розвитку ринкової економіки в менеджменті вітчизняних підприємств все більше уваги приділяється стратегічним аспектам управління. При цьому виникає проблема вибору найбільш істотних показників, які дійсно можуть бути індикаторами як теперішнього, так і, в першу чергу, майбутнього стану компанії, бути своєрідною метрикою її ефективності. Для таких показників в англійській літературі застосовується поняття Key Performance Indicators (KPI), яке частіше за все у вітчизняній літературі перекладається як «ключові показники ефективності». Аналізуючи роботи, присвячені досліджуваній тематиці, варто зазначити, що серед вчених і практиків немає єдиного погляду на сутність ключових показників ефективності (KPI). Наведене поняття застосовується як для показників, пов'язаних зі стратегічною метою компанії, так і для будь-яких інших показників, за якими оцінюється робота підрозділу підприємства або окремого співробітника. Використовуючи ключові показники ефективності, підприємство отримує можливість більш результативно та комплексно керувати своїми бізнес-процесами та здійснювати їх коригування, а також ставити відповідні цілі перед персоналом і мотивувати співробітників компанії до виконання оперативних та стратегічних завдань.

У табл. 1.1 відображені деякі варіанти тлумачення ключових показників ефективності в системі управління бізнесом з позиції різних авторів. Найбільш вдалим, відповідним призначенням KPI, є трактування наведеного поняття іноземними економістами-практиками Капланом Р.С. та Нортоном Д.П. [52]. На думку наведених авторів, ключові показники ефективності виступають засобом контролю за реалізацією стратегічних завдань, які виражаються відповідними індикаторами у функціонуванні окремих підсистем управління підприємством.

Схоже визначення також дає зарубіжний науковець Нівен Пол Р. [8], який під КРІ розуміє індикатори міри досягнення результатів діяльності підприємства у окремих напрямках та бізнес-процесах.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «ключові показники ефективності» в системі управління підприємством

Автор	Трактування поняття «ключові показники ефективності»
Каплан Р.С., Нортон Д.П. [52]	ключові показники ефективності виступають засобом контролю за реалізацією стратегічних завдань, які виражаються відповідними індикаторами у функціонуванні окремих підсистем управління підприємством
Нівен Пол Р. [29]	індикатори міри досягнення результатів діяльності підприємства у окремих напрямках, процесах
Безус А.М., Шафранова К.В., Шевчун М.Б. [2]	ключовий показник ефективності (КРІ) - це показник діяльності організації, який допомагає компанії досягати стратегічні і тактичні цілі
Рябуха Г.І. [37], Батракова Т. І. [1], Шульгіна Л. М. [50]	показники результативності окремих процесів або підсистем управління бізнесом, які відображають міру досягнення конкретних цілей стратегічного розвитку організації
Мошек Г.Є., Соломко А.С., Ковальчук М.М. [27]	кількісні або якісні індикатори досягнення цілей господарської діяльності підприємства, що виражаються у відношенні отриманих результатів до використаних ресурсів
Заярна Н. М. [17], Бреус С.В. [5]	система показників, за допомогою яких порівнюється отриманий ефект з витратами або ресурсами, використовуваними для досягнення цього ефекту
Муха Р.В. [28], Грішнова О.А. [11], Білявська Ю.В. [3]	показники результативності окремих процесів організації або її підсистем управління, які виражають порівняння результатів роботи з затраченими ресурсами
Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. [9]	дані, за якими оцінюється результативність та ефективність дій персоналу, процесів і функцій управління компанією, ефективність конкретної виробничої, технологічної та іншої діяльності
Волошина А.С., Довбня С.Б. [15]	система показників результативності роботи підприємства у різних його напрямках
Ляшенко Г. П. [23]	набір взаємопов'язаних показників результативності використання ресурсного потенціалу, а також індикаторів оптимальності окремих бізнес-процесів компанії

* Джерело: побудовано за даними [52, 29, 2, 37, 1, 50, 27, 17, 5, 28, 11, 3, 9, 15, 23]

На думку Безус А.М., Шафранова К.В. та Шевчун М.Б. [2] ключовий показник ефективності (КРІ) - це показник діяльності організації, який допомагає компанії досягати стратегічні і тактичні цілі. КРІ є одним з

інструментів, за допомогою якого можна проаналізувати, наскільки ефективно працює персонал для досягнення цілей компанії.

Рябуха Г.І. [37] та Батракова Т. І. [1] відзначають, що дефініція КРІ повинна застосовуватися тільки тоді, коли запропоновані показники чітко пов'язані зі стратегічною метою, створюються виходячи з її змісту. Однак, на наш погляд, використання поняття наведеного в літературних джерелах не завжди відповідає його початковому визначенню. Варто також додати, що наведені автори досить тісно пов'язують використання поняття КРІ з аспектами стратегічного управління організаціями.

Мошек Г.Є., Соломко А.С. та Ковальчук М.М. [27] під КРІ визначають кількісні або якісні індикатори досягнення цілей господарської діяльності підприємства, що виражаються у відношенні отриманих результатів до використаних ресурсів. Подібне визначення дають Заярна Н. М. [17], Муха Р.В. [28], Грیشнова О.А. [11], Білявська Ю.В. [3] та Бреус С.В. [5], що КРІ характеризують набір показників, за допомогою яких порівнюється отриманий ефект з витратами або ресурсами, використовуваними для досягнення цього ефекту.

На думку Волчек Р.М., Коляда А.Л., Коверда А.В. [9], КРІ - це дані, за якими оцінюється результативність та ефективність дій персоналу, процесів і функцій управління компанією, ефективність конкретної виробничої, технологічної та іншої діяльності. Ключові показники ефективності дозволяють здійснювати контроль ділової активності співробітників підприємства в цілому в режимі реального часу. Характеризуючи зміст КРІ, вчені зазначають, що вони в значній мірі виражають комплекс кількісних та якісних показників досягнення цілей функціонування підприємства, що виражені у співвідношенні витрат та результатів в рамках окремих напрямків діяльності.

Волошина А.С. та Довбня С.Б. [15] відзначають, що в українській мові використовуються два варіанти перекладу КРІ (Key Performance Indicator): ключовий показник результативності (ТОВР) і ключовий показник ефективності (ТОВЕ). Нерідко терміни вважаються взаємозамінними, що є не зовсім точним,

оскільки показники для оцінювання цілей і процесів є різними, і, відповідно, їх сутність та вимоги, що ставляться до них, мають відрізнятися.

Ляшенко Г. П. [23] наводить власний переклад на українську мову поняття Key Performance Indicators (KPI): під «ключовими показниками ефективності» (поставлених цілей і завдань) мається на увазі система оцінки рівня досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом відстеження виконання набору найважливіших вимірних індикаторів, які дозволяють виявити факт наближення компанії до поставлених цілей.

Таким чином, підсумовуючи наведені вище підходи, можемо дати наступне розширене їх визначення: ключові показники ефективності - показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають йому в досягненні стратегічних та операційних цілей. Використання ключових показників ефективності дає компанії можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії. Варто зазначити, що основна ідея KPI полягає в однозначній і предметній оцінці роботи і ефективності будь-якого співробітника, групи людей, підрозділи, проекту і компанії в цілому. Показники KPI дозволяють відобразити увесь спектр процесів, що відбуваються в компанії, за допомогою цифр. Система показників покликана попереджати про можливі проблеми як поточного моменту, так і в довгостроковій перспективі.

У більшості сучасних робіт KPI розглядаються як частина системи збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортона [52]. Однак винахідником системи оцінки досягнень результатів виконання стратегії через KPI є німецький економіст П. Друкер, який понад півстоліття тому ввів в практику менеджменту поняття «управління за цілями» - концепцію управлінської діяльності, засновану на припущенні потенційних «плодів» функціонування і плануванні послідовності їх досягнення.

Отже, підсумовуючи основні підходи до трактування поняття ключових показників ефективності, можна зробити висновок, що вони можуть бути визначені як інструмент стратегічного та тактичного управління підприємством, який представлений у формі системи кількісних та якісних індикатрів, що

виражають міру результативності функціонування підприємства в окремих напрямках діяльності.

Основною метою застосування ключових показників ефективності є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними коефіцієнтами та абсолютними індикаторами розвитку підприємства, які допомагають цілісно визначити успішність його окремих процесів [18].

За допомогою КРІ відбувається трансформація завдань та цілі стратегічного розвитку підприємства в конкретні показники, згруповані за чотирма різними напрямками: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу». Сьогодні ключові показники ефективності є найуспішнішою спробою до інтеграції використання фінансових та нефінансових поіндикаторів. Як показує практика, на компанію необхідно 15–20 показників, на підрозділ близько 7–10, для одного співробітника не більше 5. ЗСП фокусує оцінювання на чотирьох тісно пов'язаних перспективах: на фінансові результати, на споживачів, внутрішню організацію та на навчання й розвиток персоналу [1].

Традиційні концепції оцінки ефективності діяльності компанії засновані на вимірах виключно фінансових показників [5]. Слід зазначити, що ЗСП підтримує вимірювання фінансових показників, проте передбачає управління саме нефінансовими показниками, які відображають рух компанії до створення її майбутньої вартості через інвестиції в персонал.

Більш широкий погляд на використання ключових показників ефективності в управлінні бізнесом забезпечує об'єктивну оцінку стану компанії, аналіз її можливостей розвитку у ринковому середовищі. Основними напрямками проведення аналізу систем управління з використанням КРІ є такі: SWOT-аналіз і визначення факторів успіху; визначення стратегічних цілей та їх відображення на основі побудови стратегічної карти; визначення показників по кожній складовій стратегічної позиції підприємства, проведення розрахунку даних показників; план стратегічних заходів та підтримка, оновлення та розвиток збалансованої системи показників.

Муха Р.В. [28], Грішнова О.А. [11], Білявська Ю.В. [3] пропонують поділ ключових показників ефективності на групи, в залежності від способу їх вираження та предмету оцінювання: кількісні та якісні, індивідуальні та командні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація ключових показників ефективності за групами в залежності від способу їх вираження та предмету оцінювання

Групи показників	Характеристика групи
Кількісні КРІ	виражаються числами, які мають певний економічний або фізичний зміст: тонни, штуки, частки, відсотки, вартісні показники. Наприклад, обсяг продажів, частка бракованої продукції, розмір клієнтської бази, час виконання замовлення та ін.
Якісні КРІ	виражаються в балах, що відповідають рівню досягнення результату, наприклад командність в роботі, дотримання трудової дисципліни та ін.
Індивідуальні КРІ	результати, які залежать тільки від зусиль оцінюваного співробітника, наприклад кількість укладених договорів для торгового представника, відносна частка бракованих виробів, вироблених співробітником
Командні КРІ	результати діяльності проектної групи, структурного підрозділу або всієї організації; залежать від зусиль різних співробітників і відділів, стимулюють їх до ефективного внутрішньокорпоративного взаємодії. Наприклад, загальний обсяг продажів організації, обсяг виробництва в цеху, задоволеність клієнтів, маржинальний прибуток і ін.

*складено автором за даними [28, 3, 11]

Відповідно до наведеного вище групування, ключові показники ефективності дозволяють оцінити роботу кожного працівника або групи працівників, сприяють мотивації персоналу на результат, підвищують відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи, дають можливість розвивати і покращувати найбільш перспективні напрямки бізнесу, в доступній і наочній формі показують вплив того чи іншого процесу на результат [28].

Колектив таких авторів як Рябуха Г.І. [37], Батракова Т. І. [1] та Шульгіна Л. М. [50] при класифікації ключових показників ефективності пропонують брати за увагу нормативний та стратегічний підходи, які можуть використовуватися при оцінюванні (табл. 1.3):

Нормативний та стратегічний підходи до класифікації ключових показників ефективності в системі управління підприємством

Підходи	Загальний алгоритм визначення (розрахунку) показників	Характеристика окремих компонентів показників
Нормативний підхід	$E_{\text{нор}} = \frac{E\phi}{E_m} \rightarrow \min$	Еф – фактичне значення результату (ефекту) певного управлінського процесу або виду діяльності підприємства; Еф – можливе (потенційне, максимальне чи конкурентне) значення результату (ефекту) певного управлінського процесу або виду діяльності підприємства
Стратегічний підхід	$E_{\text{рес}} = \frac{E}{B_p} \rightarrow \max$	Е – результат (ефект) від використання певних ресурсів (або комбінації ресурсів); В _с – витрати на забезпечення підприємства певними видами ресурсів (або комбінаціями ресурсів).

*складено автором за даними [37, 1, 50]

Досягнення цільових значень КРІ, орієнтованих на стратегію, істотно змінює стан компанії. Стратегічні КРІ характеризують обрану стратегію розвитку компанії (капіталізація, лідер ринку). Значення КРІ, що несуть нормативний характер, необхідно підтримувати на заданому рівні в рамках обраного періоду. Прикладом в даному випадку може бути обсяг продажів, коефіцієнт оборотності та ін. Поділ на стратегічні і нормативні КРІ для цілей управління є важливим, оскільки в рамках реалізації стратегії компанії необхідно чітко оптимізувати розподіл ресурсів для досягнення цільових значень відповідних КРІ.

Отже, проведене дослідження дозволило уточнити трактування дефініції ключових показників ефективності, яку можна визначити як систему фінансових і нефінансових показників, які є індикаторами результативності виконання стратегічних цілей підприємства, що дозволяє здійснювати оперативне та стратегічне управління на основі розробленої системи індикатрів та коефіцієнтів. На основі аналізу різних варіантів до тлумачення дефініції КРІ вважаємо за доцільне вважати ключовими показниками ефективності найбільш важливі показники діяльності підприємства і наслідки цієї діяльності, які надають

інформацію про просування до стратегічної мети підприємства. Дефініція КРІ повинна застосовуватися тільки тоді, коли запропоновані показники чітко пов'язані зі стратегічною метою і формуються виходячи з її змісту. КРІ можуть бути визначені як інструмент стратегічного та тактичного управління підприємством, який представлений у формі системи кількісних та якісних індикатрив, що виражають міру результативності функціонування підприємства в окремих напрямках діяльності. Основною метою застосування ключових показників ефективності є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними коефіцієнтами та абсолютними індикаторами розвитку підприємства, які допомагають цілісно визначити успішність його окремих процесів.

1.2. Правила та принципи впровадження системи ключових показників ефективності на підприємстві

Визначивши зміст та види ключових показників ефективності, необхідно обґрунтувати правила та принципи їх впровадження на підприємствах. Враховуючи ряд особливостей організації систем управління, варто відмітити, що вони характеризуються отриманням певних позитивних результатів, які можуть бути виражені у покращенні фінансового стану та зростанні ринкової вартості [17].

Система КРІ слугує, перш за все, інструментом оцінки роботодавцями своїх співробітників, вона дозволяє проаналізувати стан компанії в цілому і кожного окремого працівника в певний момент часу і зрозуміти, наскільки нинішній стан відповідає стратегічним цілям підприємства. Методика КРІ часто використовується для оцінки ефективності роботи керівників середньої ланки і топ-менеджерів. Серед рядових фахівців і лінійних менеджерів КРІ застосовується для співробітників call-центрів, відділів закупівель і клієнтського відділу, маркетологів, ІТ-фахівців та інших офісних співробітників. За допомогою КРІ виробничі компанії оцінюють ефективність праці операційного (основного та обслуговуючого) персоналу. Нерідко дана методика використовується для HR-менеджерів і банківських співробітників [2].

В результаті використання КРІ організація отримує можливість надати цільову спрямованість діяльності співробітників і підрозділів, а також чітко сформулювати бізнес-процеси, що відбуваються в компанії [16]. Багато керівників підприємств при прийнятті рішення про використання КРІ в роботі персоналу часто задають питання, як працювати з КРІ. На наш погляд, в першу чергу необхідно визначити кінцеву мету (для організації), розділити її на завдання (для кожного співробітника), розробити персональні КРІ (показників, що піддаються підрахунку). При побудові ефективної системи управління компанією на основі КРІ слід починати з визначення мети і закінчувати КРІ співробітника.

В даний час не існує універсальних і єдиних для всіх положень про те, як формувати систему КРІ в компанії. Різні автори пропонують використовувати свої підходи, керуватися будь-якими правилами і принципами. Каплан Р.С. та Нортон Д.П. [52] сформулювали чотири базові принципи розробки ключових показників ефективності (КРІ) (рис. 1.1):

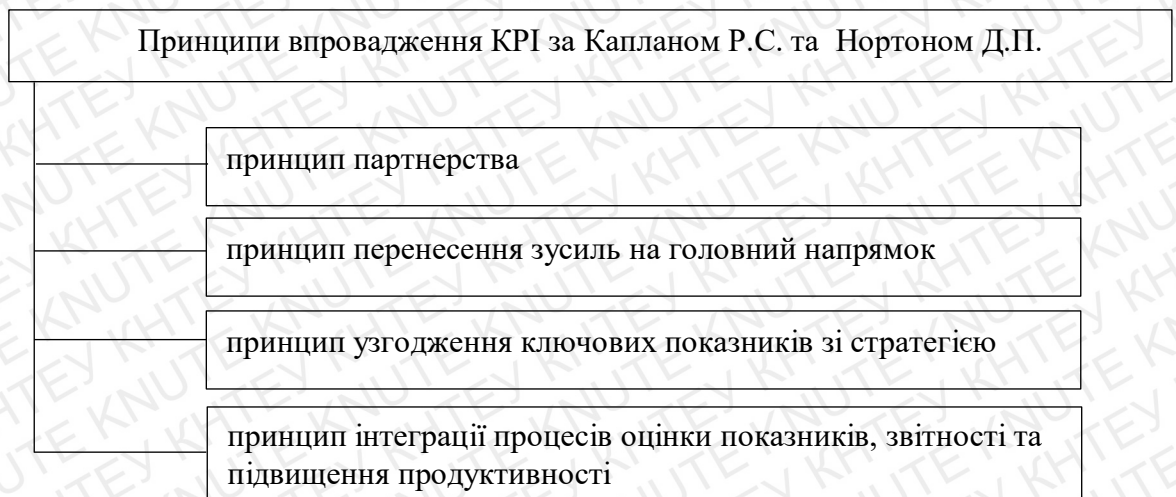


Рис. 1.1. Принципи впровадження КРІ за Капланом Р.С. та Нортоном Д.П.

*розроблено автором на основі [52]

Принцип партнерства полягає у наступному: щоб підвищити продуктивність підприємства, необхідно встановити партнерські відносини між керівниками компанії, представниками місцевих найманих працівників,

профспілками, персоналом організації, споживачами і постачальниками. Принцип перенесення зусиль на головний напрямок діяльності компанії вимагає для підвищення ефективності підприємства розширення повноважень тих співробітників, які зайняті в пріоритетній галузі. Принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності базується на тому, що розроблена система оцінки ключових показників діяльності повинна співвідноситися з критеріями звітності і бути прив'язана до результатів роботи, продуктивності. Важливо не просто розробити систему КРІ, а й систематично проводити наради, контрольні зустрічі. Принцип узгодження ключових показників зі стратегією - кожен ключовий показник діяльності повинен бути прив'язаний до стратегічної мети компанії. Для узгодження показників і стратегії необхідно формулювати цілі, місію, визначення пріоритетів компанії, філософію.

Вітчизняні науковці Заярна Н. М. [17], Муха Р.В. [28], Грішнова О.А. [11], Білявська Ю.В. [3] та Бреус С.В. [5] запропонували свою систему принципів впровадження КРІ, яку узагальнено на рис. 1.2.

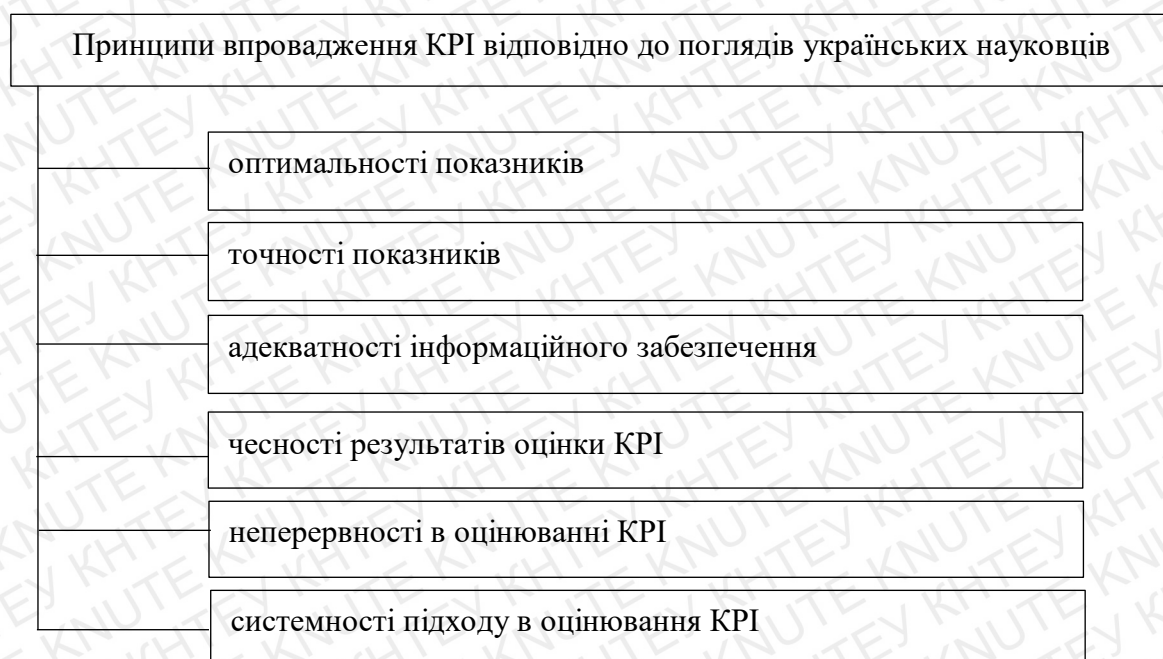


Рис. 1.2. Принципи впровадження КРІ відповідно до поглядів українських науковців

*розроблено автором на основі [5, 17, 28, 11, 3]

Принцип оптимальності полягає у тому, що завдання формування системи КРІ передбачає мінімальний набір показників, який є необхідним для об'єктивної оцінки результатів діяльності компанії. Інформації повинно бути рівно стільки, скільки необхідно для загального аналізу. Набагато важливішим є не обсяг, а якість інформації [5]. Принцип точності показників передбачає необхідність їх релевантності відповідній ситуації, яка оцінюється у процесах роботи підприємства. Для того щоб отримати об'єктивну інформацію, необхідно пояснити підлеглим заздалегідь, що негативний результат - це теж результат, який вимагає негайного реагування для успішної роботи підприємства. Принцип адекватності інформаційного забезпечення для оцінки КРІ передбачає врахування окремих особливостей їх аналізу та використання. Первинна інформація, яка необхідна для оцінювання КРІ, має відповідати меті та завдання аналізу [28]. Принцип чесності результатів оцінки КРІ виходить з того, що система ключових показників ефективності повинна нівелювати ризики підтасовування фактів, приховування достовірної інформації через острах покарання підлеглих позбавленням премії, або звільненням з займаної посади. Саме страх змушує людей здійснювати викривлення показників. Неперервність в оцінюванні КРІ є однією з ключових вимог для забезпечення достовірності результатів аналізу та можливості їх використання у мотивації працівників. Постійний моніторинг КРІ дозволяє відслідковувати зміну рівня ефективності бізнес-процесів підприємства [11]. Принцип системного підходу передбачає необхідність врахування при формуванні системи КРІ внутрішніх та зовнішніх зв'язків між окремими підрозділами підприємства, зв'язків між підприємством та зовнішнім середовищем, тощо [3].

Процес розробки системи ключових показників ефективності 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 оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення

підприємства. Досягнення таких цілей як прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність інвестицій і створення економічної доданої вартості оцінюються загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів [17].

Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в яких конкурує підприємство, а також як показник результативності його діяльності в цільовому сегменті ринку. Ключовими показниками цієї складової є задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази дозволяють визначити споживчу цінність пропозицій та є найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами.

Отже, у ході дослідження було розглянуто базові правила впровадження ключових показників ефективності. Ці правила не є виключними, але можуть вважатися базовими для будь-якого підприємства. Правило паретоефективності передбачає, що підприємство повинне намагатися впроваджувати систему КРІ у чітко визначеній пропорції між узагальнюючими та частковими показниками ефективності. Правило врахування стратегії бізнесу передбачає, що використання КРІ має враховувати стратегічні цілі організації. Правило бізнес-спрямованості КРІ передбачає врахування впливу результатів роботи окремо взятих працівників або процесів на загальний результат проекту або підприємства в цілому. Правило точок контролю передбачає розробку показників КРІ з урахуванням використання ключових критеріїв ефективності у якості точок контролю. Було визначено основні принципи формування ключових показників ефективності діяльності підприємства, до яких відносяться: партнерства, перенесення зусиль на головний напрямок, узгодження виробничих показників зі стратегією, інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності, тощо.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ПП «С.Ю.М.»

2.1. Аналіз діяльності підприємства

Підприємство ПП «С.Ю.М.» спеціалізується на вирощуванні лісу, утриманні лісового фонду, а також на переробці деревини і виготовленні продукції з дерева (дошки, брус, заготовки для меблевого виробництва). Підприємство територіально знаходиться у м. Київ. Воно здійснює свою діяльність по всій території Київської області. Додаткового підприємством надаються будівельні послуги і здійснюються підрядні роботи в межах інших регіонів України.

Схему організаційно–виробничої структури підприємства наведено у Додатку А.

Керівництво досліджуваного підприємства ПП «С.Ю.М.» у особі директора забезпечує необхідні умови для ведення господарської діяльності досліджуваного підприємства. Організаційна структура є лінійною, що передбачає вертикальний принцип делегування повноважень. Ступінь забезпечення підприємства персоналом та раціональне використання трудових ресурсів значною мірою визначають організаційно-технічний рівень організації основних бізнес-процесів, характеризують ступінь виконання планів розвитку.

Наведемо характеристику основних показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. З цією метою було використано інформацію з річної фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр. Приклади фінансових звітів наведено у Додатку Б.

Обсяги діяльності підприємства у 2017-2018 рр. збільшилися на 4996 тис.грн, а у 2018-2019 рр. – на 9091 тис.грн. При цьому обсяги собівартості наданих послуг зросли на 1155 тис.грн у 2017-2018 рр., а у 2018-2019 рр. – на 5368 тис.грн.

Узагальнюючі показники результатів фінансово-господарської діяльності підприємства «С.Ю.М.» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Узагальнюючі показники результатів фінансово-господарської діяльності підприємства «С.Ю.М.» за 2017-2019 рр., тис.грн

Показники	Роки			Зміна			
	2017	2018	2019	2018 / 2017		2019 / 2018	
				Абс., тис.грн	Відн, %	Абс., тис.грн	Відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29 046	34 042	43 133	4 996	17,2	9 091	26,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	17 502	18 657	24 025	1 155	6,6	5 368	28,8
Валовий прибуток	11 544	15 385	19 108	3 841	33,3	3 723	24,2
Інші операційні доходи	86	151	3 019	65	75,6	2 868	1 899,3
Адміністративні витрати	6 964	7 266	9747	302	4,3	2481	34,1
Витрати на збут	1 425	1 328	1862	-97	-6,8	534	40,2
Інші операційні витрати	890	559	661	-331	-37,2	102	18,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	2 351	6 383	9 857	4 032	171,5	3 474	54,4
Інші доходи	-	-	228	-	-	228	-
Інші витрати	-	-	1	-	-	1	-
Фінансовий результат до оподаткування	2 351	6 383	10 084	4 032	171,5	3 701	58,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	432	1059	1838	627	145,1	779	73,6
Чистий фінансовий результат	1 919	5 324	8 246	3 405	177,4	2 922	54,9

*складено за даними додатку Б

Це вплинуло на позитивну динаміку валового прибутку - у 2017-2018 рр. значення даного показника зросло на 3841 тис.грн, а у 2018-2019 рр. – на 3723 тис.грн. Надалі розглянемо показники майнового потенціалу (табл. 2.2). Як свідчать дані табл. 2.2, обсяги майнового потенціалу підприємства мали тенденцію до вираженого зростання у 2017-2019 рр. Обсяг активів у 2017 році зріс на 5,3%, у 2018 році – на 21,0%, у 2019 році – на 1125,1%. Різке зростання обсягу активів у 2019 році було зумовлене реорганізацією підприємства.

Таблиця 2.2

Показники майнового потенціалу підприємства «С.Ю.М.» за 2017-2019 рр.,

тис.грн

Майновий потенціал підприємства	Станом на кінець року				Темп приросту, %		
	2014	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Активи, в т.ч.:	19251	20273	24522	300426	5,3	21,0	1125,1
Необоротні активи	16985	17836	18631	288135	5,0	4,5	1446,5
- основні засоби	16939	17728	18222	285822	4,7	2,8	1468,6
- інші статті необоротних активів	46	108	409	2313	134,8	278,7	465,5
Оборотні активи	2266	2437	5891	12291	7,5	141,7	108,6
- запаси	654	1144	1850	2343	74,9	61,7	26,6
- дебіторська заборгованість покупців	218	311	258	221	42,7	-17,0	-14,3
- інші статті дебіторської заборгованості	1107	516	442	2577	-53,4	-14,3	483,0
- гроші та їх еквіваленти	272	436	3247	6999	60,3	644,7	115,6
- інші статті оборотних активів	15	30	94	151	100,0	213,3	60,6
Капітал, в т.ч.:	19251	20273	24522	300426	5,3	21,0	1125,1
Власний капітал	17839	18282	20944	296614	2,5	14,6	1316,2
Поточні зобов'язання	1412	1991	3578	3812	41,0	79,7	6,5
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	302	470	407	326	55,6	-13,4	-19,9
- розрахунками з бюджетом	335	608	1804	635	81,5	196,7	-64,8
- розрахунками зі страхування	174	178	126	133	2,3	-29,2	5,6
- розрахунками з оплати праці	329	367	503	620	11,6	37,1	23,3
- інші статті поточних зобов'язань	272	368	738	2098	35,3	100,5	184,3

*складено за даними додатку Б

При цьому домінуюче зростання мали необоротні активи – 1446,5%, а обсяги оборотних активів зросли на 108,6%. Відповідно, в складі капіталу підприємства домінувало зростання власного капіталу у 2019 році становило - 1316,2%, а поточні зобов'язання зросли на 6,5%.

Як свідчать дані фінансової звітності, у 2017 році значення чистого прибутку підприємства становило 1919 тис.грн. У 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг чистого прибутку збільшився на 3405 тис.грн (+1.8%) і склав 5324 тис.грн. У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг чистого прибутку збільшився на 2922 тис.грн (+0,5%) і склав 8246 тис.грн.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів від основної діяльності. З цією метою визначимо показник операційного прибутку (без врахування іншої операційної діяльності) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу прибутку від основної діяльності ТОВ «С.Ю.М.» за видами діяльності впродовж 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Зміна			
	2017	2018	2019	2018 / 2017		2019 / 2018	
				Абс., тис.грн	Відн, %	Абс., тис.грн	Відн, %
Чистий дохід (ВР), тис.грн	29 046	34042	43133	4 996	17,2	9 091	26,7
Собівартість реалізації (СВ), тис.грн	17 502	18657	24025	1 155	6,6	5 368	28,8
Витрати обігу (ВО = АВ+ЗВ), тис.грн	8 389	8 594	11609	205	2,4	3 015	35,1
в т.ч.:							
- адміністративні (АВ), тис.грн	6 964	7 266	9 747	302	4,3	2 481	34,1
- збутові (ЗВ), тис.грн	1 425	1 328	1 862	-97	-6,8	534	40,2
Прибуток від основної діяльності (ТОВ = ВР-СВ-ВО), тис.грн	3 155	6 791	7 499	3 636	115,2	708	10,4

*складено за даними додатку Б

Як свідчать дані табл. 2.3, у 2017 році значення прибутку від основної діяльності становило 3155 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання прибутку від основної діяльності на 3636 тис.грн або на 115,2%, що було зумовлене збільшенням виручки від реалізації на 4996 тис.грн (+17,2%) та зміною обсягу операційних витрат. Собівартість у 2018 році зросла на 1155 тис.грн, а витрати обігу - на – 205 тис.грн. Тобто, зростання доходів випереджало зростання витрат, що зумовило позитивну динаміку фінансового результату основної діяльності. У 2019 році відбулося зростання прибутку від основної діяльності на 708 тис.грн або на 10,4%, що було зумовлене збільшенням виручки від реалізації на 9091 тис.грн (+26,7%) та зміною обсягу операційних витрат.

Для оцінки основних причин зміни чистого прибутку доцільно проаналізувати його структуру. Для цього проаналізуємо основні його елементи – операційний прибуток (прибуток від реалізації товарів та послуг, без врахування доходів та витрат іншої операційної діяльності), прибуток від іншої операційної діяльності, прибуток від позареалізаційних операцій (фінансова та інвестиційна діяльність) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка складу основних елементів формування прибутку ТОВ
«С.Ю.М.» за видами діяльності впродовж 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Зміна			
	2017	2018	2019	2018 / 2017		2019 / 2018	
				Абс., тис.грн	Відн., %	Абс., тис.грн	Відн., %
Прибуток від реалізації товарів, робіт та послуг (основної діяльності), тис.грн	3 155	6 791	7 499	3 636	115,2	708	10,4
Прибуток від іншої операційної діяльності, тис.грн	-804	-408	2 358	396	-49,3	2 766	-677,9
Прибуток від іншої діяльності, тис.грн	-	-	227	-	-	227	-
Прибуток до оподаткування, тис.грн	2 351	6 383	10 084	4 032	171,5	3 701	58,0

**складено за даними додатку Б*

Прибуток від реалізації товарів та послуг (надалі - прибуток від основної діяльності), це прибуток, який підприємство отримало в результаті продажу товарів та надання супутніх послуг. Він розраховується як чистий дохід за вирахуванням: собівартості реалізації, адміністративних та збутових витрат.

Варто відмітити, що показник прибутку від основної діяльності, який наведено в процесі аналізу, є дуже важливим інформативним показником, що виражає результативність саме основної діяльності підприємства, пов'язаною зі здачею торговельних площ в оренду. Тобто, використання даного показника дає можливість оцінити абсолютні результати роботи менеджменту підприємства, а

вплив неопераційних (тобто фінансових та інвестиційних) факторів нівелюється. Упродовж 2017-2019 рр., як було зазначено вище, обсяги прибутку від основної діяльності постійно зростали.

Прибуток від іншої операційної діяльності – це прибуток, який підприємство отримало внаслідок здійснення валютних операцій, продажу малоцінних швидкозношуваних предметів, тощо. Він розраховується як різниця між іншими операційними доходами та іншими операційними витратами. У 2017-2018 рр. підприємство отримувало негативний фінансовий результат від іншої операційної діяльності. У 2017 році значення даного показника становило -804 тис.грн, у 2018 році відбулося його зниження на 396 тис.грн, а у 2019 році він зріс на 2766 тис.грн.

Прибуток від іншої діяльності – це прибуток, який підприємство отримало внаслідок здійснення фінансової та інвестиційної діяльності. Він розраховується як сума доходу від участі в капіталі, фінансових та інших доходів за вирахуванням втрат від участі в капіталі, фінансових та інших витрат. Фінансовий результат від іншої діяльності підприємство отримало лише у 2019 році у обсязі 227 тис.грн. внаслідок здійснення продажу необоротних активів, які не приймали участь у операційній діяльності.

Структуру формування фінансового результату до оподаткування наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури формування прибутку до оподаткування ТОВ «С.Ю.М.» за видами діяльності впродовж 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Абсолютна зміна, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
1	2	3	4	5	6
Прибуток від основної діяльності, тис.грн	134	106	74	-28	-32

продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Прибуток від іншої операційної діяльності, тис.грн	-34	-6	23	28	30
Прибуток від іншої діяльності, тис.грн	-	-	2	-	2
Прибуток до оподаткування, тис.грн	100	100	100	-	-

*складено за даними додатку Б

Аналізуючи динамку структури прибутку за видами діяльності варто відмітити, що в цілому спостерігалась постійна тенденція до зниження фінансового результату від основної діяльності. Головною причиною такої ситуації є відкриття нових складських приміщень підприємством та їх здача в операційну оренду у 2018-2019 рр. Доходи та витрати по здачі в оренду складських приміщень обліковувалися бухгалтерією підприємства відповідно за іншими операційними доходами та витратами.

Надалі проведемо кількісну оцінку факторів впливу на результатів фінансово-господарської діяльності. При цьому будемо аналізувати вплив екстенсивних та інтенсивних факторів. До інтенсивних факторів відносяться рівень операційного доходу, рівень витрат обігу, оборотність оборотних активів, рентабельність реалізації, рентабельність власного капіталу, тощо. Основними екстенсивними факторами, які впливають на обсяги прибутку від реалізації товарів є обсяг виручки, рівень операційного доходу та обсяги витрат обігу.

Кількісна оцінка факторів, що впливають на обсяг результатів діяльності (прибутку) підприємства, передбачає визначення впливу основних показників формування прибутку та показників ресурсного потенціалу підприємства на зміну прибутку. Серед найважливіших факторів, що вплинули на зміну фінансового результату від операційної діяльності слід віднести зміни обсягу чистого доходу, суми активів та власного капіталу підприємства, його поточних витрат, основних засобів та показників їх ефективності, тобто рентабельності.

В табл. 2.6. наведено оцінку впливу обсягу чистого доходу та рентабельності реалізації товарів та послуг на обсяг чистого прибутку ТОВ “С.Ю.М.”.

Таблиця 2.6

Аналіз впливу факторів чистого доходу та рівня рентабельності реалізації на обсяг чистого прибутку ТОВ “С.Ю.М.” за 2017-2019 рр.

Показники	Алгоритм	Роки			Абсолютна зміна, тис.грн	
		2017	2018	2019	2018 /2017	2019 /2018
Чистий дохід (від реалізації товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Д	29 046	34 042	43 133	4 996	9 091
Коефіцієнт рентабельності доходу (виручки) від реалізації, од.	$K_p = \text{ПОд} / \text{Д}$	0,066	0,156	0,191	0,090	0,035
Чистий прибуток, тис.грн.	ПОд	1 919	5 324	8 246	3 405	2 922
<i>Зміна чистого прибутку, в т.ч.:</i>						
За рахунок доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	$\Delta \text{ПРПОд} = \Delta \text{Д} * K_p$				330,1	1421,8
За рахунок рентабельності доходу (виручки) від реалізації, тис.грн.	$\Delta \text{ПРКр} = \text{Д} * \Delta K_p$				3074,9	1500,2

*складено за даними додатку Б

На основі проведеного факторного аналізу можна сказати, що у 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг чистого прибутку зріс на 3405 тис.грн., в тому числі за рахунок зростання доходів від реалізації на 4995 тис.грн. обсяг чистого прибутку збільшився на 330,1,2 тис.грн., а за рахунок зростання рентабельності реалізації на 0,09 обсяг чистого прибутку збільшився на 3074,9 тис.грн.

У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг чистого прибутку збільшився на 2922 тис.грн., в тому числі за рахунок зростання доходів від реалізації на 9091 тис.грн. обсяг чистого прибутку зріс на 1421,8 тис.грн., а за рахунок зростання рентабельності реалізації на 0,035 обсяг чистого прибутку збільшився на 1500,2 тис.грн.

В табл. 2.7 наведено аналіз впливу виручки, рівня операційного доходу та рівня витрат обігу на обсяг операційного прибутку підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз впливу факторів чистого доходу, рівня операційного доходу та рівня накладних витрат на обсяг операційного прибутку ТОВ “С.Ю.М.” за 2017-2019 рр.

Показники	Алгоритм	Роки			Абсолютна зміна	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід (від реалізації товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Д	29 046	34 042	43 133	4 996	9 091
Валовий прибуток, тис.грн.	ВП	11 544	15 385	19 108	3 841	3 723
Витрати обігу, тис.грн.	ВО	8 389	8 594	11 609	205	3 015
Рівень витрат обігу	$R_{во} = VO / Д$	0,289	0,252	0,269	-0,036	0,017
Рівень комерційного доходу	$R_{кд} ВП / Д$	0,397	0,452	0,443	0,055	-0,009
Операційний прибуток від основної діяльності, тис.грн.	$ТОВ = ВП - ВО$	3 155	6 791	7 499	3 636	708
Зміна операційного прибутку від основної діяльності, в т.ч.:						
За рахунок доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	$\Delta ПРПО_{д} = \Delta Д * (R_{ко0} - R_{во0})$				542,7	1813,6
За рахунок зміни рівня операційного доходу	$\Delta ПРПО_{д} = Д1 * (R_{ко1} - R_{во0}) - Д1 * (R_{ко0} - R_{во0})$				1855,4	-385,6
За рахунок зміни рівня накладних витрат	$\Delta ПРПО_{д} = Д1 * (R_{ко1} - R_{во1}) - Д1 * (R_{ко1} - R_{во0})$				1 238	-720

*складено за даними додатку Б

Як свідчать дані табл. 2.7, у 2018 році обсяг операційного прибутку (від основної діяльності) збільшився на 3636 тис.грн., в тому числі зростання операційного прибутку було забезпечене наступними факторами:

- за рахунок зростання чистого доходу на 4996 тис.грн. відбулося збільшення операційного прибутку на 542,7 тис.грн.;
- за рахунок зростання рівня комерційного доходу на 0,055 відбулося збільшення операційного прибутку на 1855,4 тис.грн.;

- зниження рівня витрат обігу на 0,036 зумовило зростання операційного прибутку на 1238 тис.грн.

Впродовж 2018-2019 рр. обсяг операційного прибутку збільшився на 708 тис.грн., в тому числі за рахунок впливу наступних факторів:

- за рахунок зростання виручки від реалізації на 9091 тис.грн. відбулося збільшення операційного прибутку на 1813,6 тис.грн.;
- за рахунок зменшення рівня комерційного доходу на 0,009 відбулося зменшення операційного прибутку на 385,6 тис.грн.;
- зростання рівня витрат обігу на 0,017 зумовило зниження операційного прибутку на 720 тис.грн.

В табл. 2.8 наведено оцінку впливу капіталу та його рентабельності на обсяг фінансового результату ТОВ “С.Ю.М.”.

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів доходу та прибутковості продажу на обсяги чистого прибутку ТОВ “С.Ю.М.” за 2017-2019 рр.

Показники	Формула	Роки			Абсолютна зміна	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Капітал, тис. грн.	К	19762	22397,5	162474	2 636	140 077
Рентабельність капіталу, од.	$R_k = \Phi P / K$	0,097	0,238	0,051	0,141	-0,187
Фінансовий результат після оподаткування, тис.грн.	ФР	1 919	5 324	8 246	3 405	2 922
Δ фінансового результату після оподаткування, в т.ч.:						
- вплив зміни капіталу	$\Delta \Phi R_k = \Delta K * R_k$				256	33297
- вплив зміни рентабельності капіталу	$\Delta \Phi R_{rk} = K * \Delta R_k$				3149	-30375

*складено за даними додатку Б

У 2017-2018 рр. зростання обсягу чистого фінансового результату підприємства на 3405 тис.грн зумовлювалося:

- збільшенням обсягу капіталу на 2636 тис.грн, що привело до збільшення чистого прибутку на 256 тис.грн;

- зростанням рентабельності капіталу на 0,141, що привело до підвищення чистого прибутку на 3149 тис.грн.

У 2018-2019 рр. зростання обсягу чистого фінансового результату підприємства на 2922 тис.грн зумовлювалося:

- збільшенням обсягу капіталу на 140077 тис.грн, що привело до збільшення чистого прибутку на 33297 тис.грн;

- зниженням рентабельності капіталу на 0,187, що привело до зменшення чистого прибутку на 30375 тис.грн.

Таким чином, у 2017 році значення чистого прибутку підприємства становило 1919 тис.грн. У 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг чистого прибутку збільшився на 3405 тис.грн (+1.8%) і склав 5324 тис.грн. У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг чистого прибутку збільшився на 2922 тис.грн (+0,5%) і склав 8246 тис.грн. У 2017 році значення прибутку від основної діяльності становило 3155 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання прибутку від основної діяльності на 3636 тис.грн або на 115,2%, що було зумовлене збільшенням виручки від реалізації на 4996 тис.грн (+17,2%) та зміною обсягу операційних витрат. Собівартість у 2018 році зросла на 1155 тис.грн, а витрати обігу - на -205 тис.грн. Тобто, зростання доходів випереджало зростання витрат, що зумовило позитивну динаміку фінансового результату основної діяльності. У 2019 році відбулося зростання прибутку від основної діяльності на 708 тис.грн або на 10,4%, що було зумовлене збільшенням виручки від реалізації на 9091 тис.грн (+26,7%) та зміною обсягу операційних витрат. Зміна обсягу прибутку в залежності від інтенсивності використання необоротних активів, що виражається через показник оборотності, є більш еластичною, порівняно зі зміною обсягу самих необоротних активів. На розмір чистого прибутку в значній мірі впливає показник рентабельності реалізації, що свідчить про більший рівень впливу фактора цінової політики та політики управління витратами, порівняно з фактором закупівельної логістики. У 2018-2019 рр. зростання обсягу чистого фінансового результату підприємства на 2922 тис.грн зумовлювалося: збільшенням обсягу капіталу на 140077 тис.грн, що привело до збільшення

чистого рибутку на 33297 тис.грн; зниженням рентабельності капіталу на 0,187, що привело до зменшення чистого прибутку на 30375 тис.грн.

2.2. Аналіз системи формування ключових показників ефективності на підприємстві

З метою дослідження системи формування ключових показників ефективності на підприємстві в даному питанні нам необхідно проаналізувати наступні показники: ефективність використання фінансових ресурсів на основі оцінки коефіцієнтів фінансової стійкості та показник рентабельності власного капіталу; ефективність використання основних засобів; ефективність використання персоналу; оцінка рентабельності витрат та реалізації.

Динаміку відносних показників фінансової стійкості підприємства наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «С.Ю.М.» за 2017-2019 роки

Назва показника	Орієнтовне значення	Станом на дату (на кінець періоду)				Абсолютна зміна		
		31.12. 2014	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	2017	2018	2019
1. Коефіцієнт автономії	> 0,5 (збільшення)	0,927	0,902	0,854	0,987	-0,025	-0,048	0,133
2. Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	< 0,5 (зменшення)	0,079	0,109	0,171	0,013	0,030	0,062	-0,158
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5 (збільшення)	0,048	0,024	0,110	0,029	-0,023	0,086	-0,082
4. Коефіцієнт фінансової залежності	< 0,2 (зменшення)	0,073	0,098	0,146	0,013	0,025	0,048	-0,133
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1 (збільшення)	12,634	9,182	5,854	77,811	-3,452	-3,329	71,957
6. Маневреність робочого капіталу	за планом	0,377	0,183	0,393	0,690	-0,194	0,210	0,297
7. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	> 0,2 (збільшення)	1,306	0,390	1,250	3,619	-0,916	0,860	2,369

*складено за даними додатку Б

Як свідчать дані табл. 2.9, значення коефіцієнта фінансової автономії досліджуваного підприємства мало тенденцію до зниження упродовж періоду з 2017 по кінець 2018 року. Це зумовлювалось збільшенням частки позикового капіталу в загальній структурі капіталу (табл. 2.8). Така тенденція, як було відмічено раніше, є позитивною в плані динаміки фінансової стійкості. Однак, слід зауважити, що у 2019 році значення коефіцієнту упродовж року зросло на 0,133 пункти. Відповідно, коефіцієнт концентрації позикового капіталу мав протилежні значення і протилежну динаміку, оскільки обсяг позикових джерел фінансування скорочувався паралельно зі зростанням власних джерел.

Тенденція до зростання фінансування за рахунок позикового капіталу у 2017-2018 рр. спричиняла до зростання показника співвідношення позикового та власного капіталу. Однак, тенденція змінилася на протилежну у 2019 році. Станом на 31.12.2019 року обсяг позикового капіталу по відношенню до власного знаходився у співвідношення як 0,013. Зростання власного капіталу впливалося у фінансування передусім необоротних активів, про що свідчить зниження коефіцієнту маневреності власного капіталу у 2019 році на 0,082.

Таким чином, обрана підприємством консервативна модель фінансування активів, яка передбачає домінування власних фінансових ресурсів, зумовила достаньо високі показники фінансової стабільності – 77,811 у 2019 році (при цьому відбулося зростання за рік майже на 71,957 %) та паралельно зниження рівня фінансової залежності – на 0,133 пункти.

Рівень маневреності робочого капіталу у 2019 році зріс на 0,297 пункти, що було дуже позитивною тенденцією, яка також супроводжувалася паралельним зростанням забезпеченості оборотних активів робочим капіталом. Це свідчило про те, що у структурі оборотних активів зростала частка власного оборотного капіталу – тобто зросла спроможність оборотних активів відтворювати самих себе у процесі фінансового циклу. Аналогічно, відбулось і зростання рівня забезпеченості запасів власним капіталом – на 2,369 пункти упродовж 2019 року.

Рентабельність активів виражає здатність активів підприємства генерувати чистий прибуток. Динаміку показників рентабельності активів наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз показників ефективності використання активів ТОВ
“С.Ю.М.” за 2017-2019 рр.**

Показники ефективності	Роки			Абсолютна зміна	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Активи (А), тис.грн.	19762	22397,5	162474	2 636	140 077
Оборотні активи (ОА), тис.грн.	2352	4164	9091	1 813	4 927
Необоротні активи (НА), тис.грн.	17411	18234	153383	823	135 150
Чистий прибуток (ЧП), тис.грн	1 919	5 324	8 246	3 405	2 922
Рентабельність активів ($R_a = \text{ЧП}/A \cdot 100$), %	9,7	23,8	5,1	14,1	-18,7
Рентабельність оборотних активів ($R_{oa} = \text{ЧП}/OA \cdot 100$), %	81,6	127,9	90,7	46,3	-37,2
Рентабельність необоротних активів ($R_{na} = \text{ЧП} / NA \cdot 100$), %	11,0	29,2	5,4	18,2	-23,8

**складено за даними додатку Б*

Як свідчать дані табл. 2.10, підприємство мало висхідну тенденцію у показниках рентабельності активів. У 2017 році рівень рентабельності усіх активів становив 9,7%. У 2018 році відбулося зростання рівня рентабельності активів на 14,1% до рівня 23,8%. У 2018-2019 році відбулося зниження рентабельності активів, внаслідок чого даний показник у 2019 році склав 5,1%. Зниження рентабельності активів у 2019 році зумовлювалося фактом різкого зростання обсягу необоротних активів у вигляді внеску одного з власників до власного капіталу.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновки про те, ефективність використання майнового потенціалу підприємства за 2018-2019 рр. мала тенденцію до скорочення. Це означає, що обсяги оборотних, необоротних та сукупних активів знижували здатність генерувати чистий прибуток, що може бути наслідком погіршення політики управління ресурсним потенціалом підприємства.

Рентабельність власного капіталу виражає рівень економічної ефективності інвестованого в підприємство капіталу до генерування чистого прибутку. Динаміку показників рентабельності власного капіталу наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз показників ефективності використання власного капіталу
ТОВ “С.Ю.М.” за 2017-2019 рр.**

Показники ефективності	Роки			Абсолютна зміна	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Власний капітал (ВК), тис.грн	18061	19613	158779	1 553	139166
Чистий прибуток (ЧП), тис.грн	1919	5324	8246	3 405	2 922
Рентабельність власного капіталу (Рвк = ЧП/ВК*100), %	10,6	27,1	5,2	16,5	-22,0

**складено за даними додатку Б*

Як свідчать дані табл. 2.11, підприємство мало спадну тенденцію у показниках рентабельності власного капіталу. У 2017 році рівень рентабельності власного капіталу становив 10,6%. У 2018 році відбулося зростання рівня рентабельності власного капіталу на 16,5% до рівня 2,1%. У 2018-2019 році зниження рентабельності власного капіталу склало 22% до рівня 5,2%. Зниження рентабельності власного капіталу у 2018-2019 рр. зумовлювалося тенденцією до випередження темпів зростання власного капіталу над темпами зростання обсягів чистого прибутку. Отже, рентабельність власного капіталу мала аналогічні тенденції до динаміки активів.

Отже, входячи з проведеного аналізу можна зробити висновки про те, ефективність використання власного капіталу підприємства за 2018-2019 мала тенденцію до скорочення. Це означає, що обсяг власного капіталу знижував здатність генерувати чистий прибуток, що може бути наслідком погіршення політики управління фінансовими ресурсами підприємства. Причиною зниження

прибутковості власного капіталу також може бути зниження ефективності системи розподілу чистого прибутку.

З метою оцінки ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства проаналізуємо рентабельність основних засобів, яка виражає рівень економічної ефективності використання основного капіталу до генерування чистого прибутку.

Динаміку показників ефективності використання основних засобів наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ “С.Ю.М.” за 2017-2019 рр.

Показники ефективності	Роки			Абсолютна зміна	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Основні засоби (ОЗ), тис.грн	17334	17975	152022	642	134 047
Чистий дохід (Чд), тис.грн	29046	34042	43133	4 996	9 091
Чистий прибуток (ЧП), тис.грн	1919	5324	8246	3 405	2 922
Рентабельність основних засобів (Роз = ЧП/ОЗ*100), %	11,1	29,6	5,4	18,5	-24,2
Доходвіддача основних засобів (Дв = ЧД / ОЗ), грн	1,7	1,9	0,3	0,2	-1,6

*складено за даними додатку Б

Як свідчать дані табл. 2.12, підприємство мало неоднозначну тенденцію у показниках рентабельності основних засобів. У 2017 році рівень рентабельності основних засобів становив 11,1%. У 2018 році відбулося зростання рівня рентабельності основних засобів на 18,5% до рівня 29,6%. У 2018-2019 році відбувалося зниження рентабельності основних засобів, внаслідок чого даний показник у 2019 році склав 5,4%. Аналогічну тенденцію можна було спостерігати і для показника доходвіддачі основних засобів. У 2018 році рівень доходності основних засобів зріс на 0,2 грн, склавши 1,9 грн чистого доходу у розрахунку на 1 грн основних засобів. У 2019 році рівень доховіддачі основних засобів знизився на 1,6 грн і склав усього 0,3 грн. Це було зумовлене значним

збільшенням обсягу основних засобів у 2019 року, зокрема тої їх частини, яка не генерує доходи підприємства.

Отже, виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновки про те, ефективність використання основних засобів підприємства за останні 2018-2019 рр. мала тенденцію до скорочення. Це означає, що основні засоби знижували свою віддачу, що відбивалося на зменшенні здатності генерувати чистий прибуток. Наведена ситуація може бути наслідком погіршення політики управління рухом основних засобів підприємства, інтенсивності використання матеріально-технічної бази.

Показники ефективності використання персоналу підприємства наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз показників ефективності використання персоналу ТОВ
“С.Ю.М.” за 2017-2019 рр.**

Показники ефективності	Роки			Абсолютна зміна	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Чисельність персоналу (П), осіб	113	114	112	1	-2
Чистий дохід (Чд), тис.грн	29046	34042	43133	4 996	9 091
Чистий прибуток (ЧП), тис.грн	1919	5324	8246	3 405	2 922
Прибуток на 1-го працівника (ПРп = ЧП/П*100), %	17,0	46,7	73,6	29,7	26,9
Продуктивність праці (ПП = Чд / П), грн	257,0	298,6	385,1	41,6	86,5

*складено за даними додатку Б

Як свідчать дані табл. 2.13, підприємство мало стабільно зростаючу тенденцію у показниках ефективності використання персоналу. У 2017 році обсяг прибутку у розрахунку на одного працівника становив 17,0 тис.грн. У 2018 році значення даного показника зросло на 29,7 тис.грн / особу і склало 46,7 тис.грн. У 2019 році зростання прибутку на 1-го працівника становило 26,9 тис.грн. Аналогічним чином можна було спостерігати і зростання показника продуктивності праці персоналу. Основним чинником зростання продуктивності

праці та прибутковості використання трудових ресурсів було зростання результатів діяльності підприємства за умов майже незмінної чисельності працівників – зміна кількості працюючих за 2017-2019 рр. становила +2 особи.

Для оцінки ефективності управління ціновою політикою та витратами доцільно визначити показники показники чистої рентабельності поточних витрат, операційної рентабельності витрат обігу, коефіцієнт операційного леверіджу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Аналіз показників рентабельності витрат та реалізації ТОВ
“С.Ю.М.” за 2017-2019 рр.**

Показники ефективності	Роки			Абсолютна зміна	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Чиста рентабельність поточних витрат ($R_{пв} = ЧП / ПВ * 100$), %	9,3	21,0	29,3	11,8	8,3
Операційна рентабельність витрат обігу ($R_{нв} = ОП / ВО * 100$), %	37,6	79,0	64,6	41,4	-14,4
Коефіцієнт операційного леверіджу ($Кол = ЧД / СВ$)	1,66	1,82	1,80	0,17	-0,03
Чиста рентабельність реалізації ($R_{рч} = ЧП / ЧД * 100$), %	6,6	15,6	19,1	9,0	3,5

*ЧП - чистий прибуток, ПВ – поточні витрати, ОП – операційний прибуток, НВ – накладні витрати (адміністративні витрати + витрати на збут), ЧД – чистий дохід, СВ – собівартість.

**складено за даними додатку Б

Чиста рентабельність поточних витрат мала тенденцію до зростання упродовж 3-х років. Показник операційної рентабельності витрат обігу збільшився у 2017-2018 рр., однак у 2019 році можна було спостерігати зниження даного показника, що свідчить про зростання рівня витрат обігу на 1 грн. чистого доходу. Тобто, адміністративні та збутові витрати зростали, а рівень торговельної націнки мав менші темпи росту порівняно з темпами росту собівартості та витрат обігу. Позитивним фактором формування прибутку від операційної діяльності було збільшення операційного леверіджу, що свідчить про зростання рівня доходності діяльності.

Розрахуємо показники ефективності формування та використання фінансових ресурсів за моделлю «Дюпон» (табл. 2.15)

Таблиця 2.15

Оцінка впливу оборотності та рентабельності реалізації на рентабельність оборотних активів (Модель Дюпона) ТОВ «С.Ю.М.» у 2017-2019 рр.

Показники	Алгоритм розарухку	Роки			Абсолютна зміна	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід, тис.грн	ЧД	29 046	34 042	43 133	4 996	9 091
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	1919	5324	8246	3 405	2 922
Середній обсяг оборотних активів, тис.грн	ОА	2 352	4 164	9 091	1 813	4 927
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_o = \text{ЧД} / \text{ОА}$	12,352	8,175	4,745	-4,177	-3,431
Рентабельність реалізації	$P_p = \text{ЧП} / \text{ЧД}$	0,066	0,156	0,191	0,090	0,035
Рентабельність оборотних активів	$P_{oa} = K_o * P_p$	0,816	1,279	0,907	0,463	-0,372
Зміна рентабельності оборотних активів за рахунок, %:						
- оборотності	$(K_{o1} * P_{p0} - K_{o0} * P_{p0}) \times 100\%$	-	-	-	-0,276	-0,537
- рентабельності реалізації	$(K_{o1} * P_{p1} - K_{o1} * P_{p0}) \times 100\%$	-	-	-	0,738	0,165

*складено за даними додатку Б

У табл. 2.15 наведено показники оцінки факторного впливу коефіцієнта оборотності оборотних активів та рентабельності реалізації на результуючий показник рентабельності оборотних активів.

Як свідчать дані табл. 2.15, у 2017-2018 році рентабельність оборотних активів зросла на 0,463 пункти, в тому числі за рахунок скорочення оборотності на 4,177 рази рентабельність оборотних активів зменшилась на 0,276 пункти.

Підвищення рентабельності реалізації на 0,090 пункти вплинуло на збільшення рентабельності оборотних активів на 0,738 пункти. У 2018-2019 році рентабельність оборотних активів зменшилася на 0,372 пункти, в тому числі за рахунок скорочення оборотності на 3,431 рази рентабельність оборотних активів зменшилась на 0,537 пункти. Підвищення рентабельності реалізації на 0,035 пункти вплинуло на збільшення рентабельності оборотних активів на 0,165 пункти. Таким чином, можна сказати, що фактори зниження оборотності на підприємстві ТОВ «С.Ю.М.» та прибутковості діяльності негативно позначилися на ефективності управління оборотними активами.

Також для оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів проаналізуємо на основі модель «Дюпон» вплив факторів рентабельності реалізації та капіталовіддачі власного капіталу. Розрахунки факторного впливу наведених факторів на рівень рентабельності власного капіталу наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка впливу капіталовіддачі власного капіталу та рентабельності реалізації на рентабельність власного капіталу (Модель Дюпона) ТОВ «С.Ю.М.» у 2017-2019 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку	Роки			Абсолютна зміна	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід, тис.грн	ЧД	29 046	34 042	43 133	4 996	9 091
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	1 919	5 324	8 246	3 405	2 922
Власний капітал, тис.грн	ВК	18061	19613	158779	1 553	139166
Капіталоввідача власного капіталу, разів	$K_{вк} = \text{ЧД} / \text{ВК}$	1,608	1,736	0,272	0,127	-1,464
Рентабельність реалізації	$P_p = \text{ЧП} / \text{ЧД}$	0,066	0,156	0,191	0,090	0,035
Рентабельність власного капіталу	$P_{вк} = K_{вк} * P_p$	0,106	0,271	0,052	0,165	-0,220
Зміна рентабельності оборотних активів за рахунок, %:						

продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7
- оборотності	$(Квк_1 * Pp_0 - Квк_0 * Pp_0) \times 100\%$	-	-	-	0,008	-0,229
- рентабельності реалізації	$(Квк_1 * Pp_1 - Квк_1 * Pp_0) \times 100\%$	-	-	-	0,157	0,009

*складено за даними додатку Б

Як свідчать дані табл. 2.16, у 2017-2018 рр. рентабельність власного капіталу зросла на 1,165 пункти, в тому числі за рахунок зростання капіталоввідачі власного капіталу на 0,127 пункти показник його рентабельності зріс на 0,005 пункти. Зростання рентабельності реалізації на 0,090 пункти вплинуло на зростання рентабельності власного капіталу на 0,157 пункти. У 2018-2019 рр. рентабельність власного капіталу знизилась на 1,220 пункти, в тому числі за рахунок зменшення капіталоввідачі власного капіталу на 1,464 пункти показник його рентабельності зменшився на 0,229 пункти. Зростання рентабельності реалізації на 0,035 пункти вплинуло на зростання рентабельності власного капіталу на 0,009 пункти.

Отже, виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновки про те, ефективність операційної діяльності, що виражає рентабельність виробництва та продажу продукції підприємства, за останні три роки мала тенденцію до зростання. Це означає, що обсяг комерційна політика та організація бізнес-процесів на підприємстві була здатна забезпечити стійкі тенденції росту фінансових результатів. Фактори зниження оборотності на підприємстві ТОВ «С.Ю.М.» та прибутковості діяльності негативно позначилися на ефективності управління оборотними активами. Обрана підприємством консервативна модель фінансування активів, яка передбачає домінування власних фінансових ресурсів, зумовила достаньом високі показники фінансової стабільності – 77,811 у 2019 році (при цьому відбулося зростання за рік майже на 71,957 %) та паралельно зниження рівня фінансової залежності – на 0,133 пункти. Ефективність використання основних засобів а власного підприємства за останні 2018-2019 рр.

мала тенденцію до скорочення. Це означає, що основні засоби та власний капітал знижували свою віддачу, що відбивалося на зменшенні здатності цих ресурсів генерувати чистий прибуток. Наведена ситуація може бути наслідком погіршення політики управління рухом основних засобів підприємства, інтенсивності використання матеріально-технічної бази та фінансуванням діяльності за рахунок власних оборотних коштів. Основним чинником зростання продуктивності праці та прибутковості використання трудових ресурсів було зростання результатів діяльності підприємства за умов майже незмінної чисельності працівників – зміна кількості працюючих за 2017-2019 рр. становила +2 особи.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА
ЗАСАДАХ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

З метою удосконалення системи управління підприємством важливо визначити напрямки, які дозволять забезпечити збалансованість між потребою в ресурсах для здійснення запропонованих заходів та фінансовими можливостями підприємства. На наш погляд, для досліджуваного підприємства такими напрямками удосконалення системи управління на засадах КРІ можуть бути наступні:

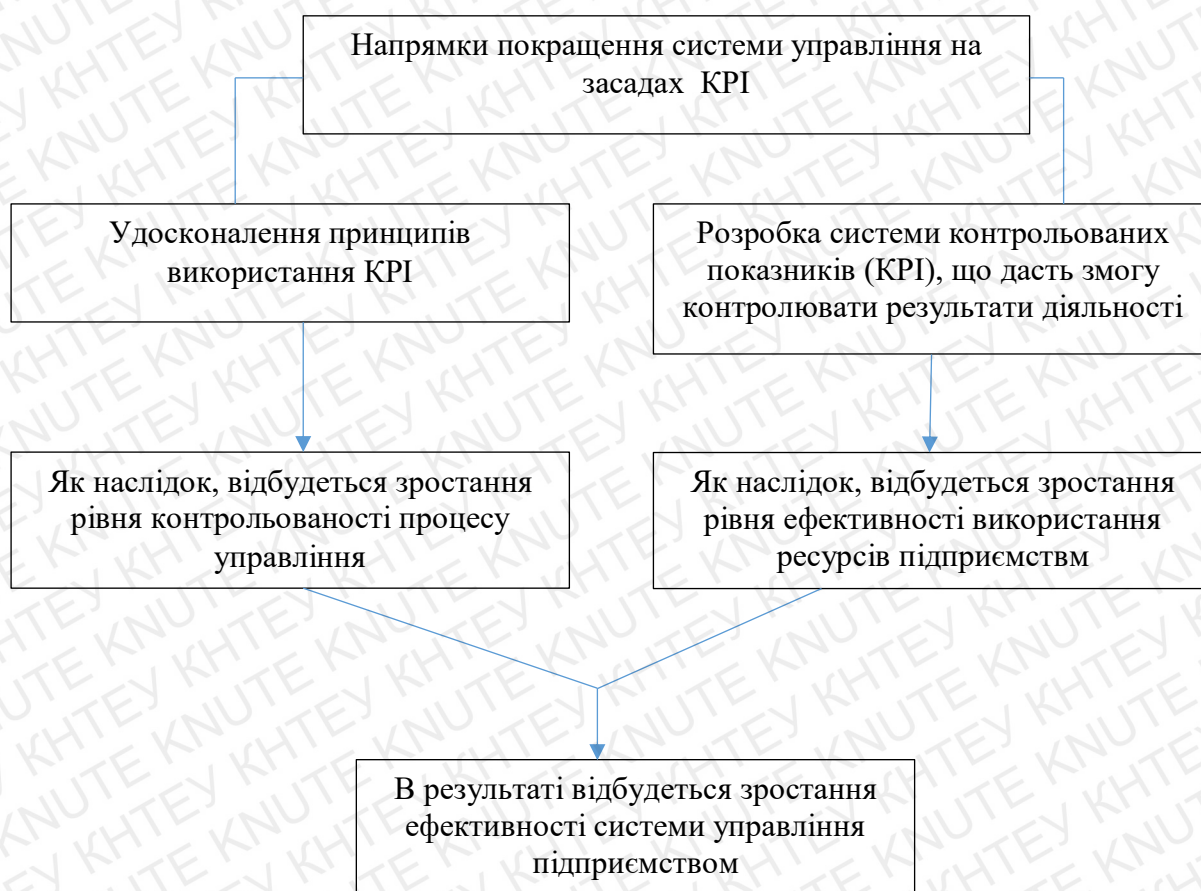


Рис. 3.1. Напрямки покращення системи управління на засадах КРІ для
ПП «С.Ю.М.»

**розроблено автором*

На сьогодні підприємство має сформовану систему управління бізнес-процесами, однак, в ній не є до кінця налагодженими процедури контролю ефективності формування та використання ряду ресурсів, зокрема трудових та фінансових. Система управління ПП «С.Ю.М.» не спрямована на використання

KPI, а налаштована на реагування щодо виникнення різних несприятливих ситуацій та подій в управлінні, аніж на їх попередження. Тому, на наш погляд, впровадження концепції KPI в стандарти управління бізнес-процесами мають сприяти покращенню ситуації.

Для вдалого впровадження системи ключових показників ефективності для ПП «С.Ю.М.» слід ретельно розробити кожний з її етапів (рис. 1.5).

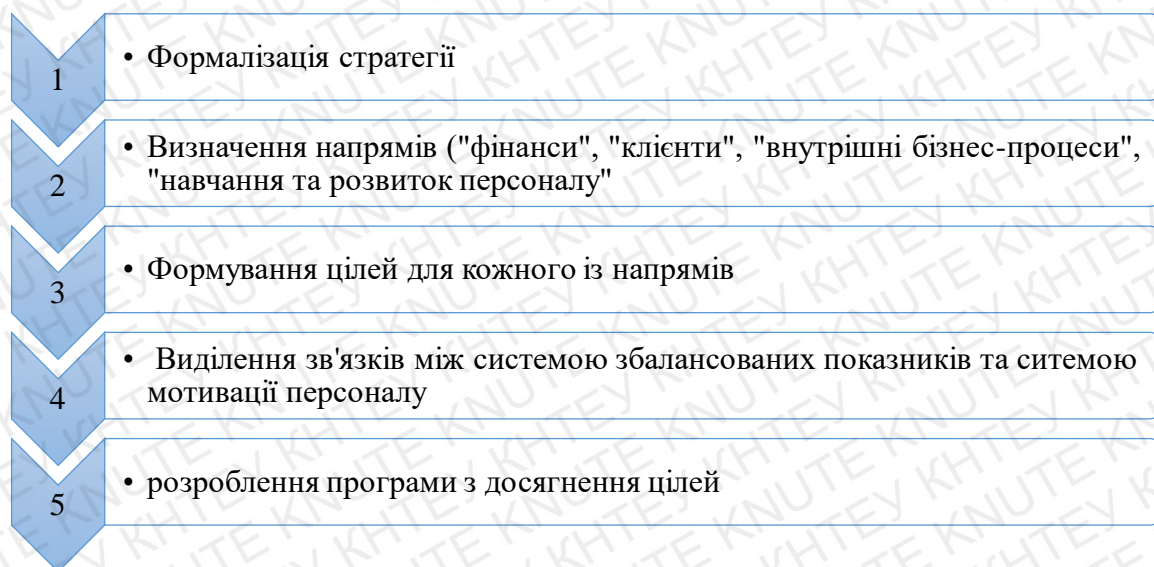


Рис. 1.5. Модель впровадження системи ключових показників ефективності на підприємстві ПП «С.Ю.М.»

*Джерело: побудовано за даними [17]

До першого етапу можна віднести постановку цілі та переведення її у стратегію ПП «С.Ю.М.». Це створить змогу для топ-менеджменту найбільш чітко розуміти організацію та її стратегію, яку вони безперешкодно та чітко зможуть донести до працівників нижчих рівнів. Для робітників нижчих рівнів така інформація повинна бути виражена у вигляді конкретної інтегрованої системи цілей та показників, яка виражає довгострокові фактори успіху.

На другому етапі потрібно звернути увагу на комунікацію та зв'язок. Це дозволить керівникам ПП «С.Ю.М.» поширити стратегію на всіх рівнях, тобто від вищого до нижчого, та пов'язати її з особистими цілями окремих підрозділів та конкретними цілями кожного співробітника.

На третьому етапі варто здійснити постановку завдань впровадження КІ на ПП «С.Ю.М.», які дадуть змогу об'єднувати операційні та фінансові плани. Основні завдання впровадження ключових показників ефективності в управлінні ПП «С.Ю.М.» відображено на рис. 3.2:

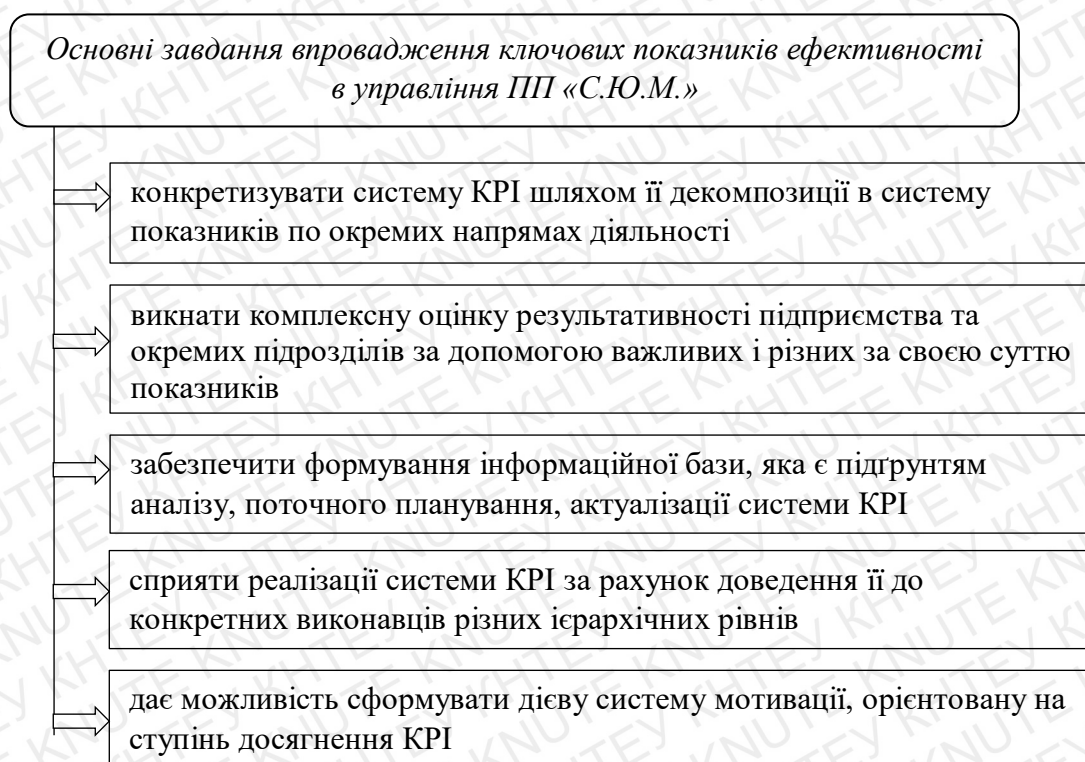


Рис. 3.2. Основні завдання впровадження ключових показників ефективності в управлінні ПП «С.Ю.М.»

*Джерело: побудовано автором

На четвертому етапі важливим є стратегічний зв'язок та навчання. Підприємство дає змогу для стратегічного навчання. За допомогою системи збалансованих показників підприємство може стежити за досягненням короткострокових результатів, а саме: стосунках з клієнтами, внутрішніх процесах підприємства, навчанні та розвитку працівників. На п'ятому етапі практичне застосування системи збалансованих показників відбувається при чіткому вирішенні корпоративної стратегії та етапів її реалізації.

З метою імплементації системи управління на засадах КРІ варто визначити відповідну програму заходів, яка забезпечить досягнення ряду цільових орієнтирів менеджменту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма імплементації КРІ в систему управління ПП «С.Ю.М.» у 2021 році

№	Основні завдання	Графік заходів на 2020-2021 рр.					Кількість днів
		Груд. 2020	Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021	Квіт. 2021	
	<i>Формування концепції управління на засадах КРІ для підприємства</i>	27	0	0	0	0	27
1.1	Стратегічний та комплексний фінансовий аналіз	20	-	-	-	-	20
1.2	Розробка концепції системи управління на засадах КРІ	7	-	-	-	-	7
2	<i>Розробка документації та підготовка до впровадження</i>	14	19	12	0	0	45
2.1	Складання інструкцій для бюджетного процесу	14	-	-	-	-	14
2.2	Складання інструкцій для процесів формування управлінської звітності	-	11	-	-	-	11
2.3	Розробка нових посадових інструкцій для працівників	-	8	12	-	-	20
3	<i>Розробка регламентних звітів та бюджетів для системи управління на засадах КРІ</i>	0	20	35	8	14	77
3.1	Розробка у ІС нового модуля управлінської звітності	-	20	20	-	-	40
3.3	Налаштування управлінських бюджетів в ІС	-	-	15	8	-	23
3.4	Навчання персоналу та запуск системи управління на засадах КРІ в роботу	-	-	-	-	14	14
	РАЗОМ	41	39	47	8	14	149

*складено автором

Як можемо бачити з даних табл. 3.1, процес імплементації механізмів фінансового контролю на підприємстві ПП «С.Ю.М.» у 2021 році може тривати до 149 днів, у тому числі за наступними напрямками:

- формування концепції управління на засадах КРІ для підприємства – 27 днів;

- розробка документації та підготовка до впровадження – 45 днів;
- розробка регламентних звітів та бюджетів для системи управління на засадах КРІ – 77 днів.

На наступному етапі планування заходів імплементації системи управління на засадах КРІ варто передбачити бюджет впровадження. Бюджет витрат на впровадження системи КРІ в процеси управління підприємством ПП «С.Ю.М.» у 2021 році наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет витрат на впровадження системи КРІ в процеси фінансового управління ПП «С.Ю.М.» у 2021 році

№	Основні завдання	Ресурси	Вартість 1 год, грн	Графік витрат на 2020-2021 рр., тис.грн					Разом, тис.грн
				Груд. 2020	Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021	Квіт. 2021	
1	Формування концепції управління на засадах КРІ для підприємства			64,8	0	0	0	0	64,8
1.1	Стратегічний та комплексний фінансовий аналіз	Керівник фінансового відділу	300	48	-	-	-	-	48
1.2	Розробка концепції системи управління на засадах КРІ	Керівник фінансового відділу	300	16,8	-	-	-	-	16,8
2	Розробка документації та підготовка до впровадження			33,6	45,6	28,8	0	0	108
2.1	Складання інструкцій для бюджетного процесу	Керівник фінансового відділу	300	33,6	-	-	-	-	33,6
2.2	Складання інструкцій для процесів формування управлінської звітності	Керівник фінансового відділу	300	-	26,4	-	-	-	26,4
2.3	Розробка нових посадових інструкцій для працівників	Керівник фінансового відділу	300	-	19,2	28,8	-	-	48
3	Розробка регламентних звітів та бюджетів для системи управління на засадах КРІ			0	144	252	57,6	100,8	554,4
3.1	Розробка у 1С нового модуля управлінської звітності	Компанія "Ітек Голд", аутсорсер з 1С	900	-	144	144	-	-	288

продовження табл. 3.2

№	Основні завдання	Ресурси	Вартість 1 год, грн	Графік витрат на 2020-2021 рр., тис.грн					Разом, тис.грн
				Груд. 2020	Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021	Квіт. 2021	
3.2	Налаштування управлінських бюджетів в ІС	Компанія "Ітек Голд", аутсорсер з ІС	900	-	-	108	57,6	-	165,6
3.3	Навчання персоналу та запуск системи управління на засадах КРІ в роботу	Компанія "Ітек Голд", аутсорсер з ІС	900	-	-	-	-	100,8	100,8
РАЗОМ				98,4	189,6	280,8	57,6	100,8	727,2

*складено автором

Отже, вартість витрат на впровадження системи КРІ в процесі управління ПП «С.Ю.М.» у 2021 році складе 727,2 тис.грн., у т.ч.:

- формування концепції управління на засадах КРІ для підприємства – 64,8 тис.грн;
- розробка документації та підготовка до впровадження – 108 тис.грн;
- розробка регламентних звітів та бюджетів для системи управління на засадах КРІ – 554,4 тис.грн.

Наступним етапом впровадження КРІ в систему управління і є розробка набору ключових показників, які дозволять здійснювати як контроль процесів формування та використання ресурсів. Враховуючи виробничу специфіку підприємства, важливо звернути увагу на нормативи обороту незавершеного виробництва, а також виробничих запасів, що також в значній мірі залежить від виробничої специфіки підприємства.

Варто виділити кілька видів ключових показників ефективності в зв'язку з наступними результатами діяльності:

- витрати - обсяг витрачених ресурсів у вартісному вираженні;
- продуктивність - відсоток завантаження задіяних потужностей;
- ефективність - показники, що характеризують відношення одного показника до іншого (наприклад, ставлення виручки до витрат);

- результати діяльності - кількісне вираження результату діяльності компанії (валовий прибуток, чистий прибуток, EBITDA (прибуток до вирахування імпортизації, податків та фінансових витрат), NOPAT (чистий фінансовий результат до вирахування амортизації та податків, тощо).

Також пропонувані для ПП «С.Ю.М.» KPI можна розділити на дві великі групи - оперативні та стратегічні (рис. 3.3).

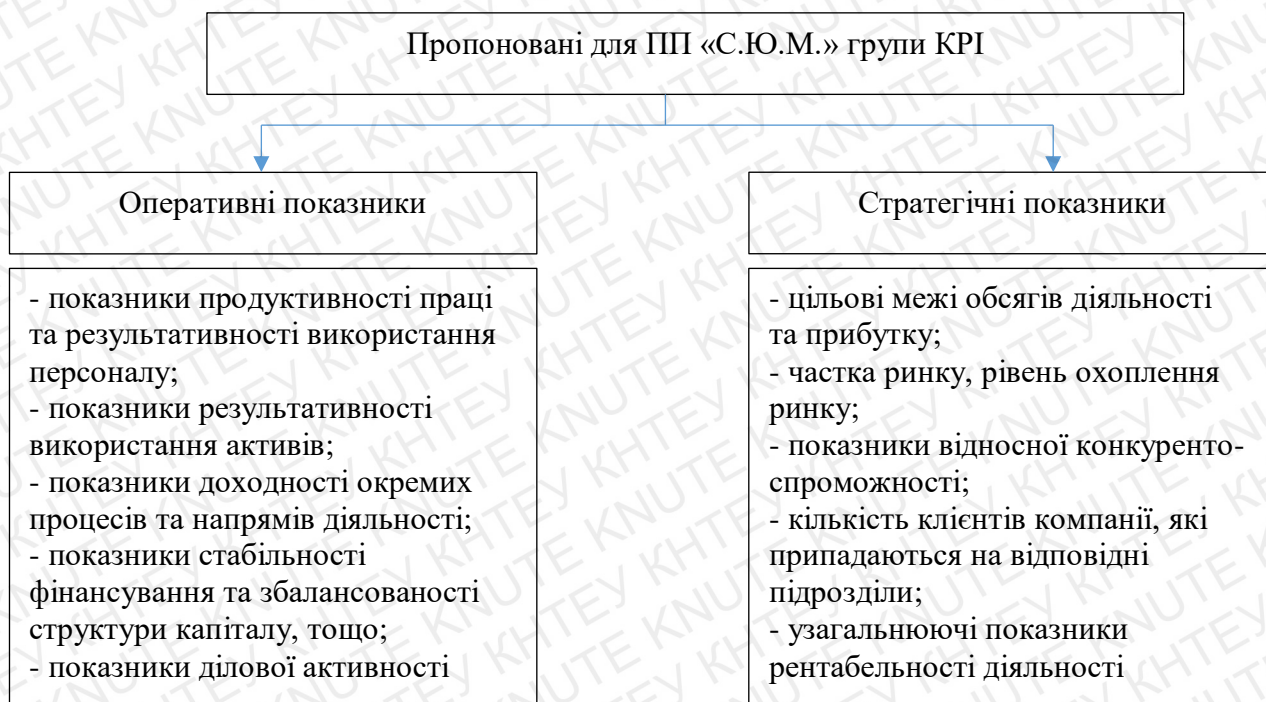


Рис. 3.3. Пропоновані для ПП «С.Ю.М.» групи KPI

*побудовано автором

Оперативні ключові показники ефективності використовуються в оцінці поточної діяльності підприємства та його підрозділів. Оперативні показники дозволяють компанії ставити цілі і завдання в залежності від зміни умов. До оперативних показників можна віднести показники, що характеризують результативність окремих бізнес-процесів або ж використання відповідних ресурсів.

Стратегічні ключові показники ефективності відображають результат діяльності підприємства за поточний період по відношенню до його ринкового оточення. Вони дають можливість скорегувати плани на наступний період. До

стратегічних показників можна віднести такі: цільові межі обсягів діяльності та прибутку; частка ринку, рівень охоплення ринку; показники відносної конкурентоспроможності; кількість клієнтів компанії, які припадаються на відповідні підрозділи; узагальнюючі показники рентабельності діяльності.

Основні правила щодо впровадження та використання КРІ в системі управління ПП «С.Ю.М.» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Правила щодо впровадження та використання КРІ в системі управління ПП «С.Ю.М.»

Правила	Характеристика
Правило парето-ефективності «30 / 70»	компанія повинна мати близько 30% ключових показників результативності і 70% операційних показників (індикаторів, що розкривають зміст ключових показників)
Правило врахування стратегії бізнесу	використання КРІ має враховувати стратегічні завдання розвитку бізнесу, а також співвідношення продуктивності кожного співробітника і загального фінансового результату компанії
Правило бізнес-спрямованості системи КРІ	вплив результатів роботи окремо взятих працівників або процесів переноситься на загальний результат проекту або підприємства в цілому
Правило точок контролю	розробка показників КРІ та їх використання повинна передбачати виділення основних ключових критеріїв ефективності у якості точок контролю

*складено автором за даними [5, 17]

Наведені вище правила впровадження та використання ключових показників ефективності на підприємствах не є виключними, але можуть вважатися базовими для будь-якого підприємства. Правило парето-ефективності передбачає, що підприємство повинне намагатися впроваджувати систему КРІ у чітко визначеній пропорції між узагальнюючими та частковими показниками ефективності.

Правило врахування стратегії бізнесу передбачає, що використання КРІ має враховувати стратегічні цілі організації. Щоб максимально внести свій вклад в розвиток організації, показники ефективності роботи підприємства та його працівників повинні бути сформовані у відповідності зі стратегією бізнесу. При

цьому їх необхідно аналізувати в тісному зв'язку з загальними результатами і продуктивністю підприємства.

Правило бізнес-спрямованості КРІ передбачає врахування впливу результатів роботи окремо взятих працівників або процесів на загальний результат проекту або підприємства в цілому. Недотримання даного принципу може призвести до того, що використання системи КРІ за будь-якими показниками, що використовуються для оцінки роботи підприємства та окремих працівників, може бути некоректним. Доцільним є використання КРІ для оперативного управління методом побудови на основі ключового стратегічного показника на основі проміжних операційних показників, розрахованих на певний момент часу. Використання КРІ і розроблених на їх основі показників виконання проміжних цілей і завдань дозволяє, з одного боку, відстежувати наближення компанії до стратегічної мети, а з іншого боку, являє собою інструмент оперативного управління та своєчасного прийняття коригуючих рішень на шляху до досягнення стратегічних орієнтирів.

Правило точок контролю передбачає розробку показників КРІ з урахуванням використання ключових критеріїв ефективності у якості точок контролю. Відсутність даного правила в практиці українських компаній призводить до того, що впровадження системи КРІ не завжди дає очікуваний результат. До ряду факторів, які можуть бути причиною невдалого застосування КРІ можна віднести відсутність контролю за процесами або ж часткова втрата контролю на певних етапах виконання бізнес-процесів.

З метою оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів з впровадження системи КРІ, варто розрахувати можливий приріст чистого прибутку підприємства у 2021 році. При цьому очікується, що позитивні наслідки впровадження заходів дадуть змогу підприємству у подальших роках отримувати додаткові вигоди за рахунок удосконалення системи управління.

Оцінку можливого ефекту від провадження системи КРІ у процесі управління у 2021 році наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Оцінка можливого ефекту від провадження інновацій у роботу
турфірми у 2021 році**

Показники	Умовні позначення	Факт 2019	Прогноз		
			2020 (очікуване значення)	2021 (без заходів)	2021 (з заходами)
Очікуване приблизне зростання обсягу діяльності внаслідок впровадження КРІ у систему управління, %	Д (з Додатку Б)	43 133,00	-	-	-
Середньорічний темп зростання доходів за 2017-2019 рр.	Nh	1,22	-	-	-
Очікуване приблизне зростання обсягу доходів внаслідок впровадження КРІ у систему управління, %	Rпр	-	-	-	15,00
Прогнозний дохід у 2020-2021 рр, тис.грн	$D_{пр} = D_{ф} * Tr^{*(1+R_{пр})}$	-	52562	64052	73660
Прибутковість діяльності, %	Kр	19,1	19,1	19,1	19,1
Чистий прибуток, тис.грн	$ПР = D_{пр} * Kр$	8 246	10049	12245	14082
Приріст чистого прибутку у 2021 році внаслідок впровадження КРІ у систему управління, тис.грн	$\Delta ПР = ПР_{2021} - ПР_{2020}$	-	-	-	1837
Витрати на внаслідок впровадження КРІ у систему управління, тис.грн	В	-	-	-	727,4
Можливий ефект від внаслідок впровадження КРІ у систему управління, тис.грн	$E = \Delta ПР - В$	-	-	-	1109,4
Період окупності проекту, міс.	$ПО = В / E$	-	-	-	8
Рентабельність проекту, %	$P = E / В * 100\%$	-	-	-	152,5

*складено автором

За результатами проведених розрахунків можемо стверджувати, що економічний ефект від впровадження КРІ у систему управління у 2021 році складе 1109,4 тис.грн. Період окупності витрат на заходи складе 8 міс. Рентабельність проекту з впровадження КРІ становитиме 152,5%.

Таким чином, напрямки удосконалення діяльності підприємства ПП «С.Ю.М.» базуються на засадах впровадження в його систему управління підходу КРІ для контролю ефективності формуванням та використання ресурсів. Процес імплементації пропозицій з удосконалення системи управління на засадах КРІ на підприємстві ПП «С.Ю.М.» у 2021 році може тривати до 149 днів, у тому числі за наступними напрямками: формування концепції управління на засадах КРІ для підприємства – 27 дн; розробка документації та підготовка до впровадження – 45 дн; розробка регламентних звітів та бюджетів для системи управління на засадах КРІ – 77 дн. За результатами проведених розрахунків можемо стверджувати, що економічний ефект від впровадження КРІ у систему управління у 2021 році складе 1109,4 тис.грн. Період окупності витрат на заходи складе 8 міс. Рентабельність проекту з впровадження КРІ становитиме 152,5%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Проведене дослідження дозволило уточнити трактування дефініції ключових показників ефективності, яку можна визначити як систему фінансових і нефінансових показників, які є індикаторами результативності виконання стратегічних цілей підприємства, що дозволяє здійснювати оперативне та стратегічне управління на основі розробленої системи індикатрів та коефіцієнтів. На основі аналізу різних варіантів до тлумачення дефініції КРІ вважаємо за доцільне вважати ключовими показниками ефективності найбільш важливі показники діяльності підприємства і наслідки цієї діяльності, які надають інформацію про просування до стратегічної мети підприємства. Дефініція КРІ повинна застосовуватися тільки тоді, коли запропоновані показники чітко пов'язані зі стратегічною метою і формуються виходячи з її змісту. КРІ можуть бути визначені як інструмент стратегічного та тактичного управління підприємством, який представлений у формі системи кількісних та якісних індикатрів, що виражають міру результативності функціонування підприємства в окремих напрямках діяльності. Основною метою застосування ключових показників ефективності є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними коефіцієнтами та абсолютними індикаторами розвитку підприємства, які допомагають цілісно визначити успішність його окремих процесів.

У 2017 році значення чистого прибутку підприємства становило 1919 тис.грн. У 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг чистого прибутку збільшився на 3405 тис.грн (+1.8%) і склав 5324 тис.грн. У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг чистого прибутку збільшився на 2922 тис.грн (+0,5%) і склав 8246 тис.грн. У 2017 році значення прибутку від основної діяльності становило 3155 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання прибутку від основної діяльності на 3636 тис.грн або на 115,2%, що було зумовлене збільшенням виручки від реалізації на 4996 тис.грн (+17,2%) та зміною обсягу операційних витрат. Собівартість у 2018 році зросла на 1155 тис.грн, а витрати обігу - на - 205 тис.грн. Тобто, зростання доходів випереджало зростання витрат, що зумовило

позитивну динаміку фінансового результату основної діяльності. У 2019 році відбулося зростання прибутку від основної діяльності на 708 тис.грн або на 10,4%, що було зумовлене збільшенням виручки від реалізації на 9091 тис.грн (+26,7%) та зміною обсягу операційних витрат. Зміна обсягу прибутку в залежності від інтенсивності використання необоротних активів, що виражається через показник оборотності, є більш еластичною, порівняно зі зміною обсягу самих необоротних активів. На розмір чистого прибутку в значній мірі впливає показник рентабельності реалізації, що свідчить про більший рівень впливу фактора цінової політики та політики управління витратами, порівняно з фактором закупівельної логістики. У 2018-2019 рр. зростання обсягу чистого фінансового результату підприємства на 2922 тис.грн зумовлювалося: збільшенням обсягу капіталу на 140077 тис.грн, що привело до збільшення чистого прибутку на 33297 тис.грн; зниженням рентабельності капіталу на 0,187, що привело до зменшення чистого прибутку на 30375 тис.грн.

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновки про те, ефективність операційної діяльності, що виражає рентабельність виробництва та продажу продукції підприємства, за останні три роки мала тенденцію до зростання. Це означає, що обсяг комерційна політика та організація бізнес-процесів на підприємстві була здатна забезпечити стійкі тенденції росту фінансових результатів. Фактори зниження оборотності на підприємстві ТОВ «С.Ю.М.» та прибутковості діяльності негативно позначилися на ефективності управління оборотними активами. Обрана підприємством консервативна модель фінансування активів, яка передбачає домінування власних фінансових ресурсів, зумовила достаньом високі показники фінансової стабільності – 77,811 у 2019 році (при цьому відбулося зростання за рік майже на 71,957 %) та паралельно зниження рівня фінансової залежності – на 0,133 пункти. Ефективність використання основних засобів а власного підприємства за останні 2018-2019 рр. мала тенденцію до скорочення. Це означає, що основні засоби та власний капітал знижували свою віддачу, що відбивалося на зменшенні здатності цих ресурсів генерувати чистий прибуток. Наведена ситуація може бути наслідком

погіршення політики управління рухом основних засобів підприємства, інтенсивності використання матеріально-технічної бази та фінансуванням діяльності за рахунок власних оборотних коштів. Основним чинником зростання продуктивності праці та прибутковості використання трудових ресурсів було зростання результатів діяльності підприємства за умов майже незмінної чисельності працівників – зміна кількості працюючих за 2017-2019 рр. становила +2 особи.

У ході дослідження було розглянуто базові правила впровадження ключових показників ефективності. Ці правила не є виключними, але можуть вважатися базовими для будь-якого підприємства. Правило паретоефективності передбачає, що підприємство повинне намагатися впроваджувати систему КРІ у чітко визначеній пропорції між узагальнюючими та частковими показниками ефективності. Правило врахування стратегії бізнесу передбачає, що використання КРІ має враховувати стратегічні цілі організації. Правило бізнес-спрямованості КРІ передбачає врахування впливу результатів роботи окремо взятих працівників або процесів на загальний результат проекту або підприємства в цілому. Правило точок контролю передбачає розробку показників КРІ з урахуванням використання ключових критеріїв ефективності у якості точок контролю. Було визначено основні принципи формування ключових показників ефективності діяльності підприємства, до яких відносяться: партнерства, перенесення зусиль на головний напрямок, узгодження виробничих показників зі стратегією, інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності, тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т. 19. № 2. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. С. 13–19.
2. Безус А.М., та ін. Застосування процедури дью ділідженс як важеля зменшення інформаційних ризиків при здійсненні емісії цінних паперів / А.М. Безус, К.В. Шафранова, М.Б. Шевчун // Науково-фаховий журнал «Інвестиції: практика та досвід». – 2018. – №9. – с.50-53.
3. Білявська Ю.В. Сутність та механізм реалізації системного підходу у прийнятті управлінських рішень / Ю.В. Білявська // Матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів (Україна), 28 листопада 2018 р.). – Львів: ВНЗ МАУП, 2018. – С. 94-95
4. Бойчук Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу / Н.Я. Бойчук, К. С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2016. - №17. – С. 54-62
5. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся, 2017. - №4. – С. 104-107
6. Васильєва О.О. Продуктивність праці в сільському господарстві: фактори та шляхи підвищення / О.О. Васильєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2014. - № 1. - С. 70-75
7. Вовк В.М., та ін. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів / В.М. Вовк, А. Кістер // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка.,2014. - С. 486–494.

8. Волківська Г.В. Економічний зміст продуктивності праці персоналу та резерви її підвищення на підприємстві / Г.В. Волківська // Вісник ЖДТЕУ, 2014. - Т2. - С. 335-339

9. Волчек Р.М., та ін. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки / Р.М. Волчек, А.Л., А.В. Коверда. - Одеса: ОНЕУ, 2016. - 105 с.

10. Гончар В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування / В.В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2015. – № 2. – С. 68–74.

11. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.

12. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств / О.Є. Гудзь // Вісник НТУ, 2017. - №2. – С. 35-39

13. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430

14. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - №5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>

15. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 446-452

16. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - №4. - С. 382-388

17. Заярна Н. М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством / Н. М. Заярна, С. С. Заник, М. Ю. Нечесанов // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1159-1163
18. Капінос Г. І. Основні аспекти управління продуктивністю праці на промислових підприємствах України / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2015. - № 2. - С. 268-273
19. Костенко Т.М. Інноваційні резерви підвищення продуктивності праці на вітчизняних підприємствах цукрової галузі / Т.М. Костенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. - №. - С.70-75
20. Кочкіна Н., та ін. Оцінка ефективності стратегії блакитного океану для виноробної галузі України / Н.Кочкіна, І. Медведєва // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. - №8. - [Електронний ресурс] –режим доступу: http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/kochkina-n-medvedeva-i-assessment-of-the-effectiveness-of-the-blue-ocean-strat_24654.pdf
21. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.
22. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383
23. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янку // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2014. - № 1. - С. 23-31.
24. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 384 с.

25. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В. С. Мазур // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення, 2016. - №2 - С. 178-183.
26. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2013. - №2(7). – С. 39-46
27. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 264-269.
28. Муха Р.В. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р.В. Муха // Галицький економічний вісник, ТНТУ, 2015. - № 1. - С. 82-92.
29. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Нивен Пол Р. ; [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с
30. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промислового регіону / Л.В. Оболенцева // Социальная экономика. - 2016. - № 2. - С. 114-118
31. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92
32. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 571-577
33. Поліщук І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517

34. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf>

35. Потривасєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092>.

36. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32.

37. Рябуха Г.І. Фактори ефективності діяльності підприємств галузі тваринництва у ринковому середовищі / Г.І. Рябуха // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. - №6. – С. 84-88

38. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.

39. Ситник Г.В. Фінанси торгівлі : монографія / Г.В. Ситник. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 672 с.

40. Сікал В. Управління продуктивністю праці в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2016. - №3. - С. 65-71

41. Соловійова Т. В. Стратегія "блакитного океану" як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловійова // Магістеріум. Економічні студії. - 2014. - Вип. 56. - С. 102-105. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_ek_2014_56_29.

42. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7.

43. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
44. Тринька Л.Я. Фінансовий аналіз: навч. посібник /Л.Я. Тринька, О.В. Іванчук(Липчанська). - К.: Алерта, 2015. - 768с.
45. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: [навчальний посібник] ; частина I / Ю. М. Тютюнник ; 2-ге вид., перероб. і доп. - Полтава : РВВ ПДАА, 2015. - 358 с.
46. Федулова Л.І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України / Л.І. Федулова // Економіка України, 2013. - №5. – С. 30-37
47. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / П.А. Фісуненко // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. - №1 (48). – С. 300-305
48. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. - № 34(1). - С. 105-112
49. Шкода Н.П. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства / Н.П. Шкода // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля, 2014. - №1. – С. 208-211
50. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності виробничих підприємств / Л. М. Шульгіна // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. - № 4 (28). – С. 85-93
51. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

52. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 328 p.