

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління підприємством на основі впровадження системи
збалансованих показників»**

(за матеріалами ТОВ «Сахара», м. Коростень, Житомирська обл.)

Здобувача 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Конюшенко Олег
Володимирович

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Присяжнюк Анна
Юріївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

Завдання 1 сторінка

Завдання 2 сторінка

Завдання 3 сторінка

Завдання 4 сторінка

АНОТАЦІЯ

Конюшенко О. В. Управління підприємством на основі впровадження системи збалансованих показників

У роботі досліджено теоретичні положення збалансованого управління на підприємстві, а саме проаналізовані сутність, значення та принципи управління на основі системи збалансованих показників. Також, була надана характеристика методичним інструментам оцінки цієї системи в управлінні підприємством. На прикладі, ТОВ «Сахара» проведено оцінювання процесу управління підприємством на засадах збалансованої системи показників та його ефективності. Було запропоновано напрями удосконалення збалансованої системи показників за рахунок інформаційних технологій та представлена спроба оцінити ефективність даних рекомендацій.

Ключові слова: система збалансованих показників, управління підприємством, інформаційні технології, оцінювання ефективності

ABSTRACT

Konyushenko O. V. Management of the enterprise on the basis of system applying the balanced scorecard.

The theoretical researches of balanced management at the enterprise are investigated, namely the essence, values and principles of management on the basis of system of balanced scorecard are analyzed. Also, a description was given to the methodological tools for evaluating this system in enterprise management. For example, Sahara Ltd. evaluated the enterprise management process on the basis of a balanced scorecard and its effectiveness. The directions of improvement of the balanced system of indicators at the expense of information technologies were offered and the attempt to estimate efficiency of these recommendations was presented.

Key words: system of balanced scorecard, enterprise management, information technologies, efficiency evaluation

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Сутність, значення та принципи управління на основі системи збалансованих показників	12
1.2. Методичні інструменти оцінки системи збалансованих показників в управлінні підприємством	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ТОВ «САХАРА»	
2.1. Діагностика процесу управління підприємством на засадах збалансованої системи показників	27
2.2. Оцінювання ефективності збалансованого управління	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «САХАРА» НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	
3.1. Формування збалансованої системи показників при використанні інформаційних технологій	43
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

СЗП – система збалансованих показників;

BSC – Balanced ScoreCard;

БД – база даних;

СД – сховище даних;

ІТ – інформаційні технології;

КУП – комплексне управління підприємством;

BAS – Business Automation Software;

СУБД – система управління базою даних.

ВСТУП

Напружена соціально-економічна ситуація, яка склалася в Україні за останні 7 років, з урахуванням кризових явищ в усіх сферах господарювання, змусила до пошуку та впровадження нових методів управління вітчизняними підприємствами та подальшого оцінювання ефективності реалізації їх стратегії.

Так, традиційні реалії менеджменту в існуючих умовах не можуть задовольнити підприємства, які прагнуть до розвитку, монополії у відповідних галузях, або лише для забезпечення конкурентних позицій. Типові системи управління підприємством відштовхуються від вартісної форми, де основними показниками для оцінювання є суми прибутку та витрат кожного підрозділу та підприємства в цілому.

На сьогоднішній день, коли у світі панує пандемія і її наслідки, вагомого значення для досягнення тієї ж конкурентоспроможності підприємства набувають такі нематеріальні активи, як людський та клієнтський ресурс, швидко реагуючий бренд, здатність до інновацій та ін. У зв'язку з цим, *актуальності* набуває перспективна система аналітичних інструментів стратегічного управління – збалансована система показників.

Дослідження щодо оцінювання результативності бізнесу з використанням системи збалансованих показників, знайшли своє відображення у цілому ряді праць таких провідних зарубіжних науковців, як: Р. Каплан, Д. Нортон, П. Нівен, Л. Панв, – а також серед вітчизняних авторів це питання досить широко розкрито у працях О. Лаговської, Р. Ларіної, М. Макаренко, Т. Логутова та інших вчених. Дослідники зробили вагомий внесок у розробку теоретико-практичних засад управління суб'єкта господарювання. Проте, деякі питання залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого дослідження, наприклад, автори не виділяють конкретних етапів у побудові збалансованої системи та залишають поза увагою специфіку діяльності підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень збалансованого управління на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Реалізація визначеної мети обумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, значення та принципи управління на основі системи збалансованих показників ;
- надати характеристику методичним інструментам оцінки системи збалансованих показників в управлінні підприємством;
- проаналізувати процес управління підприємством на засадах збалансованої системи показників;
- оцінити ефективність збалансованого управління;
- запропонувати напрями удосконалення збалансованої системи показників за рахунок інформаційних технологій;
- зробити оцінювання ефективності функціонування системи збалансованих показників.

Об'єктом дослідження є система збалансованого управління підприємства ТОВ «Сахара».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних положень щодо управління підприємством на основі збалансованих показників.

Методи дослідження: основою проведених досліджень є комплексний підхід, методи експертних порівнянь, спеціальні дослідження, загальнонаукові дослідження, спостереження, методи комплексного оцінювання і аналітичні процедури.

Інформаційною базою дослідження стали: теоретичним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України, дані міжнародних організацій, дані офіційної статистики, статистичні матеріали рейтингових систем Інтернет, фінансова та статистична звітність на підприємстві, результати і дані попередніх досліджень, публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, журнальні статті.

Публікація. За результатами дослідження у збірнику наукових статей студентів заочної форми навчання «Менеджмент: імперативи та виклики» опублікована стаття «Теоретичні та методичні аспекти збалансованого управління на підприємстві» (с. 207 – 212).

Структура і обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота виконана на 51 сторінках друкованого тексту, містить 21 таблицю, 7 рисунків і в ній використано 41 літературне джерело.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та принципи управління на основі системи збалансованих показників

Реалії сьогодення характеризуються мінливими умовами господарювання, а саме: нестабільним бізнес-середовищем, підвищеним рівнем конкурентної боротьби, відсутністю сталого розвитку, непостійним законодавством, де орієнтири України зазвичай спрямовані на європейську інтеграцію, – і тому особливої актуальності набувають реалізація управлінських заходів, а також поточне керування основними процесами на підприємстві потребує адекватного виміру та аналізу результативності його діяльності. Типові фінансові критерії є невичерпними для аналізу ефективності діяльності та управління підприємством. Звідси з'являється об'єктивна необхідність в оцінюванні ефективності діяльності підприємства залежно від результатів реалізації певної визначеної стратегії, тобто в такому аналітичному інструменті, який би забезпечував поліпшення результатів у майбутньому і враховував минулу діяльність.

Численні наукові дослідження були присвячені концепції управління ефективністю підприємства, де пропонувались найрізноманітніші інструменти, що відрізняються як цільовим спрямуванням, так і зануренням в опрацювання відповідних складових елементів. Найпоширеніші та значущі, на наш погляд, аналітичні підходи узагальнені у Додатку А.

Класична схема складових СЗП, запропонована авторами методики BSC Нортон і Капланом: Financial, Customer, Internal Process, and Learning and Growth, – безумовно може бути розглянута у комплексі роботи будь-якого підприємства [16, 33, 3]. Американські вчені стверджують, що система збалансованих показників виконує роль апарату встановлення стратегічних цілей та оцінювання ефективності діяльності підприємства з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності [16, с.

247]. Але те, що зарекомендувало себе закордоном, вимагає організаційно-методичної модифікації до умов розвитку вітчизняного бізнесу.

Авторами збалансованої системи показників надається зазвичай визначення суті даної стратегії, яке полягає у розумінні її як певного інструменту у плануванні та управлінні підприємством, який у подальшому виступає як мотиватор та контроль в оцінюванні ефективності діяльності з точки зору подолання певних поставлених завдань перед організацією за допомогою попередньо окреслених індикаторів результативності.

Загалом, СЗП пропонує новий підхід – оцінювання всіх напрямів діяльності підприємства (фінансових та не фінансових) шляхом індивідуального підбору показників для окремого підприємства (галузі) з метою не тільки оцінити досягнутий рівень розвитку підприємства, а й проаналізувати подальший розвиток підприємства за всіма напрямками діяльності [26, с. 20]. Р.С. Капланом і Д.П. Нортонем була розроблена діаметрично інша система контролю ефективності та виконання стратегічних цілей, яка побудована на принципах:

- причиннонаслідковий зв'язок усіх показників;
- зв'язок результативних показників, які підприємство має можливість виміряти по закінченню певного періоду і показників, які можна виміряти миттєво;
- зв'язок усіх показників з фінансовими результатами діяльності.

Класична схема складових СЗП, запропонована авторами методики BSC Нортонем і Капланом, а саме через складові фінансів, клієнтів, залучених бізнес-процесів, персоналу, – безумовно може бути розглянута у комплексі роботи будь-якого підприємства [16, 33, 3]. Таким чином, лідерський потенціал менеджменту у поєднанні зі знаннями та досвідом персоналу, відносини з клієнтами та товаропостачальниками, організація внутрішніх бізнес-процесів та фінансові передумови діяльності, – такі складові, будучи пов'язаними між собою причинно-наслідковими зв'язками мають знаходити вимірність і сприяти підвищенню ефективності управління на підприємстві. Варто зауважити, що

головне завдання BSC полягає у досягненні будь-яких цілей поставлених перед підприємством, завдяки трансформації їх в завдання та критерії, що у майбутньому мають відтворити певну рівновагу між зовнішніми рапортами для акціонерів і клієнтів і внутрішніми донесеннями найбільш значущих бізнес-процесів, інновацій, навчань та зростання [18, с. 8 – 14].

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

1. Відповідно, для визначення *фінансових* орієнтирів необхідно вибрати головну мету (наприклад, збільшення прибутковості або розподіл потоку готівки). У результаті фінансові показники оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії підприємства загальному плану удосконалення підприємства.

2. *Клієнтська* складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, де конкурує підприємство, а також як показник результативності його діяльності в цільовому сегменті ринку. Ключові показники цієї складової полягають у першочерговій відповідності вимогам споживачів, досягненні його лояльності, отриманні прибутковості, збереженні і розширенні клієнтської бази, дозволяють визначити споживчу цінність пропозицій та є найважливішими індикаторами при оцінюванні результатів роботи з клієнтами.

3. Складова *здіяєних бізнес-процесів* зумовлює види діяльності, які найбільш важливі для досягнення поставлених цілей споживачів і акціонерів. Головними можуть бути: виконання замовлень, постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість, продуктивність тощо.

4. Навчання і розвиток *персоналу* визначає інфраструктуру, яку необхідно створити, щоб забезпечити довготривале зростання та вдосконалення. Для оцінювання кадрової ситуації будь-якого підприємства зазвичай використовують три ключових показника: задоволеність працівника; збереження кадрової бази; ефективність працівника. Зазвичай, розробка BSC завершується процесом перекладу стратегії підприємства в оперативні цілі і показники та передбачає створення нової системи менеджменту.

Використання СЗП не тільки як системи для оцінювання, а як дійсно дієвого механізму досягається внаслідок застосування таких принципів для реалізації стратегії розвитку підприємства, за якими повинна здійснюватися деталізація конкретних стратегічних намірів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи управління розвитком підприємства на основі СЗП

Принципи	Пояснення
Analytical	Оцінювання практично невимірних нефінансових аспектів діяльності, створюючи можливість скоротити розрив між процесом розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.
Purposefulness	Усвідомлення та проходження певних стадій, а саме: усвідомлення необхідності змін та вибір керівника програми.
Continuity	Необхідність розглядати стратегію як безперервний процес, що має стати послідовним та довготерміновим.
Provision of information	Працівники мають розуміти і постійно приймати участь в реалізації стратегії розвитку на основі системи збалансованих показників в ході виконання своїх зобов'язань.
Valence	Необхідність залучення всіх структурних підрозділів підприємства до процесу реалізації стратегії.
Balance	Виявляється в трьох аспектах: - баланс між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства; - рівновага між внутрішніми і зовнішніми аспектами підприємства; - паритет між показниками минулих досягнень компанії та тими, що відбивають стратегічні наміри.
Accessibility	Мають бути такі індикатори, які можна оперативно відстежувати, та ті, що не потребують значних коштів для їх інформаційного забезпечення)
Relevance	Індикатори повинні чітко відображати мету організації.
Adequacy	Адекватність до сприйняття стратегії в умовах реалізації даним підприємством
Alternative	Умова, за якої дану стратегію можна відтворювати у різних цілях та діяльності підприємства

Джерело: [31, 11, 17, 10, 27, 29, 34]

Слід зауважити, що, окрім відомої системи збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортон, науковцями розроблені й інші аналітичні моделі, в основу яких покладена система показників індикаторів. Вони відрізняються одна від одної насамперед внутрішньою структурою (складом управлінських підсистем), а також набором конкретних показників оцінювання конкурентоспроможності в межах кожної підсистеми. Нами систематизовано підходи до структуризації найбільш відомих моделей систем збалансованих показників, що відображає рис. 1.1.



Рис. 1.1. Систематизація підходів до структуризації найбільш відомих моделей систем збалансованих показників

Таким чином, класична модель СЗП, яка була розроблена переважно як механізм реалізації стратегії великих корпорацій, може функціонувати в умовах розвиненої ринкової економіки практично для управління усіма підприємствами, незважаючи на їх розмір. Необхідно враховувати те, що перед вітчизняними підприємствами постають проблеми як методологічного, так і фінансового характеру, пов'язані зі складністю та тривалістю розробки системи, значними часовими і фінансовими витратами. Але, застосовуючи систему збалансованих показників на підприємствах з'являється можливість [39, с. 135]:

1. розробити стратегію управління діяльністю підприємства та одночасно оцінити результати діяльності підприємства. При цьому розроблена на конкретному підприємстві система збалансованих показників відрізняється індивідуальним набором ключових показників по кожній проекції, який відповідає цілям створення системи збалансованих показників і дозволяє найбільш точно визначити результати фінансової і не фінансової діяльності на підприємстві.

2. досягти цілей підприємства шляхом об'єднання всіх проекцій BCS та виявлення зв'язку між ними. Взаємозв'язок між складовими BCS полягає в тому, що визначальними є фінансові результати діяльності підприємства, але вони повністю залежать від ефективності внутрішніх бізнес-процесів, яка досягається при взаємозв'язку всіх підрозділів підприємства та конкретних працівників, що направляють свою діяльність на розробку і впровадження BCS, виробництво якісної продукції та задоволення потреб клієнтів при відповідній мотивації.

3. ефективно функціонувати підприємству у зовнішніх умовах, що змінюються, та у довгостроковому плануванні діяльності підприємств. Розробка довгострокового планування діяльності підприємств, у свою чергу, веде до розробки та здійснення шляхів досягнення перспективних цілей підприємств у довгостроковому періоді.

1.2. Методичні інструменти оцінки системи збалансованих показників в управлінні підприємством

Система збалансованих показників за останніми даними розвинутих країн є однією з найуспішніших систем для управління підприємством, оскільки завдяки неї виникають: інтеграція між оцінкою діяльності компанії з точки зору фінансових та не фінансових показників, здатність до оцінювання ефективності вибраної стратегії та у подальшому відстеженні її реалізації у вигляді взаємозв'язаних індикаторів діяльності в рамках чотирьох основних перспектив (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток).

Основою системи збалансованих показників є універсальна стратегічна карта, структура цілей та показників якої розроблена переважно для підприємств, які розгортають свою діяльність у сфері надання послуг в роздрібній торгівлі і базується вона на кількох основних принципах:

1. Кількість показників обмежена, і вони розбиті відповідно до структури підприємства.
2. Показники відображають як матеріальні, так і нематеріальні сторони підприємства.
3. Цілі і показники систематизовані і представлені в доступному для розуміння вигляді – стратегічної карти (ґрунтуючись на системі стратегічних цілей). Цілі і показники ефективності вимірні, інакше в короткі терміни буде неможливим отримати об'єктивний результат від впровадження системи збалансованих показників.
4. Цілі і стратегія повинні бути донесені до усіх рівнів виконання і співробітників підприємства – персонал повинен бути націлений або хоча б розуміти мету реалізації стратегії.

Таким чином, для успішного розроблення системи збалансованих показників дуже важливо вибрати найважливіші з точки зору оцінювання результативності діяльності підприємства показники по кожному напрямку. Варто зазначити, що структуру системи збалансованих показників можна легко змінювати, тоді як зовсім неможливо вибрати базовий показник, який дав би змогу

оцінити успіх реалізації та ефективність функціонування підприємства. Реалізація цього етапу засноване на трьох еквівалентах, а саме збалансованості цілей, раціональності інформації, можливості вимірювання показників.

Додавання у збалансовану систему великої кількості індикаторів та показників створює небезпеку для результативності системи. На практиці підприємству необхідно вибрати ті показники, які найбільшою мірою відповідають його конкретним потребам і тим обставинам, в яких воно перебуває.

Основні проблеми розроблення системи збалансованих показників найчастіше виникають на підприємствах під час використання надто малої кількості показників і, навпаки, за великої кількості показників. Якщо у процесі реалізації системи збалансованих показників кожна бізнес-одиниця слідує лише своїм власним курсом, то підприємство не зможе досягти загальних результатів. Без загального керівництва успіх створення системи збалансованих показників може бути лише тимчасовим. Однак найбільш частою причиною невдач є не погана розробка, а недосконале впровадження [18].

Враховуючи дані обставини, ми визнали доцільним розробити власну модель збалансованої системи показників, яка б дала змогу здійснити оцінювання окремих проєкцій і визначити ефективність їх використання.

У рис. 1.2 представлено ключові показники збалансованої системи показників на підприємстві для чотирьох сфер функціонування підприємства, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

З метою досягнення загальних стратегічних цілей підприємства усі стратегії повинні бути органічно взаємопов'язані. Для ефективної участі кожного співробітника в загальній стратегії мають формуватись індивідуальні цілі та особисті системи показників, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей і показників підприємства. Усі співробітники, незважаючи на їх загальну кількість, повинні розуміти стратегію і працювати таким чином, щоб вносити максимальний вклад в її реалізацію.

Таким чином, проаналізувавши стан підприємництва України, його структурно-територіальну організацію, необхідно наголосити, що поряд із

фінансовими показниками важливу роль відіграють показники, які характеризують стан ринку та задоволення клієнтів, особливості товарного асортименту та організація товаропостачання, організаційна культура, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на прибутковість підприємства та його конкурентоспроможність зокрема.

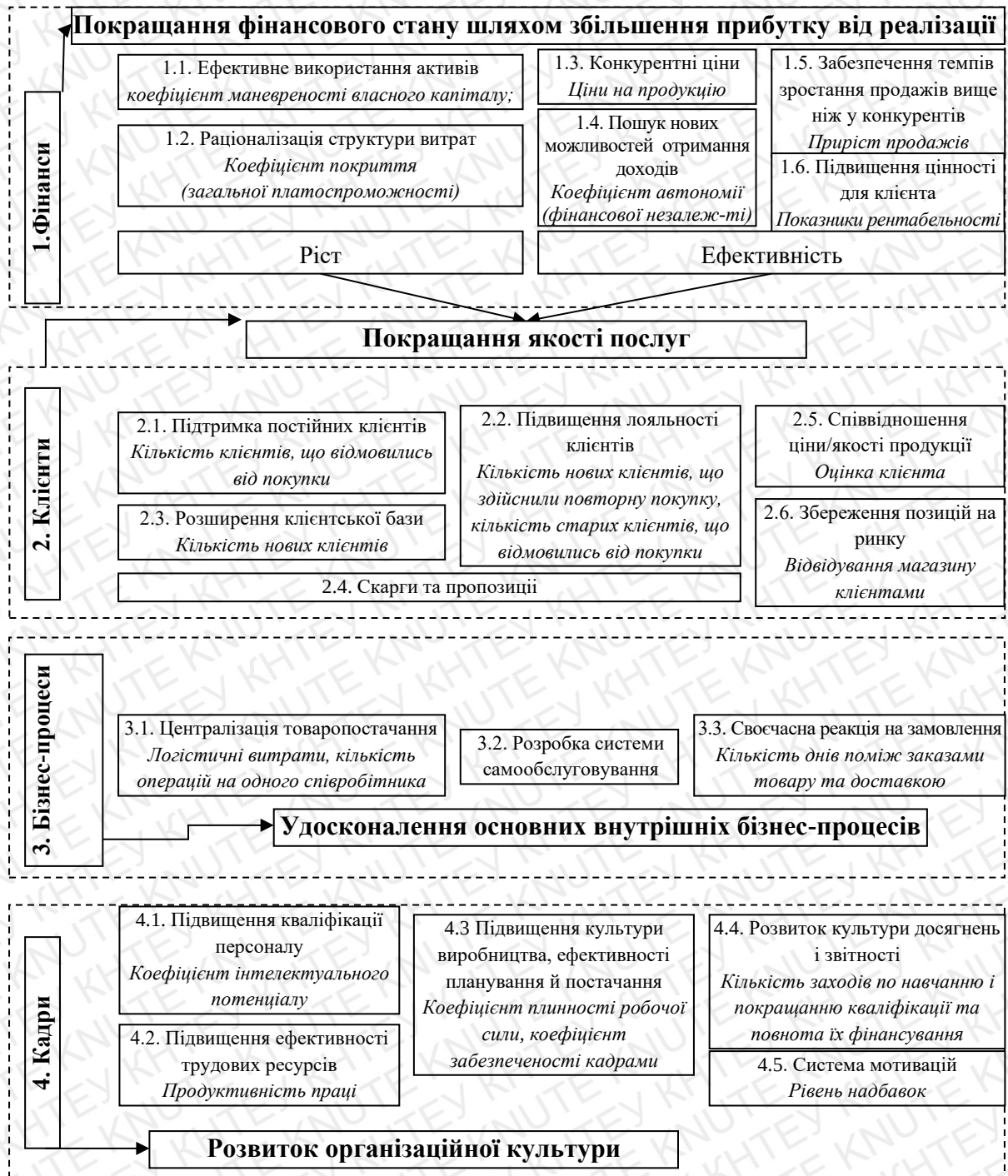


Рис. 1.2. Стратегічна карта системи збалансованих показників управління на підприємстві

Джерело: [25]

Показники, що виділені курсивом, є вимірниками ступеня досягнення стратегічної мети у системі збалансованості. Використання показників має на меті конкретизацію у ході стратегічного планування цілей і зробити розроблені цілі вимірними. Можливість ідентифікації показників з'являється тоді, коли існує ясність відносно цілей. Вибір оптимальних показників – це другорядне питання, оскільки навіть найкращі показники не допоможуть суб'єкту малого бізнесу досягти успіху, якщо невірно сформульовані цілі.

Згідно до рекомендацій, було використано не більше двох-трьох показників для кожної із стратегічних цілей і близько 70-80% усіх показників нефінансові. При цьому показники по можливості значущі, цінні, збалансовані, пов'язані, прості, актуальні, вимірні та логічно важливі [20].

Враховуючи особливості діяльності підприємств в роздрібній торгівлі та виходячи з наявних даних, *фінансову складову* можуть характеризувати наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) (K_a) [25, с. 166]:

$$K_a = \frac{BK}{B}, \quad (1.1)$$

де BK – власний капітал;

B – валюта балансу;

- коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності) ($K_{ПЗ}$) [38, с. 234]:

$$K_{ПЗ} = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (1.2)$$

де OA – оборотні активи;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання ;

- коефіцієнт маневреності робочого капіталу ($K_{мрк}$) [23, с. 425]:

$$K_{мрк} = \frac{З}{ВОК}, \quad (1.3)$$

де $З$ – вартість запасів;

$ВОК$ – власні обігові кошти;

- рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг) (R_e) [38, с. 234]:

$$R_e = \frac{OP}{CB}, \quad (1.4)$$

де ОП – прибуток від операційної діяльності;

СВ – собівартість реалізованої продукції.

У свою чергу *клієнтський потенціал* можна досліджувати крізь призму таких цілей: підтримка постійних клієнтів (кількість клієнтів, що відмовились від покупки), підвищення лояльності клієнтів (кількість нових клієнтів, що здійснили повторну покупку, кількість старих клієнтів, що відмовились від покупки), розширення клієнтської бази (кількість нових клієнтів), співвідношення ціна/якість (оцінка клієнтів), збереження позицій на ринку (відвідування магазинів клієнтами).

Внутрішні *бізнес-процеси* слід оцінювати задля подальшого зниження собівартості реалізованих товарів (собівартість реалізованих товарів), а також задля удосконалення таких складових як:

- централізація товаропостачання (логістичні витрати, кількість операцій на одного працівника);
- розробка системи самообслуговування;
- своєчасна реакція на замовлення (кількість днів поміж заказами товару та доставкою).

Одна із дуже важливих складових, а саме *кадрова* може бути розглянута досить детально завдяки ряду показників:

- задля підвищення кваліфікації персоналу (коефіцієнт інтелектуального потенціалу (K_{in})):

$$K_{in} = \frac{\text{ЧВКП}}{\text{КР}_{\text{ср}}}, \quad (1.5)$$

де ЧВКП – кількість висококваліфікованих працівників;

$\text{КР}_{\text{ср}}$ – середньоспискова кількість персоналу.

- підвищення ефективності використання трудових ресурсів (продуктивність праці (ПП)):

$$\text{ПП} = \frac{\text{ВП}}{\overline{\text{Ч}_{\text{ПВП}}}}, \quad (1.6)$$

де ВП – випуск (продаж) товарів в порівняних цінах;

$\overline{\text{Ч}_{\text{ПВП}}}$ – середньоспискова кількість виробничого персоналу.

- підвищення культури виробництва, ефективності планування й постачання через коефіцієнт плинності робочої сили ($K_{ПЛ}$):

$$K_{ПЛ} = \frac{ЗР}{КР_{СС}}, \quad (1.7)$$

де ЗР - звільнені за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни;

$КР_{СС}$ – середньоспискова кількість персоналу,

та через коефіцієнт забезпеченості кадрами ($K_{ЗК}$):

$$K_{ЗК} = \frac{КР_{СС}}{ЧПП}, \quad (1.8)$$

де $КР_{СС}$ – середньоспискова чисельність персоналу;

ЧПП – необхідна кількість персоналу.

На кадровий потенціал впливають також розвиток культури досягнень і звітності (кількість заходів по навчанню і покращанню кваліфікації та повнота їх фінансування) та система мотивацій (через систему надбавок).

Для того щоб сформувані необхідну стратегію розвитку компанії, розглянуті показники, які попередньо наведені на рис.1.1, необхідно привести до зіставного вигляду (інтегральні показники). Отримані результати у подальшому використовуються під час побудови стратегічного контуру підприємства.

Отримані результати узагальнюються для того, щоб мати змогу використовувати результати аналізу в подальших дослідженнях. Для цього за отриманими інтегральними показниками будується стратегічний контур підприємства, а також розраховується площа стратегічного поля досліджуваного підприємства.

На основі узагальнених даних розраховується індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства, який відображає успішність функціонування підприємства.

Визначення значення індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства (I_{sdc}^c) можна звести до розрахунку площі поверхні, яку на загальному полі займає контур підприємства. Площа поверхні поля підприємства (SC_{ent}) складається із суми площ кожного окремого показника (SA_{sp}), яка обчислюється так [20]:

$$SA_{sp} = v \times w, \quad (1.9)$$

де v – зведене значення показника;

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

Поверхню контуру досліджуваного підприємства визначено як суму площ усіх показників:

$$SC_{ent} = \sum_{i=1}^n SA_{sp*i} = v_1 * w + v_2 * w + v_3 * w + \dots + v_n * w \quad (1.10)$$

Виходячи з цього, коефіцієнт комплексного стратегічного розвитку підприємства (I_{sdc}^c) розраховували за формулою:

$$I_{sdc}^c = \frac{SC_{ent}}{SC_g}, \quad (1.11)$$

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

$$SC_g = n * h, \quad (1.12)$$

де n – кількість показників;

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

У запропонованому підході можна також використовувати метод побудови геометричних фігур через графічну чотирьохкомпонентну модель (рис. 1.3):

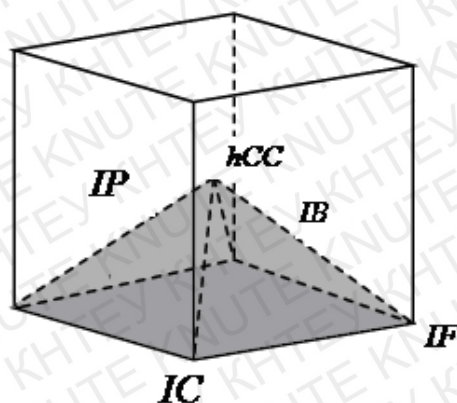


Рис. 1.3. Графічна модель оцінювання рівня ефективності управління підприємства на основі системи збалансованих показників

Відповідно до цієї графічної моделі оцінювання рівня впливу перспектив системи збалансованих показників здійснюється на основі розрахунку комплексного показника ефективності управління підприємства на основі системи збалансованих показників (рис. 1.2). Вихідними даними цієї моделі є результати інтегрального оцінювання кожної з перспективних складових збалансованої системи показників управління підприємством, а саме фінансової (*IF*), клієнтської (*IC*), внутрішніх бізнес-процесів (*IB*) та персоналу (*IP*) для забезпечення єдиного діапазону (від 0 до 1) за чотирма напрямками. Відповідно до загальної схеми піраміди, вони розташовані на бічних ребрах, що виходять із однієї вершини, та знаходяться відносно один одного під кутом 90° . Бічні ребра формують основу піраміди, площа якої відповідає комплексному показнику оцінювання ефективності управління при використанні ним системи збалансованих показників та розраховується за формулою:

$$M^{BSC} = \sqrt{p(p - IF) * (p - IC) * (p - IB) * (p - IP) - IF * IC * IB * IP * \cos^2 \theta} \quad (1.13)$$

де M^{BSC} – площа основи піраміди (комплексний показник оцінювання ефективності управління підприємством при застосуванні системи збалансованих показників);

p – півпериметр основи піраміди;

θ – півсума протилежних кутів основи піраміди, ідеальний варіант – 90° .

Реальний стан ефективності управління підприємством при використанні ним системи збалансованих показників є об'ємом куба, що розраховується таким чином:

$$C^{BSC} = 2M^{BSC} * hCC, \quad (1.14)$$

де C^{BSC} – конкурентоспроможність суб'єкта малого бізнесу при використанні системи збалансованих показників;

hCC – висота піраміди (сила впливу фактичного стану управління).

Ідеальний варіант моделі оцінювання рівня ефективності управління підприємством при застосуванні системи збалансованих показників має

наступний вигляд: значення усіх складових будуть максимальними, тобто дорівнювати 1, так як і значення висоти (h_{CC}) не перевищує 1.

Таким чином, у результаті проведений аналіз показників за проекціями системи збалансованих показників дає можливість визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства. Отримані результати дослідження показують, як підприємство здійснює стратегічне планування своєї господарської діяльності, і відповідно до власних можливостей, може мати простір для реалізації напрямів вдосконалення, поліпшення економічного становища, якщо буде враховувати ключові індикатори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ТОВ «САХАРА»

2.1. Діагностика процесу управління підприємством на засадах збалансованої системи показників

ТОВ «Сахара» сьогодні є одним з потужних підприємств на півночі Житомирської області, яке представлено мережею будівельних роздрібних магазинів. Клієнтами системи лояльності підприємства є понад 5 тис людей та понад 200 тисяч клієнтів зафіксовано у 2020 році.

Офіційно підприємство було засновано 3 березня 1999 року, а наданням послуг в роздрібній торгівлі керівництво підприємства займається близько 30 років. Головний офіс розташований у місті Коростень, мережа представлена також магазинами у містах Овруч та Олевськ. У планах на розвиток фігурують такі міста як Малин, Ємільчино, Лугини. ТОВ «Сахара» у свій час стала першим підприємством, яке створило свою дисконтну систему, тим самим повністю модернізував звичайні відносини між клієнтами та магазинами.

У 2020 році загальний товарооборот ТОВ «Сахара» склав 71255210,25 грн, що лише на 17 % більше ніж роком раніше. За підсумками 2020 року ТОВ «Сахара» стало одним із підприємств міста Коростеня, де не були звільнені працівники під час карантинних обмежень.

Загальну характеристику ТОВ «Сахара» наведено в табл. 2.1.

Щодо основних видів діяльності, то компанія надає широкий асортимент товарів для будівництва та ремонту, а саме: будівельні товари загального призначення (будівельні суміші, гіпсокартонні системи, вироби з металу, пиломатеріали, покрівля, утеплювачі та звукоізоляція, будівельна хімія, вироби з пластику, цегла та газоблок), покриття для підлоги (вініл, ламінат, ковролін, килими та комплектуючі), сантехніка, керамічна плитка, електротовари, шпалери та карнизи, лакофарбові товари, інструменти та двері. Усі ці напрями діяльності включають у собі ще ширший перелік товарів, які і слугують основним вектором і орієнтиром діяльності компанії.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сахара»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сахара», ТОВ «Сахара»
2. Дата реєстрації підприємства	3 березня 1999 року
3. Поштова та юридична адреси підприємства	11500, м. Коростень, вул. Героїв Чорнобиля (Красіна), буд.5
4. Код ЄДРПОУ	30281936
5. Вид діяльності (основний), код галузі	47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, лакофарбовими матеріалами і склом в спеціалізованих магазинах
6. Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
7. Форма власності, частка у капіталі, %	Недержавна власність
8. Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ППН, розрахунковий рахунок)	IBAN: UA 60 380805 0000000026000222154 В АТ «Райффайзен Банк Аваль», МФО 380805 ППН 302819306090
9. Організаційна структура підприємства	Лінійно-функціональна

Складено автором самостійно на основі даних ТОВ «Сахара»

Управління ТОВ «Сахара» є комплексним процесом. Його можна визначити з одного боку, як послідовну реалізацію принципів фінансової моделі і побудову на її основі та з її допомогою всіх рішень менеджменту підприємства – стратегічних і оперативних, фінансових і нефінансових.

Відомий факт, що фінансовий стан компанії практично повністю віддзеркалює попередні дії керівництва у моментах вкладів, інвестиціях, волонтерстві, нерухомості. Такі аналізи як вертикальний та горизонтальний дають змогу розуміти якісний стан структури цих вкладів та їх подальшої трансформації в підприємницьких зверненнях.

Оцінювання фінансового стану ТОВ «Сахара» у повній мірі залежить від структури і динаміки активів (табл. 2.2). Загальний обсяг необоротних активів має позитивну динаміку до збільшення у 2020 р., порівняно з попереднім роком на 707 тис. грн. Проте їх частка в валюті балансу зменшилась (на 2,26% порівняно із 2019 р.) і становила 49,42%. Частка оборотних активів у 2020 р. зросла на 2,26% або на 3139 тис. грн порівняно з 2019 р. і становить у поточному році – 28693 тис. грн (50,58%), що є, на нашу думку, позитивною

тенденцією. На це вказує значне збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, яка у 2020 р. складала 1455 тис. грн або 13,04% від усіх оборотних активів [28]. Загалом валюта балансу у 2020 році збільшилась і становить 56728 тис. грн.

Таблиця 2.2

Аналіз структури і динаміки активу балансу ТОВ «Сахара», 2019–2020 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне
1.	Необоротні активи, всього, тис. грн	27328	28035	707	102,59%
	-у % до валюти балансу	51,68%	49,42%	-2,26%	95,63%
2.	Оборотні активи, всього, тис. грн	25554	28693	3139	112,28%
	-у % до валюти балансу	48,32%	50,58%	2,26%	104,67%
2.1	Запаси, тис. грн	17817	21339	3522	119,77%
	-у % до оборотних активів	69,72%	74,37%	4,65%	106,67%
	-у % до валюти балансу	33,69%	37,62%	3,92%	111,65%
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	2288	3743	1455	163,59%
	-у % до оборотних активів	8,95%	13,04%	4,09%	145,70%
	-у % до валюти балансу	4,33%	6,60%	2,27%	152,50%
2.3	Інші оборотні активи, тис. грн	627	717	90	114,35%
	-у % до оборотних активів	2,45%	2,50%	0,05%	101,84%
	-у % до валюти балансу	1,19%	1,26%	0,08%	106,60%
	Валюта балансу, тис. грн	52882	56728	3846	107,27%

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «Сахара»

Наступним кроком аналізу фінансового стану підприємства є дослідження структури та динаміки джерел формування коштів (табл. 2.3). Власний капітал підприємства у 2020 р. дорівнював 41385 тис. грн. Ця величина є більшою на 2210 тис. грн порівняно із 2019 р. Частка власного капіталу у валюті балансу за період 2020–2019 рр. зменшилась на 1,13% і становила 72,95%. Додатковий капітал у 2020 р. дорівнював 57,86% власного капіталу (23946 тис. грн). Порівняно із 2019 р. його частка зменшилась на 3,31%, або на 18 тис. грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення у 2020 р. склали 2420 тис. грн. (4,27% від валюти балансу). Поточні зобов'язання і забезпечення у 2020 р. становили 12923 тис. грн., що складало 22,78% від валюти балансу. При цьому їх обсяг зменшився порівняно із 2019р. на 784 тис. грн. Спостерігається зменшення суми поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги станом на 2020 р., яка складає 2725 тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналіз структури і динаміки пасиву балансу ТОВ «Сахара», 2019–2020 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне
1.	Власний капітал, тис.грн	39175	41385	2210	105,64%
	-у % до валюти балансу	74,08%	72,95%	-1,13%	98,48%
1.1.	Додатковий капітал, тис. грн	23964	23946	-18	99,92%
	-у % до власного капіталу	61,17%	57,86%	-3,31%	94,59%
	-% до валюти балансу	45,32%	42,21%	-3,10%	93,15%
1.2.	Нерозподілений прибуток, тис. грн	-10682	-8454	2228	79,14%
	-у % до власного капіталу	-27,27%	-20,43%	6,84%	74,92%
	-% до валюти балансу	-20,20%	-14,90%	5,30%	73,78%
2.	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	2420	2420	0
	-% до валюти балансу	0	4,27%	4,27%	0
3.	Поточні зобов'язання і забезпечення	13707	12923	-784	94,28%
	-% до валюти балансу	25,92%	22,78%	-3,14%	87,89%
	Валюта балансу, тис. Грн	52882	56728	3846	107,27%

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «Сахара»

У результаті експрес-аналізу структури балансу підприємства за 2019–2020 рр., істотних структурних зрушень ні в активах, ні в пасивах підприємства не відбулося. Додатково необхідно взяти до уваги наступне: оборотні активи переважають у загальних активах підприємства (на рівні 50,58% від валюти балансу); у структурі пасивів переважає власний капітал (72,95%); за 2020 р. майно підприємства (валюта балансу) збільшилось і станом на 31.12.2020 р. складає 56728 тис. грн.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є оцінювання фінансових результатів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінювання фінансових результатів ТОВ «Сахара» за період 2019–2020 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне
1.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	17019	23726	6707	139,41%
2.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	75	2139	2064	2852,00%
3.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	86	2573	2487	2991,86%
4.	Чистий фінансовий результат, тис. грн	86	2271	2185	2640,70%

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «Сахара»

Як бачимо з табл. 2.4, підприємство у 2020 р. досягло кращих фінансових результатів. Чистий прибуток становив 2271 тис. грн, що на 2185 тис. грн більше, ніж у попередньому році.

У 2020 р. підприємство отримало прибуток від операційної діяльності в розмірі 2139 тис. грн, що на 2064 тис. грн більше, ніж у 2019 р. Валовий прибуток у аналізованому періоді також отримав ріст і в 2020 р. дорівнював 23726 тис. грн.

Оцінювання фінансового стану об'єктивно можна здійснити не за одним, чи навіть декількома найважливішими показниками, а тільки за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання. Тому, доцільно аналізувати показники, що характеризують рентабельність роботи підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз рентабельності ТОВ «Сахара» за період 2019–2020 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення		Відхилення		Норма
		2019	2020	Абсолютне	Відносне	
1.	Середня вартість власного капіталу, тис. грн	39144	40280	1136	102,90%	
2.	Середня вартість активів, тис. грн	51915,5	54805	2889,5	105,57%	
3.	Чистий прибуток, тис. грн	86	2271	2185	2640,70%	
4.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	45484	73145	27661	160,81%	
5.	Рентабельність власного капіталу	0,002	0,06	0,058	3000,00%	>0
6.	Рентабельність активів	0,002	0,04	0,038	2000,00%	>0
7.	Рентабельність реалізованої продукції	0,4	0,34	-0,06	85,00%	>0

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «Сахара»

На основі даних табл. 2.6 зазначимо, що ефективність використання активів є досить низькою. Про це свідчать низькі значення коефіцієнтів рентабельності, хоча практично всі коефіцієнти рентабельності за рік зросли. Таким чином кожна гривня, вкладена в активи, принесла підприємству в звітному році прибуток в сумі 0,04 грн, що на 0,038 грн вище рівня попереднього року.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Сахара» за період 2019–2020 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення		Відхилення		Норма
		2019	2020	Абсолютне	Відносне	
1.	Коефіцієнт автономії	0,74	0,73	-0,01	98,65%	$\geq 0,5$
2.	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,26	0,27	0,01	103,85%	< 1
3.	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,35	0,37	0,02	105,71%	$< 0,5$
4.	Коефіцієнт маневреності власним капіталом	0,3	0,38	0,08	126,67%	> 0

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «Сахара»

Проаналізувавши значення коефіцієнтів, що характеризують рівень фінансової стійкості підприємства за 2020 р., виявлено як позитивну, так і негативну тенденції. Так, коефіцієнт автономії, або як його називають коефіцієнт фінансової незалежності складає в кінці 2020 року 0,73, і є більшим, ніж нормативне значення цього показника. За останні рік коефіцієнт автономії зменшився на 0,01 а коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,01, що свідчить про зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів є меншим, ніж нормативне значення (0,5), однак спостерігається тенденція до його зростання, що веде за собою підвищення ступеня фінансового ризику, який є небажаним в умовах кризового стану вітчизняних підприємств.

Наступним етапом оцінювання фінансового стану підприємства є аналіз його ділової активності. Отримані результати ми систематизували в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ділової активності ТОВ «Сахара» за період 2019–2020 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення		Відхилення		Норма
		2019	2020	Абсолютне	Відносне	
1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,88	1,34	0,46	152,27%	Збільшення
2.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,16	1,82	0,66	156,90%	Збільшення

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «Сахара»

Показник оборотності активів протягом досліджуваного період збільшився з 0,88 до 1,34, що свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства. Це відбулось за рахунок зростання товарообороту. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2020р. дорівнював 1,82 (1,82 грн чистої виручки від реалізації продукції припадає на 1 грн власного капіталу). Це свідчить про зростання ефективності використання власного капіталу.

Для розрахунку показників платоспроможності скористаємось табл. 2.8. Наведені показники відповідають інтересам різних користувачів. Як свідчать дані платоспроможність підприємства переважно покращилась. Коефіцієнт загальної ліквідності за аналізований період зріс на 0,36 та у 2020 р. перебував у межах нормативного значення. Це вказує на достатність у підприємства ресурсів для погашення його поточних зобов'язань.

Таблиця 2.8

Аналіз платоспроможності ТОВ «Сахара» за період 2019–2020 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення		Відхилення		Норма
		2019	2020	Абсолютне	Відносне	
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,86	2,22	0,36	119,35%	$2 < K < 2,5$
2.	Чистий оборотний (робочий) капітал, тис. грн	11847	15770	3923	133,11%	Позитивне значення

Джерело: розраховано автором на основі показників господарської діяльності ТОВ «Сахара»

Чистий оборотний капітал підприємства має позитивне значення і тенденцію до зростання (15770 тис. грн. у 2020 р., що на 3923 тис. грн більше ніж у 2019 році). Тобто підприємство здатне хоча б частково сплачувати свої поточні зобов'язання.

Таким чином, на основі проведеного нами аналізу фінансового стану ТОВ «Сахара» можна зробити такі висновки. Аналізоване підприємство володіє значним обсягом капіталу, зокрема, 56728 тис. грн станом на 2020 р., що на 3846 тис. грн більше, ніж за 2019 р. На основі результатів, які ми отримали при проведенні розрахунків коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість даного підприємства на 2020 рік, можна стверджувати, що фінансова стійкість ТОВ «Сахара» є незадовільною. Рівень

платоспроможності підприємства можна вважати незадовільним, на це вказують низькі значення коефіцієнтів ліквідності, які ми отримали при розрахунках. Позитивним фактом є зростання ділової активності підприємства. Проте рентабельність підприємства залишається низькою. Отже, отримані дані свідчать про те, що фінансовий стан ТОВ «Сахара» за 2020 рік є незадовільним.

2018 року на ТОВ «Сахара» була сформована нова організаційна структура, внаслідок чого було переформовано штат професійних команд, які працюють в магазинах мережі, та співробітники отримали більшу частку повноважень при прийнятті рішень, а кількість адміністративних структур зазнала скорочення. Така реорганізація допомогла швидше реагувати на запити клієнтів та кращому зосередженні працівників на процесах обслуговування.

Наразі штат співробітників ТОВ «Сахара» налічує понад 90 осіб. Рівень кваліфікації більшості працівників відповідає їх посадам та обов'язкам. У компанії створена та успішно функціонує система постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, заохочення та просування співробітників. Щороку понад 30 % працівників підприємства мають змогу підвищити свою кваліфікацію на різноманітних тренінгах та курсах або від постачальників товарів, або від заводів-виробників, або завдяки керівництву, які організовуються за рахунок компанії, також є можливість користуватися гнучким графіком роботи і при необхідності працювати дистанційно, що у часи пандемії стало дуже зручним нововведенням.

Управління в підприємстві здійснюється структурними відділами, де спеціалісти схожого профілю та більш-менш однакових компетенцій об'єднані в окремі підрозділи, що підпорядковані обраному керівнику цього підрозділу. Наприклад відділ постачання підпорядковується головному менеджеру з постачання, бухгалтерія – головному бухгалтеру тощо. Усі ці структурні відділи взаємопов'язані між собою і підпорядковуються

директору. Тому структура управління підприємством ТОВ «Сахара» є лінійно-функціональною (Додаток Б).

ТОВ «Сахара» намагається залучати до своєї команди гарних спеціалістів. Система оплати праці продумана та мотивація надає змогу кожному співробітнику мати конкурентоспроможний і справедливий дохід. Усі співробітники ТОВ «Сахара» працюють офіційно, одержують середню зарплату у своєму регіоні, до того ж існує постійно преміювання. Протягом карантинного періоду працівники ТОВ «Сахара» двічі отримали допомогу від держави у сумі 8 тис.

ТОВ «Сахара» має досить добре налагоджені зв'язки зі своїми клієнтами, це пов'язано у першу чергу з філософією керівництва, коли «наші клієнти мають найнижчі ціни». Ефективність інформаційних ресурсів компанії є дуже важливою, виходячи зі специфіки бізнесу компанії. За допомогою власного програмного забезпечення компанія обслуговує клієнтів та надає онлайн-консультації – це власний Call-центр, онлайн-помічник. Це сприяє у першу чергу певному моніторингу соціальної активності споживачів, проводити аналіз та системне оцінювання комунікацій з клієнтами, а також побачити тенденції продажів, прогнозування прибутку та відслідковування ризиків. Слід також зазначити, що ТОВ «Сахара» використовує сучасне програмне забезпечення BAS, яке не використовується конкурентами, але надає змогу проводити контроль, який раніше не був у доступі.

Розглянемо за допомогою SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони ТОВ «Сахара», а також можливості та загрози на шляху свого розвитку (табл. 2.9). Виходячи з даної таблиці (табл. 2.9), бачимо що слабкими сторонами компанії є конкуренція останніх років, плинність кадрів (міграція до близьких європейських країн), яка присутня у всій галузі, в основному серед працівників нижчого рівня (продавці та вантажники) найняті за аутсорсингом, щодо керівного складу та менеджерів середньої ланки, то тут спостерігається стабільне функціонування та низький відсоток переміщення. Щодо загроз які стоять перед компанією, то вони стандартні для нашого часу і однакові для більшості підприємств.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Сахара»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) ТОВ «Сахара» представлена магазинами, які мають дуже зручне місцезнаходження; 2) Широкий асортимент представлених товарів; 3) Використання власного, а не орендованого приміщення; 4) У роботі використовується сучасне програмне забезпечення; 5) Незважаючи на карантинні перешкоди для роботи у 2020 році, підприємство все ж таки мало прибуток; 6) Збільшення кількості працівників;	1) Відкриття нових магазинів аналогічного товарного спрямування; 2) Плинність кадрів; 3) Низький рівень державного та місцевого будівництва соціального житла
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Будівництво нового ТЦ у центрі міста; 2) Тенденція до покращення візуального вигляду власного житла; 3) Слідування тенденціям в асортименті.	1) Інтенсивна конкуренція на ринку будівельних товарів; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в Україні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та джерел [21, с. 56]

Варто розглянути і здійснити аналіз діяльності підприємства і за методологією PEST-аналізу. PEST (Political, Economic, Social, Technological) – аналіз економічних, політичних, соціальних, та технологічної сфер. Зовнішні фактори можуть сприяти розвитку фірми, але можуть стати й серйозною перешкодою для її діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ТОВ «Сахара»

Економічні фактори	Технологічні фактори
1. Знецінення національної валюти 2. Збільшення рівня безробіття 3. Зменшення доходів населення 4. Сутність глобалізації та відкритості економіки	1. Високий рівень технологічного розвитку галузі, використання передових зарубіжних технологій 2. Порівняно низькі витрати на дослідження та розробку нових проєктів
Політичні фактори	Соціально-культурні фактори
1. Зміни влади 2. Рівень бюрократизації та корупції 3. Антимонопольне і трудове законодавство 4. Податкове навантаження 5. Воєнні дії в країні	1. Відповідальне ставлення працівників до роботи, за умови адекватного рівня оплати праці. 2. Споживча культура розвинена на досить високому рівні. 3. Темпи росту населення від'ємні, що спричинені міграційними процесами та від'ємним природним приростом

Для того, щоб зміцнити власні позиції ТОВ «Сахара» і підвищити ефективність своєї діяльності варто провести діагностику фінансового становища та грошових потоків, удосконалити свою цінову політику та розглянути торговельну націнку, підвищити інформаційну базу, також більш розвивати рекламну сферу та мати перевагу над конкурентами у всіх аспектах і векторах функціонування.

Таким чином, аналізоване підприємство володіє значним обсягом капіталу, займає певне конкурентне місце серед конкурентів, володіє власним капіталом, рядом нерухомості і має усі належні перспективи для подальшого розвитку. Щодо результатів, які ми отримали при проведенні розрахунків коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість даного підприємства на 2020 рік, можна стверджувати, що фінансова стійкість ТОВ «Сахара» є незадовільною. Першочерговою причиною для того стала пандемія та спричинений нею локдаун, коли в один момент підприємство мало закрити усі магазини і чекати на подальші дії уряду. Відповідно, йшли певні відшкодування на заробітну плату співробітників, так як це вже був неопалювальний сезон, то оплачувалась лише електроенергія та оренда, йшли взаєморозрахунки з постачальниками з коштів, які обертались на рахунках. Тому рівень платоспроможності на підприємстві у 2020 році можна вважати незадовільним, на це вказують низькі значення коефіцієнтів ліквідності, які ми отримали при розрахунках. Позитивним у свою чергу фактом на 2020 рік є зростання ділової активності підприємства. Отже, отримані дані свідчать про те, що процес управління підприємством ТОВ «Сахара» на засадах збалансованої системи показників є позитивним у мірі своїх можливостей.

2.2. Оцінювання ефективності збалансованого управління

Оцінювання ефективності управління на підприємстві ТОВ «Сахара» будується за даними збалансованої системи показників. Повноцінна реалізація системи збалансованих показників дасть змогу забезпечити в найближчій перспективі зростання доходів підприємства.

Відомо, що традиційну структуру СЗП можна модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати основний показник, за яким вимірюють успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування підприємства. З цією метою в межах кожної складової необхідно розрахувати низку показників, які її характеризують, після цього здійснити побудову стратегічного контуру підприємства та розрахунок індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства.

Фінансова складова містить ті показники, які підприємство використовує для здійснення стратегічного планування. До клієнтської складової віднесено показники, за якими оцінюються його позиції на ринку, конкурентоспроможність, стійкість тощо. За складовою бізнес-процесів, сформовано показники, за якими характеризується виробничий потенціал підприємства та ефективність його використання. Остання складова містить показники, які характеризують кадровий потенціал підприємства та ефективність його використання. За цих умов, аби мати змогу порівнювати ці показники, їх необхідно співставити шляхом ділення значення кожного показника на його оптимальне значення. Значення параметрів, оптимальні величини яких не встановлено або вони залежать від низки чинників, а також тих, які важко виразити кількісно, оцінено експертно за допомогою бальної шкали.

Результати діяльності ТОВ «Сахара» за фінансовою складовою та розраховані на їхній основі інтегральні показники зведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Оцінювання діяльності підприємства ТОВ «Сахара» в межах складової
«Фінанси», 2019 – 2020 рр.**

Показник	2019	2020	Ваговий коефіцієнт*	2019*	2020*
Рентабельність реалізованої продукції	0,4	0,34	0,15	0,06	0,05
Коефіцієнт автономії	0,74	0,73	0,20	0,15	0,15
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,26	0,27	0,15	0,04	0,04
Коефіцієнт оборотності активів	0,88	1,34	0,25	0,22	0,34
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,86	2,22	0,25	0,47	0,56
Інтегральний показник			1,00	0,93	1,13

Складено та розраховано автором на підставі даних бухгалтерського та управлінського обліків підприємства

Результати діяльності підприємства за складовою бізнес-процесів та розраховані інтегральні показники наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінювання діяльності підприємства ТОВ «Сахара» в межах складової
«Бізнес-процеси», 2019 – 2020 рр.**

Показник	2019	2020	Ваговий коефіцієнт*	2019*	2020*
Фондовіддача, грн	1,71	2,74	0,12	0,21	0,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,32	0,33	0,09	0,03	0,03
Питома вага автоматизованих робочих місць в загальній кількості, %	0,64	0,7	0,1	0,06	0,07
Кількість операцій на одного співробітника	5	8	0,08	0,40	0,64
Логістичні витрати у % до усіх витрат	0,08	0,06	0,12	0,01	0,01
Кількість днів поміж заказами та доставкою	14	13	0,14	1,96	1,82
Середній рівень важкості робіт	1,7	1,68	0,15	0,26	0,25
Рівень перевиконання щомісячних планів	1,2	0,9	0,2	0,24	0,18
Інтегральний показник			1,00	3,16	3,33

Складено та розраховано автором на підставі даних бухгалтерського та управлінського обліків підприємства

Результати діяльності підприємства за складовою кадрового потенціалу та розраховані інтегральні показники наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінювання діяльності підприємства ТОВ «Сахара» в межах складової
«Кадри», 2019 – 2020 рр.**

Показник	2019	2020	Ваговий коефіцієнт*	2019*	2020*
Коефіцієнт інтелект. потенц.	0,75	0,78	0,15	0,11	0,12
Продуктивність праці	86,65	91,39	0,24	20,80	21,93
Коефіцієнт плинності робочої сили	0,68	1,86	0,1	0,07	0,19
Коефіцієнт забезпеченості кадрами	0,98	0,95	0,26	0,25	0,25
Кількість заходів по навчанню персоналу	3	1	0,1	0,30	0,10
Рівень надбавок	9,94	11,3	0,05	0,50	0,57
Інтегральний показник			1	22,03	23,15

Складено та розраховано автором на підставі даних бухгалтерського та управлінського обліків підприємства

Результати діяльності підприємства за складовою кадрового потенціалу та розраховані інтегральні показники наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Оцінювання діяльності підприємства ТОВ «Сахара» в межах складової
«Клієнти», 2019 – 2020 рр.**

Показник	2019	2020	Ваговий коефіцієнт*	2019*	2020*
Кількість клієнтів, що відмовились від покупки	0,34	0,21	0,11	0,04	0,02
Кількість нових клієнтів	0,11	0,12	0,15	0,02	0,02
Кількість нових клієнтів, що здійснили повторну покупку	0,34	0,48	0,09	0,03	0,04
Кількість старих клієнтів, що відмовились від покупки	0,12	0,08	0,07	0,01	0,01
Оцінка клієнта	0,92	0,95	0,16	0,15	0,15
Відвідування клієнтами	0,78	0,74	0,15	0,12	0,11
Кількість скарг	15	19	0,18	2,70	3,42
Своєчасність поставок	0,8	0,7	0,12	0,10	0,08
Інтегральний показник			1	3,15	3,86

Складено та розраховано автором на підставі даних бухгалтерського та управлінського обліків підприємства

Для загального бачення стану аналізованого підприємства, існує необхідність в узагальненні отриманих результатів. Для цього розрахуємо ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Сахара» завдяки певному індикатору, який системно відображає успішність функціонування підприємства (табл. 2.15).

Інтегральні показники дають змогу сформувати стратегічний контур підприємства, а також розрахувати площу стратегічного поля об'єкта дослідження.

Таблиця 2.15

**Зведений результат аналізу діяльності ТОВ «Сахара» за системою
збалансованих показників**

Показники	Фактичне значення у періоді		Відхилення від попереднього періоду	
	2019	2020	Абсолютне +/-	Відносне, %
Інтегральний показник складової «Фінанси»	0,93	1,13	0,20	121,51%
Інтегральний показник складової «Бізнес-процеси»	3,16	3,33	0,17	105,38%
Інтегральний показник складової «Клієнти»	3,15	3,86	0,71	122,54%
Інтегральний показник складової «Кадри»	22,03	23,15	1,12	105,08%
Індикатор ефективності стратегічного розвитку підприємства	7,32	7,87	0,55	113,63%

Таким чином, стратегічний контур підприємства дорівнює:

- у 2019 році: $0,93 \cdot 1 + 3,16 \cdot 1 + 3,15 \cdot 1 + 22,03 \cdot 1 = 29,27$
- у 2020 році: $1,13 \cdot 1 + 3,33 \cdot 1 + 3,86 \cdot 1 + 23,15 \cdot 1 = 31,47$

Отримані результати дослідження показують, що площа стратегічного поля підприємства фактично за 2020 рік порівняно з 2019 роком розширилась на 7,52%, що є позитивним явищем.

Проведений аналіз показників за проекціями системи збалансованих показників дав змогу визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства. Відповідне дослідження виконане у роботі показало результат, де ТОВ «Сахара» досить вдало здійснює стратегічне планування своєї торговельно-господарської діяльності. Однак якщо підприємство у своїй діяльності буде враховувати ключові фактори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно матиме можливості для вдосконалення та підвищення цих показників.

Так, економічна ефективність, практичне значення у діяльності СЗП полягає у вирішенні завдань щодо вимірювання реальних результатів роботи компанії, досягнення нею визначених цілей, що є у пріоритеті для будь-якого підприємства. Трансляція побажань керівництва, загальної місії підприємства, мрії працівників у певну стратегію та її цілі завдяки складовим: фінанси, персонал, клієнти та внутрішні процеси, - та її подальше оцінювання – саме це і є реалізацією так званої системи збалансованих показників. Продуманий, добре визначений набір критеріїв та показників, має задовольняти та відповідати потребам усіх користувачів та працівників досліджувано організації, а СЗП має охоплювати всі головні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, підвищувати практичну цінність прогнозової інформації для управління.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «САХАРА» НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

3.1. Формування збалансованої системи показників при використанні інформаційних технологій

У сучасному підприємстві будь-яка бізнес-модель будується на впровадженні інновацій в практику операційної діяльності (управління), що визначає можливості її організаційного розвитку. Потреба в інформаційних технологіях (ІТ) актуалізується за ступенем розвитку підприємства, коли виключно трудовими ресурсами контролювати господарську діяльність та ефективно управляти нею стає складно (зростання інформації в кількісному і якісному параметрах спонукає до її зберігання та у подальшому використанні), а тому необхідним рішенням стає пошук і реалізація нових технологічних рішень, що дають змогу підвищити якість управління. У цих умовах витрати на ІТ – це індикатор того, що компанія націлена на ріст і розвиток.

У 2020 році ТОВ «Сахара», яке представлено мережею роздрібних будівельних магазинів, придбало нову інформаційну систему BAS (Business Automation Software – Комплексне управління підприємством). Програма BAS забезпечує автоматизацію основних функцій управління ТОВ «Сахара» на заміну однієї з найперших версій 1С, яка працювала на підприємстві з 2005 року, була підлаштована під усі умови та особливості діяльності підприємства. Зазвичай, більшість всіх компаній продовжує використовувати ті ж програмні продукти, з якими вони починали роботу. Багато підприємств не бажають переходити на складніші, оновлені версії програмного забезпечення, оскільки не хочуть здійснювати весь величезний обсяг роботи, пов'язаний з подібним переходом.

Так, 2020 рік став роком випробувань як пандемією і локдауном, так і новою програмою для ТОВ «Сахара», коли щоденно, усі користувачі BAS свої обов'язки в управлінні підприємства намагались пов'язати з новим програмним продуктом, тим самим створюючи для керівництва можливість отримувати зворотній зв'язок, на основі якого воно коригує свою стратегію.

Дане інноваційне рішення ТОВ «Сахара» врахувало найкращі практики автоматизації бізнесу в Україні. Головна перевага полягає в тому, що програма повністю адаптована під українську законодавчу і нормативну базу. Також враховані всі сучасні вимоги: мобільні і хмарні технології, – і не менш важливо, в основу закладені сучасні методики управління, у тому числі система збалансованих показників, що дозволяють управляти ефективністю всього бізнесу.

Прогнозовані можливості програмного продукту BAS, який розроблений на новітній версії технологічної платформи наведені на рис. 3.1.

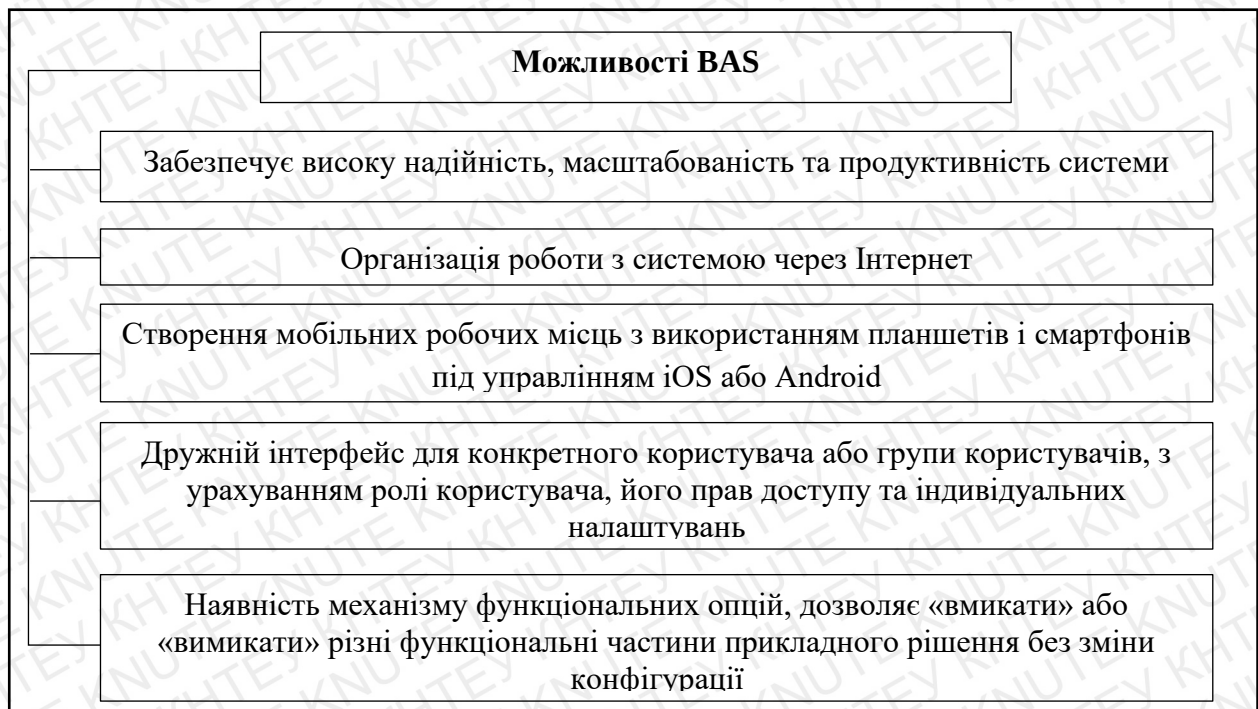


Рис. 3.1. Функціональні можливості BAS

Основними перевагами автоматизації управлінського обліку за допомогою BAS є:

- забезпечення даними про діяльність будь-якого співробітника підприємства в режимі реального часу у будь-якому розрізі;
- значне підвищення ефективності роботи підприємства, його прозорості;
- вдосконалення фінансової та виробничої дисципліни працівників;
- складання фінансової та управлінської звітності на основі однієї і тієї ж вихідної інформації;
- наявність вбудованих функції контролю за обліковими операціями [8, с. 218].

Управління підприємством на засадах системи збалансованих показників формує зворотний зв'язок відразу за кількома напрямками: фінансові можливості компанії, статистика показників «план-факт» і помилки, пропозиції від користувачів системи, а також від всіх співробітників, зацікавлених в розвитку збалансованих систем показників, що відповідає загальній ефективності роботи підприємства.

Відповідно, накопичення вхідної інформації відбувається через певну кількість користувачів програми. Методика і технологія обчислення показників таблиці виконані за рекомендаціями нормативних документів [4, 316, 40], враховуючи специфіку роботи офісу ТОВ «Сахара» і наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Обчислення вхідної та вихідної інформації по користувачам BAS

	Вхідні документи	у символах	у байтах	Вихідні документи	у символах	у байтах
Розрахунок обсягів інформації користувача «Менеджер Аліна» за 1 день	17 документів надходжень, 8 документів продажу	$V_s^{im} = 17 * 42 + 8 * 36 = 1002$	$V_b^{im} = 17 * 42 + 8 * 36 = 1002$	12 замовлень, 5 документів реалізації	$V_s^{tm} = 12 * 34 + 5 * 39 = 603$	$V_b^{tm} = 12 * 34 + 5 * 39 = 603$
Розрахунок обсягів інформації користувача «Менеджер Аліна» за 1 місяць	252 документа надходжень, 145 документа продажу, 2 планові ревізії та пересортиці	$V_{sm}^{im} = 252 * 42 + 145 * 36 + 2 * 27 + 2 * 13 = 15884$	$V_{bm}^{im} = 252 * 42 + 145 * 36 + 2 * 27 + 2 * 13 = 15884$	201 замовлення, близько 100 документів реалізації, 5 загальних планів закупівлі товару, 2 аналіза продажів,	$V_{sm}^{tm} = 201 * 34 + 100 * 39 + 5 * 17 + 2 * 41 = 10901$	$V_{bm}^{tm} = 201 * 34 + 100 * 39 + 5 * 17 + 2 * 41 = 10901$
Загальний обсяг вхідної інформації за 1 день в КУП, симв. (байт)	$V_s^i = V_s^{im} + V_s^{im2} + V_s^{im3} + V_s^{ib} + V_s^{ib2} + V_s^{ik}$ $V_s^i = 1002 + 1002 + 1002 + 1232 + 1232 + 1152 = 6622$					
Загальний обсяг вихідної інформації за 1 день в КУП, симв. (байт)	$V_s^t = V_s^{tm} + V_s^{tm2} + V_s^{tm3} + V_s^{tb} + V_s^{tb2} + V_s^{tk}$ $V_s^t = 603 + 603 + 603 + 748 + 748 + 921 = 4226$					
Загальний обсяг вхідної інформації за 1 місяць в КУП, симв. (байт)	$V_{sm}^i = V_{sm}^{im} + V_{sm}^{im2} + V_{sm}^{im3} + V_{sm}^{ib} + V_{sm}^{ib2} + V_{sm}^{ik}$ $V_{sm}^i = 15884 + 15884 + 15884 + 11425 + 11425 + 12354 = 82856$					
Загальний обсяг вихідної інформації за 1 місяць в КУП, симв. (байт)	$V_{sm}^t = V_{sm}^{tm} + V_{sm}^{tm2} + V_{sm}^{tm3} + V_{sm}^{tb} + V_{sm}^{tb2} + V_{sm}^{tk}$ $V_{sm}^t = 10901 + 10901 + 10901 + 11234 + 11234 + 13500 = 68671$					

Розраховано автором на підставі даних управлінського обліку підприємства

На разі, серед користувачів офісу підприємства: три менеджери постачання (1 менеджер: товари загального будівництва, керамічна плитка; 2 менеджер: лакофарбові товари, сантехніка, двері та фурнітура, підлогове покриття; 3 менеджер: шпалери та карнизи, інструменти, електроприлади та світильники, будівельний пластик), два бухгалтера (1 бухгалтер по податкам; 2 бухгалтер по первинній документації), 1 бухгалтер-касир.

Зокрема, в табл. 3.2 наведені приблизні обсяги вхідних і вихідних повідомлень, що надходять або виходять з офісних користувачів BAS.

Таблиця 3.2

Обсяг вхідної та вихідної інформації по користувачам BAS

Користувачі BAS	Вхідна інформація, символів (байт)		Вихідна інформація, символів (байт)	
	день	Місяць	День	Місяць
Менеджер 1	1002	15884	603	10901
Менеджер 2	1002	15884	603	10901
Менеджер 3	1002	15884	603	10901
Бухгалтер 1	1232	11425	748	11234
Бухгалтер 2	1232	11425	748	11234
Бухгалтер-касир	1152	12354	921	13500
Загальний обсяг інформації в системі	6622	82856	4226	68671

Розраховано автором на підставі даних управлінського обліку підприємства

Обсяг вхідної та вихідної інформації, що рухається в базах даних ТОВ «Сахара» є значним, що вимагає досконалої систематизації. Лише кількість вхідних даних з офісних працівників становить 82856 символів (байт), причому максимальне навантаження на користувачів BAS припадає на звітний період, зокрема, на менеджера зростає на 12,1%, на бухгалтера – на 9,6%, на бухгалтера-касира – на 7%.

Таким чином, автоматизована система збалансованих показників дозволяє аналізувати великі обсяги інформації. Кінцева мета обробки даних – отримання поточного показника в заданій системі координат. Зручна форма сприйняття звіту за показниками надається у графічному вигляді – кокпіт.

Зважаючи на зміст та обсяг інформації на ТОВ «Сахара» фактично існує чотири варіанти технології збирання даних:

1. використання первинної документації, з якої через бланки цих документів у програмі BAS здійснюється введення інформації до бази даних, де вона певним чином структурується і використовується у подальшому (Додаток В (1) – документ від постачальника, Додаток В (2) – відповідний документ у BAS).

2. введення даних безпосередньо з робочого місця (складу), без типових первинних документів. При цьому основу складають ТТН або елементарний перерахунок товару. Ця процедура виконується у реальному режимі часу паралельно з робочим процесом. Наприклад, при відвантаженні цементу з порту Одеси (виробник: Туреччина), рахується лише кількість мішків у баулі, кількість відвантажених баулів на машину і ціна за тонну. На жаль, ніякими супровідними документами ця процедура не підкріплена.

3. використання периферійних пристроїв введення та передання даних. Цю технологію часто застосовують при перерахунку товарів, так як є можливість цими пристроями порівнювати реальний залишок товарів з фактичним у базі, фото та відео фіксація перерахунку та порівняння ціни у базі та на ціннику.

4. камери, за допомогою яких ведеться запис та контроль приймання та відпуску товарів за магазинів виконаних робіт. Так, завдяки камерам спостереження менеджери постачання досліджують товар, який швидше продається, товар, який привертає більшу увагу споживачів, товар, який знаходиться у сліпій зоні магазинів.

Вивчивши вимоги користувачів програми BAS, які проводять відповідні операції управління, сформулюємо основні бізнес-запити до сховища даних.

Складова «Фінанси» передбачає проведення бюджетних запитів у сфері фінансів, зокрема:

1. окремий облік в розрізі партнерів, у нашому випадку це постачальники та безготівкові клієнти, (управлінський та регламентовані обліки); щоденний програмний контроль кредиторської заборгованості; моніторинг взаєморозрахунків; постійний аналіз простроченої заборгованості за певними параметрами;

2. розширені інструменти для формування статистичної та аналітичної звітності за станом взаєморозрахунків, підсумкові витрати на власні потреби у розрізі потреби;
3. звіти по продажам;
4. аналіз підсумкових витрат за певний період від реалізації товарів;
5. надходження грошових коштів у безготівкових розрахунках.

Ексклюзивні можливості: облік кредитів, депозитів та позик; еквайринг (платіжні карти); гнучкі інструменти для ведення платіжного календаря; маршрути погодження заявок; гнучкі інструменти для формування платіжних документів на майбутні дати; інвентаризація кас та банківських рахунків; аналітична звітність з руху грошових коштів.

Друга складова *«Внутрішні бізнес-процеси»* включає такі види запитів:

1. аналіз виконання планів за місяць (квартал, рік) в розрізі організаційних одиниць підприємства;
2. аналіз витрат за місяць (квартал, рік).

Ексклюзивні можливості: управління ефективністю процесів продажів та угод з клієнтом; воронка продажів; формування прайс-листів з інформацією про залишки товарів; використання регламентованих процесів продажів, бізнес-процеси управління складними продажами; розширене управління замовленнями клієнтів, типові та індивідуальні правила продажів, оферти; самообслуговування клієнтів; управління торговими агентами; моніторинг стану процесів продажів.

Третя складова *«Кадри»* передбачає проведення таких бізнес-запитів:

1. робота з персональними даними співробітників;
2. облік руху кадрів і зайнятості персоналу організацій та отримання уніфікованих звітних форм і внутрішньої аналітичної звітності;
3. організація роботи зі штатним розкладом;
4. робота з договорами підряду;
5. облік відпрацьованого часу із застосуванням різних облікових методів;

6. розрахунок заробітної плати персоналу з використанням різних систем оплати праці: погодинної (у тому числі тарифної), відрядної та їхніх різновидів;
7. використання показників ефективності діяльності організації та безпосередньо конкретного співробітника під час розрахунку винагород за працю.

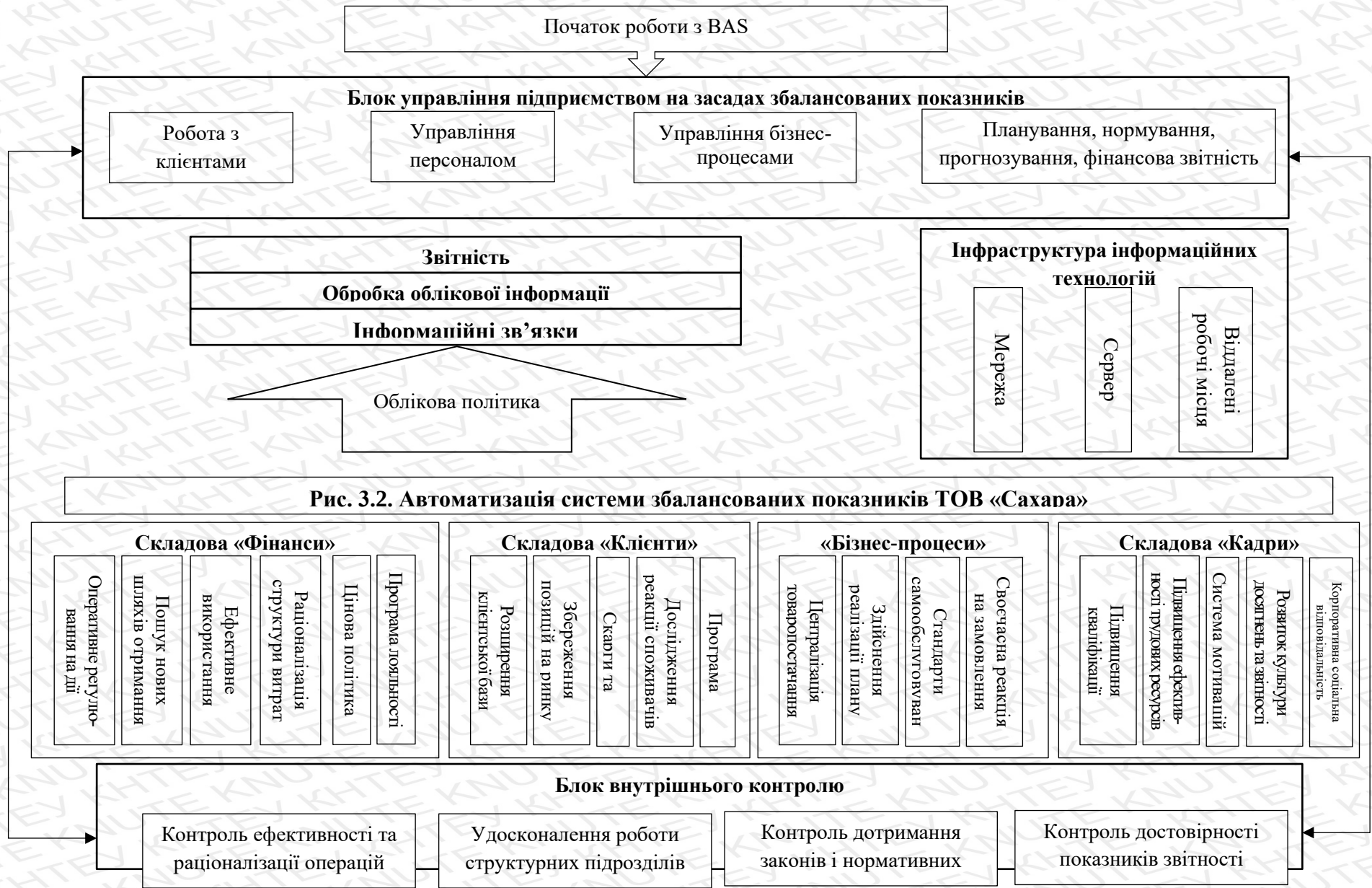
Ексклюзивні можливості: оцінювання ефективності управління персоналом; виплата зарплати за даними виробітку співробітників; інші розрахунки з персоналом; гнучкі можливості відображення зарплати у фінансовому та регламентованому обліку; можливість введення необмеженої кількості показників, довільні формули.

Четверта складова «Клієнти» включає такі моменти:

1. розрахунок кількості постійних клієнтів за місяць (рік);
2. аналіз кількості замовлень за місяць (рік);
3. динаміка цін на товари за певний період.

А також в складовій «Клієнти» залучені ексклюзивні можливості: формування історії взаємовідносин з партнерами; бізнес-процеси організації взаємодії з клієнтами; досьє клієнта, партнера; картки лояльності, аналіз лояльності клієнтів; претензійна робота; моніторинг виконання угод; Boston Consulting Group-аналіз; порівняльний аналіз показників роботи менеджерів.

Як адекватну структуру бази даних підприємства, управління якого засновано на системі збалансованих показників, обрано структуру сховища на основі стандартного архіву даних з блоком управління запитами, тому що ця структура доповнюється блоками управління запитами (рис.3.2). Так, для СЗП є актуальним питання розділення даних на відповідні предметні складові (фінанси, бізнес-процеси, клієнти, персонал), а наявність блоку управління запитами дає змогу користувачеві глибоко не занурюватись у деталі побудови структур даних кожної предметної області. Вибрана архітектура є найбільш придатною для побудови БД для підприємства ТОВ «Сахара», оскільки задовольняє потребу в інформації усіх користувачів.



Таким чином, для удосконалення управління на підприємстві існує надзвичайно багато програмного забезпечення для подальшої його автоматизації. Більшість програмного забезпечення або є безкоштовним, або має помірну ціну. Водночас результат від роботи з ІТ-технологіями може бути вражаючим, а саме: економія трудових ресурсів, підвищення ефективності; вивільнення часу під вирішення нагальних питань, які безпосередньо стосуються досягнення мети; оптимізація інформаційного обміну та роботи над проектами, швидкість документообігу; більш ефективне планування та реалізація стратегії підприємства; спрощення процесу взаємодії з цільовою аудиторією; контроль за фінансовими витратами, дебіторською та кредиторською заборгованістю; широкий аналітичний інструментарій, який не вимагає певних зусиль для створення звітності; можливість інтегрування між собою великої кількості програмного забезпечення тощо.

Використання такої системи як BAS значно полегшить щоденну роботу менеджменту на досліджуваному підприємстві, відкриє нові можливості та дасть змогу більш ефективно взаємодіяти з робітниками, які працюють у дистанційному режимі. Зазвичай, система вбудованих збалансованих показників створює сучасні інформативні звіти, на основі яких було вироблено стратегію, зокрема ІТ-стратегію.

Загалом розвиток інформаційних технологій відображає вимоги до вдосконалення бізнесу. Необхідність підприємства у покращенні якості управління керівними процесами, пришвидшенні моментів документообігу і в підготовці прийняття управлінських рішень є ключовою вимогою для розвитку сучасних підприємств.

3.2. Оцінювання ефективності функціонування системи збалансованих показників

BAS має гнучку архітектуру, працює з будь-якими джерелами даних, формує звіти та документи, яких потребує ТОВ «Сахара». Як результат, протягом 2020 року було зареєстровано:

1. Зниження витрат на збір даних про виконання та планування системи збалансованих показників до 80%. Збільшилась продуктивність та оптимізувався документообіг у масштабах всього підприємства, таким чином скоротились операційні та адміністративні витрати, а також знизились експлуатаційні витрати.

2. Зниження часу на обробку та збір даних і, отже, скорочення термінів бізнес-процесів, що у подальшому призведе безпосередньо до зниження постійних та змінних витрат від 15% і більше.

3. Багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації та орієнтації на процесах та результатах робіт. BAS також спростив виконання персоналом своїх завдань та скоротив кількість кроків у кадрових процесах, а також дозволив зменшити обсяг «паперової» роботи. У результаті значно скоротилась кількість помилок, підвищилась якість даних – їх цілісність та несуперечність, а співробітники ТОВ «Сахара» в будь-якому місці та в будь-який час можуть отримати всю необхідну інформацію та доступ до необхідних інструментальних засобів.

4. Підвищення виконавчої дисципліни та успішності у вирішенні завдань у робочий час за рахунок вбудованого корпоративного тайм-менеджменту.

5. Підвищення рівня мотивації. Автоматизація повсякденних завдань, розв'язання вивільняє додатковий час персоналу, який тепер може сконцентруватися на важливіших стратегічних завданнях, докласти зусиль там, де вони можуть принести найбільшу користь підприємству, що, своєю чергою, підвищує їх рівень мотивації та створює позитивний настрій у роботі. Зручний у використанні інтерфейс підвищує рівень взаємодії співробітників із системою і дозволяє навіть персоналу, який не проходив спеціальне навчання, активно користуватися необхідними інформаційними сервісами.

6. Збільшення виручки за рахунок концентрації на клієнтах та їх задоволеності, популяризації системи збалансованих показників та декларування стратегічних пріоритетів.

7. Зниження відтоку клієнтів та збільшення прибутку.

Сукупні витрати на автоматизацію управління ТОВ «Сахара» з повним перерахунком усіх складових наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Загальна вартість проекту впровадження програмного забезпечення BAS у систему управління ТОВ «Сахара»

№	Товари (роботи, послуги)	К-ть	Од.	Вартість	Сума
1	BAS Комплексне управління підприємством	1	шт	34000	34 000
2	Роздріб для України	1	шт	6700	6 700
3	Додаткова ліцензія на 5 користувачів	1	шт	11610	11 610
4	Інформ.-техн. супровід на 12 місяців ПРОФ	1	шт	5400	5400
5	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	30	шт	424	12730
6	Додаткова ліцензія на 20 користувачів	1	шт	2000	40000
7	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації: Перенесення первинних даних	32	год	450	14400
8	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації: Доопрацювання згідно з ТЗ	13	год	450	5850
9	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації: Доопрацювання згідно з ТЗ	24	год	450	10800
10	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	16	год	450	7200
11	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації червень 2020	80	год	450	36000
12	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації липень 2020	42	год	450	18900
13	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації серпень 2020	7	год	450	3150
14	1С:Підприємство 8 Ліцензія на сервер 1с:Підприємство 8	1	шт	42600	42600
15	Інформ.-техн. супровід супровід (ІТС) та роботи з інформатизації: налаштування серверу SQL	1	шт	5400	5400
16	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації серпень 2020	7	год	450	3150
17	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	24	год	450	10800
18	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	20	год	450	9000
19	Доступ до онлайн-сервісів на 12 місяців ПРОФ	1	шт	8700	8700
20	ТСД UROVO	1	шт	14500	14500
21	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації Підключення ТСД	1	шт	4500	4500

22	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	1	шт	9000	9000
23	Інформатизаційно-технологічний супровід (ІТС) та роботи з інформатизації	10	год	500	5000
Загальна вартість проекту					319 390

Джерело: на основі офіційних рахунків ФОП Стриженко Галина Олексіївна

Заходи з метою навчання роботи у новому програмному забезпеченні, які рекомендовано було провести на підприємстві та витрати на них (табл. 3.4):

1. кадрове навчання процесам управління в системі збалансованих показників ТОВ «Сахара»;
2. практики всіх співробітників компанії із залученням стороннього експерта від організації «Своя справа»;
3. внутрішні координації в процесі впровадження з метою уникнення недорозумінь та незакритих питань у будь-кого з менеджерів чи підлеглих.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію запропонованих заходів ТОВ «Сахара»

Витрати	Сума, тис. грн
Витрати на оплату праці	38
Витрати на навчальні заклади	12
Усього	50

Загалом, не існує жодного достовірного методу прогнозування поліпшень від впровадження змін в управлінні діяльності підприємства. Тому найкращим способом визначення потенційної ефективності вкладень є експертний метод.

У результаті рішення комплексу завдань щодо вдосконалення управління на засадах збалансованої системи показників ТОВ «Сахара» зовнішній економічний ефект від автоматизації виглядає наступним чином:

1. Центр для всіх аспектів та аналізу діяльності підприємства.
2. Доступна вартість підтримки.
3. Немає потреби встановлювати на комп'ютер додаткове програмне забезпечення.

4. Оптимальні витрати на початкове налаштування системи.
5. Велика гнучкість за кількістю користувачів у системі – можна додавати по одному користувачу у мірі необхідності.
6. Розширений функціонал додається за потребою.

Опитавши декількох ключових співробітників ТОВ «Сахара», були отримані усереднені відповіді з приводу можливих поліпшень в економічних показниках підприємства. Для оцінювання загальної економічної ефективності від удосконалення управління на засадах системи збалансованих показників на підприємстві зробимо аналіз інвестиційної привабливості проекту ТОВ «Сахара», використовуючи метод дисконтування грошових потоків, на найближчі 5 років. Основним показником ефективності проекту є чиста приведена вартість, яка розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CДП}{(1+r)^t} \quad (3.16)$$

де *СДП* – сукупний грошовий потік; *r* – ставка дисконту (12%).

Загальні витрати на проект – 369390 грн. (табл. 3.3).

Однак на утримання складу та на інші заходи будуть потрібні поточні витрати, які складуть по 3,5 тис. грн на місяць (або 42 тис. грн на рік і плюс індексація 8% з кожним роком). Зведемо всі дані в таблицю 3.4.

З огляду на значення *NPV* в 23801,84 тис. грн, слід зізнатися, що проект даного плану щодо вдосконалення системи управління на засадах збалансованих показників підприємства ТОВ «Сахара» є економічно ефективним.

Таблиця 3.4

Розрахунок наведеного грошового потоку на ТОВ «Сахара»

Рік	<i>t</i>	Доходи, тис. грн	Витрати, тис. Грн	Чистий прибуток, тис. Грн	Одноразові витрати, тис. грн	Сукупний грошовий потік, тис.	Коефіцієнт дисконту- вання	Наведений грошовий потік
1	0				369,39	- 369,39	1	-369,39
2	1	8000	42	7958		7958	0,89	7105,36
3	2	8800	45,36	8754,64		8754,64	0,72	6344,07
4	3	9200	48,98	9151,02		9151,02	0,62	5664,35
5	4	10000	52,9	9947,1		9947,1	0,51	5057,45

<i>NPV</i>								23801,84
------------	--	--	--	--	--	--	--	----------

Далі проведемо оцінку внутрішньої норми прибутковості (*IRR*). *IRR* являє собою таку процентну ставку, при якій *NPV* стає рівним нулю.

За допомогою програми MS Excel визначимо *IRR* як рівний 12,73%. Це означає, що при значеннях ставки дисконту вище 12,73% проект стане збитковим, тобто зона безпеки для нього становить лише 0,73%, що робить проект певною мірою ризикованим.

Рентабельність інвестицій *PI* – показник ефективності інвестицій; чистий прибуток, поділена на обсяг інвестицій.

Розрахунок показника рентабельності здійснюватися за формулою:

$$PI = \frac{ЧП}{KB}, \quad (3.1)$$

де *ЧП* – дисконтований чистий прибуток проекту;

KB – початкові інвестиції.

$$PI = \frac{24171,23}{369,39} = 65,44.$$

Порахуємо період окупності проекту (*PP*) в табл. 3.5.

$$PP = t_K - \frac{БДП_K}{ДП_K}, \quad (3.2)$$

де t_K – порядковий номер року, в якому баланс грошових потоків змінив знак;

БДП – баланс грошових потоків в цьому році;

ДП – грошовий потік в цьому році.

Таблиця 3.5

Розрахунок терміну окупності запропонованих заходів

Рік	Наведений грошовий потік	Баланс грошових потоків
1	-369,39	-369,39
2	7105,36	-5797,36
3	6344,07	546,71
4	5664,35	6211,06
5	5057,45	11268,51

Тобто, у результаті виходить:

$$PP = \frac{5 - 11268,51}{5057,45} = 2,2$$

Уцілому, дії щодо підвищення економічної ефективності управління на засадах збалансованих показників ТОВ «Сахара» слід визнати рентабельними, з терміном окупності 2 роки і 2 місяців.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Напружена соціально-економічна ситуація, яка останнім часом склалася в Україні та і в усьому світі із-за кризових явищ різного характеру, обумовлює необхідність впровадження нових методів управління підприємствами та оцінювання ефективності реалізації їх стратегії. Серед багатьох дискусійних питань, щодо стратегій в управлінні підприємством, є питання доцільності використання збалансованої системи показників та її імплементації як в корпоративне управління так і в системи менеджменту підприємств.

У випускній кваліфікаційній роботі теоретично узагальнено положення збалансованого управління на підприємстві ТОВ «Сахара» та наведені практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності. Проведене нами дослідження дало змогу сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Класична структура системи збалансованих показників, яка була розроблена переважно як механізм реалізації стратегії управління великими корпораціями, може функціонувати в умовах ринкової економіки практично для управління усіма підприємствами, незважаючи на їх розмір. Але, для імплементації СЗП будь-яким підприємством необхідно враховувати різноманітні нюанси методологічного, фінансового характеру, які пов'язані зі складністю та тривалістю розробки, значними часовими і фінансовими витратами. При цьому розроблена на конкретному підприємстві СЗП буде відрізнятись індивідуальним набором ключових показників по кожній складовій, який у подальшому відповідає цілям створення системи збалансованих показників і дозволяє найбільш точно визначити результати фінансової і не фінансової діяльності на підприємстві.

2. Проведений аналіз показників за складовими системи збалансованих показників дав можливість визначити цілі, за якими було сформовано коло показників для типового підприємства, а саме: складова «Фінанси» маючи на меті покращення фінансового стану шляхом збільшення прибутку від реалізації товарів вбачається крізь ефективне використання активів

(коефіцієнт маневреності власного капіталу), раціоналізацію структури витрат (коефіцієнт покриття або загальна платоспроможність), конкурентні ціни (аналіз цін на продукцію), пошук нових можливостей отримання доходів (коефіцієнт автономії або фінансової незалежності) забезпечення темпів зростання продажів вище ніж у конкурента (приріст продажів), підвищення цінності для клієнта (показники рентабельності); складова «Клієнти» у першу чергу націлена на покращення якості послуг через підтримку постійних клієнтів (кількість клієнтів, що відмовились від покупки), розширення клієнтської бази (кількість нових клієнтів), підвищення лояльності клієнтів (кількість нових клієнтів, що здійснили повторну покупку та кількість старих клієнтів, що відмовились від купівлі товарів) співвідношення ціни та якості товарів (оцінка клієнта), збереження позицій на ринку (відвідування підприємства клієнтами); складова підсилення «Бізнес-процесів» використовується для удосконалення основних внутрішніх бізнес-процесів через централізацію, наприклад, товаропостачання (логістичні витрати, кількість операцій на 1 співробітника), розробки системи самообслуговування, своєчасної реакції замовлення (кількість днів поміж заказом товару та його доставкою); складова «Кадри» сприяє розвитку організаційної культури через підвищення кваліфікації персоналу (коефіцієнт інтелектуального потенціалу), підвищення ефективності трудових ресурсів (продуктивність праці), підвищення культури діяльності, ефективність планування постачання (коефіцієнт плинності робочої сили, коефіцієнт забезпеченості кадрами), розвиток культури досягнень і звітності (кількість заходів по навчанню і покращенню кваліфікації та повнота їх фінансування), систему мотивацій (рівень надбавок та преміювань).

3. ТОВ «Сахара» володіє значним обсягом капіталу, займає певне конкурентне місце серед конкурентів, володіє власним капіталом, рядом нерухомості і має усі належні перспективи для подальшого розвитку. Щодо результатів, які ми отримали при проведенні розрахунків ряду коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість даного підприємства на 2020 рік, можна

стверджувати, що фінансова стійкість ТОВ «Сахара» є незадовільною. Першочерговою причиною для того стала пандемія та спричинений нею локдаун, коли в один момент підприємство мало закрити усі магазини і чекати на подальші дії уряду. Відповідно, йшли певні відшкодування на заробітну плату співробітників, так як це вже був неопалювальний сезон, то оплачувалась лише електроенергія та оренда, йшли взаєморозрахунки з постачальниками з коштів, які обертались на рахунках. Тому рівень платоспроможності на підприємстві у 2020 році можна вважати незадовільним, на це вказують низькі значення коефіцієнтів ліквідності, які ми отримали при розрахунках. Позитивним у свою чергу фактом на 2020 рік є зростання ділової активності підприємства. Отже, отримані дані свідчать про те, що процес управління підприємством ТОВ «Сахара» на засадах збалансованої системи показників є позитивним у мірі своїх можливостей.

4. Аналіз показників за складовими системи збалансованих показників дав змогу визначити тенденції зміни кожної з чотирьох ключових сфер діяльності підприємства. Отримані результати дослідження показують, що ТОВ «Сахара» потрохи успішно здійснює стратегічне планування своєї торговельно-господарської діяльності і через певний час можна буде спостерігати позитивні результати своєї господарської діяльності. Однак якщо підприємство у своїй діяльності буде враховувати ключові фактори впливу на показники та вчасно і належним чином на них реагувати, то воно матиме можливості для вдосконалення та підвищення цих показників.

5. Система збалансованих показників тісно пов'язана з інформаційними технологіями, а саме через підтримку базами даних для щоденного розв'язання задач з метою отримання актуальної інформації, зокрема: зведень про стан продажів, бухгалтерської звітності, про виконання договорів, тощо. Задача, яка покладена на базу даних, полягає у накопиченні усіх необхідних даних для розв'язання задач стратегічного управління в середньостроковому і довгостроковому періоді. Тому внесені та обґрунтовані пропозиції з організації інформаційної підтримки ТОВ «Сахара» сприятимуть підвищенню

ефективності управлінських процесів та забезпечення достовірною інформацією.

6. У результаті рішення комплексу завдань щодо вдосконалення управління на засадах збалансованої системи показників ТОВ «Сахара» зовнішній економічний ефект від використання інформаційних технологій виглядає наступним чином: це є центр для всіх аспектів та аналізу діяльності підприємства; доступна вартість підтримки; немає потреби встановлювати на комп'ютер додаткове програмне забезпечення; оптимальні витрати на початкове налаштування системи; велика гнучкість за кількістю користувачів у системі – можна додавати по одному користувачу у мірі необхідності; розширений функціонал додається за потребою. Загалом, дії щодо підвищення економічної ефективності управління на засадах збалансованих показників ТОВ «Сахара» слід визнати рентабельними, з терміном окупності 2 роки і 2 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкін В. С. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. Економічний простір: зб. наук. праць. 2015. №27. С. 202–210.
2. Батанова, Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства [Текст] / Т. В. Батанова. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – №3. – С. 79-83.
3. Білопольський М. Г. Економіко-математичне моделювання та прогнозування фінансових результатів на підприємствах. Торгівля і ринок. 2016. №19. С. 28-37.
4. Богдан (Науменко) І. В. Технологія перетворення оперативної інформаційної бази у сховище даних для системи підтримки прийняття рішень / І. В. Богдан (Науменко) // Проблеми впровадження інформаційних технологій в економіці : тези доповідей VII міжнар. наук.-практ. конф. (Ірпінь, 23-24 квітня 2009 р.). – Ірпінь: НУДПС України, 2009. – С. 230–233.
5. Бондарчук М.Ю. Удосконалення системи управління процесами торгівлі суб'єктів малого бізнесу Житомирської області /М.Ю. Бондарчук // Глоб. та нац. пробл. економіки. – 2015. – Вип. № 7. – С. 254–260.
6. Бондарчук М.Ю. Сутність малого бізнесу та його роль у соціально-економічному розвитку України / М.Ю. Бондарчук // Формування конкурентоспроможності економіки: теоретичні, методичні та практичні засади : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (26–27 квіт. 2012 р., м. Тернопіль). – Т. : Тернопіл. ін.-т АПВ НААН, 2012. – С. 129–131.
7. Букреєва Д.С. Комплексна система показників ефективності контролінгу [Електронний ресурс] / Д.С. Букреєва // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3787>
8. Буратчук Н.Ю. Еволюція збалансованої системи показників / Н.Ю. Буратчук // Економічний аналіз. – 2013. – № 12. – С. 62-66.

9. Бурлака О. В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 2(57). С.43 – 46.
10. Верба В. А. Управління розвитком компанії на засадах збалансованої системи показників / В. А. Верба. — Режим доступу : [www. Economica. org.ua](http://www.Economica.org.ua).
11. Гершин А. М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / А. М. Гершин, Ю. С. Нефедьева. — М. : ЗАО «Олимп— Бизнес», 2005. —128 с.
12. Гончаров В. М., Макаренко М.В., Припутень В.Ю. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: монографія. Луганськ, 2015. 136 с.
13. Дерев'янюк Т. Генеза та еволюція моделей розрахунку й оцінки результатів діяльності підприємства. Економіка. 2015. № 4 (95). С.9 –15.
14. Ивакина И. Сбалансированная система показателей. Харьков: Фактор, 2016. – 176 с.
15. Ільченко Н. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 431 с.
16. Калінеску Т. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. Вісник Східноукраїнського нац. ун - ту ім. В. Даля. 2014. №10 (128). С. 40 45.
17. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ.]. – 2-е изд., испр. и доп. Ё М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.
18. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.
19. Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект / В.В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – №1. – С. 118-127.

20. Котовська І. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 1. С. 7–10.
21. Лазоренко Л. В. SWOT–аналіз діяльності підприємств мобільного зв'язку / Л. В. Лазоренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – №23. – С. 54–57.
22. Лоханова, Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Н. О. Лоханова.// Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4600>
23. Маркін Ю. Економічний аналіз: керівництво. Москва: Омега-Л, 2011. 450 с.
24. Мілаш І.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства / І.В. Мілаш, А.В. Красноусов // Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 245–250.
25. Мних Є. Економічний аналіз. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.
26. Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения. Антикризисный менеджмент. 2016. №12. С. 19 – 25.
27. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань — К. : Лібра, 2002. — 371 с.
28. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: підручник / Г. Й. Островська. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. – 512 с.
29. Пешко А. В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств : монографія / А. В. Пешко. — К. : КВІЦ, 2007. — 272 с.
30. Погорелов І.М. Основні складові BSC, її переваги та недоліки / Погорелов І.М., Сиром'ятникова О.В., Бондаренко Я.В. // Вісник НТУ «ХПІ». – № 37(1080). – 2014. – С. 92-100.

31. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників / І. В. Пономарьова // Економічний простір : зб. наук. пр. — №27. — Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. — С. 202—210.

32. Прохорова В.В. Контролінг в управлінні витратами підприємств : монографія / В.В. Прохорова, Н.В. Сабліна; Укр. держ. акад. залізничного транспорту. — Х. : УкрДАЗТ, 2010. — 263 с.

33. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Харків: ІНЖЕК, 2016. — 493 с.

34. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced scorecard, Tableau de Bord / К. Редченко. — Режим доступу : www.finexpert.ru.

35. Селіверстова Л. С. Особливості сучасного стратегічного управління підприємством / Л. С. Селіверстова, О. М. Єрмакова // Формування ринкових відносин в Україні. — 2016. — №4. С. 114—119.

36. Ситник Н. В. Сховище даних- джерело багатовимірного OLAP- аналізу в банках / Н. В. Ситник, Є. А. Труш // зб. наук. праць. К.: КНЕУ. — 2011. — № 76. — С. 55—64.

37. Ситник Н. В. Проектування баз і сховищ даних / Н. В. Ситник: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004.- 347 с.

38. Слободян Н. Організація і методика економічного аналізу. Київ: НУХТ, 2013. 322 с

39. Стратегічний менеджмент: підручн. / за заг. ред. І. А. Ігнатієва. Київ, 2015. 480 с.

40. Спирли Э. Корпоративные хранилища данных. Планирование, разработка, реализация / Э. Спирли. // пер. с англ. — М.: Издательский дом: Вильямс. — 2001. — Том1. — 400с.

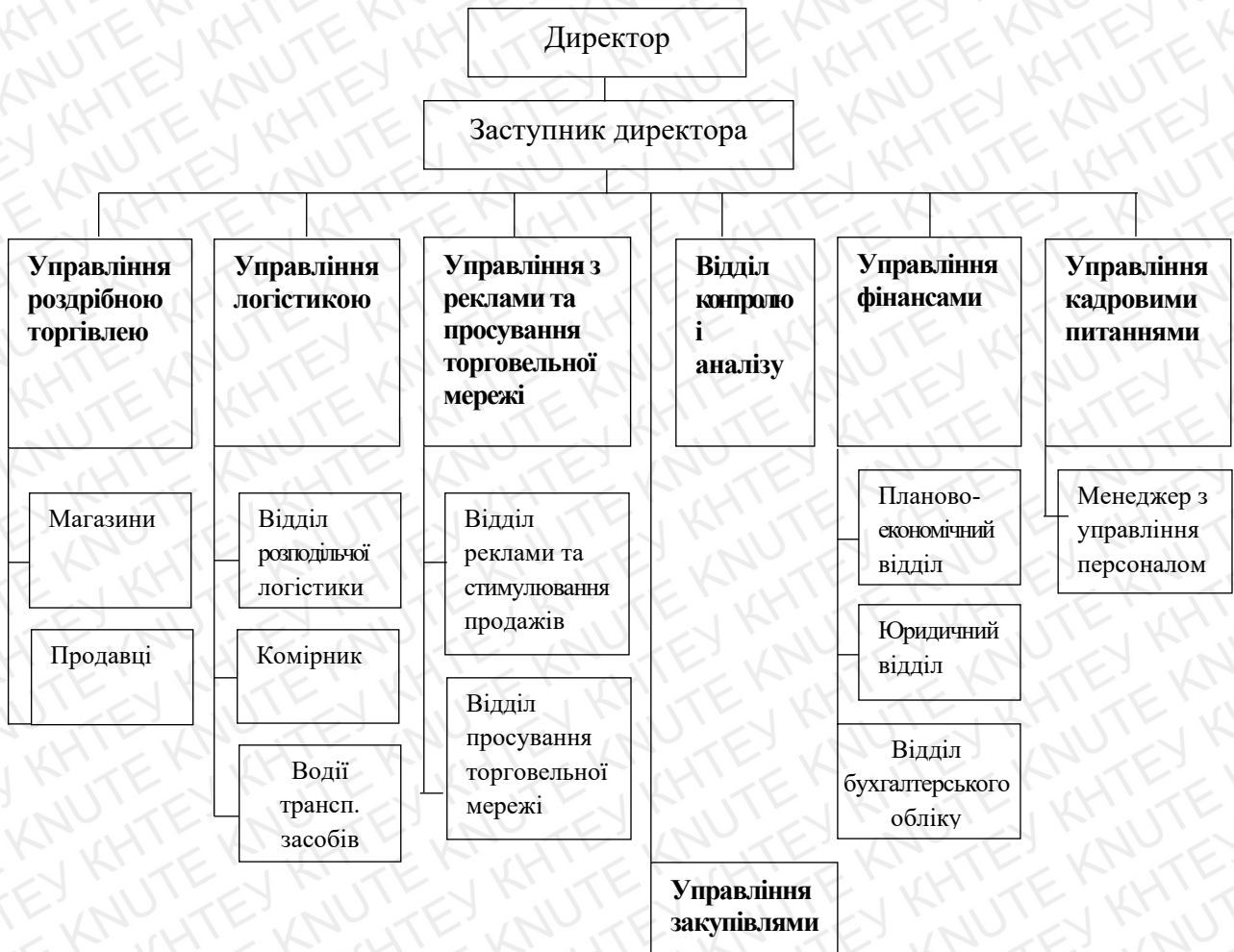
41. Чая В.Т., Адушкин А.Е. Методология комплексного внедрения системы сбалансированных показателей в торговой компании. Аудит и финансовый анализ. — 2010. — С. 1—7. [сайт] URL: http://www.auditfin.com/fin/2010/6/03_10.pdf

ДОДАТОК А

Еволюція розвитку аналітичних підходів до управління ефективністю підприємства на основі систем збалансованих показників

Назва моделі	Автори	Загальна характеристика аналітичного підходу
Модель Tableau de Bord («Панель управління»)	Ж.К. Мало (1932 р.)	Інструмент управління, що застосовується для «вибору, і документування та інтерпретації» об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та нефінансових індикаторів. Кожен показник характеризує стан відповідної частини бізнесу, якою необхідно управляти; отже, у сукупності Tableau de Bbord слід вважати ніби загальною моделлю системного розвитку бізнесу
Система «Ощадливе виробництво»	Компанія Тойота, Тайїті Оно (1950-ті роки)	В основі цієї концепції покладено оптимізацію процесів, що не створюють додану цінність споживачам або скорочують її шляхом їх ранжирування за ознаками
Метод «Управління за цілями» (Management by Objective)	П. Друкер (1954 р.)	Відображає процес узгодження цілей всередині компанії так, що керівництво фірми та працівники поділяють загальні цілі й розуміють, що вони означають для організації. Важливою складовою управління за цілями є оцінювання і порівняння поточної ефективності роботи працівників між собою і з набором встановлених стандартів
Система TQM (Total quality management)	Уолтер Шухарт та Вільям Едвард Демінг (1970-ті роки)	Такий управлінський підхід зосереджується на організації як системі, і водночас, головна увага приділяється командам, процесам, статистичним даним, постійному поліпшенню, а також виробництву товарів і послуг, які повністю задовольняють очікування споживачів або перевершують їх
Метод Six Sigma	Компанія Motorola (середина 80-х років)	Цей підхід орієнтується на вдосконалення бізнесу шляхом пошуку і виключення причин помилок чи дефектів у бізнес-процесах підприємства, на основі зосередження на критично важливих для споживача вихідних елементах
Концепція VBM – концепція управління вартістю компанії	А. Раппапорт (1980-ті роки)	В основі концепції покладена ідея, що в кінцевому підсумку усіх системи менеджменту відображається у підвищенні вартості компаній. Отже, обґрунтування та реалізація стратегічних рішень, а також їх оцінка повинна розглядатися через параметри зміни вартості бізнесу
Піраміда ефективності К. МакНайра	К. МакНайр, Р. Ланч, К. Кросс (1990 р.)	Піраміда вміщує чотири рівні організаційної структури підприємства і відображає систему двостороннього зв'язку, потрібну для того, щоб встановити ідеї підприємницької стратегії на різних ієрархічних рівнях. Визначається, що цілі та показники узгоджуються зі стратегією фірми та її сферами бізнесу, тобто цілі фірми поширюються від вищих ієрархічних рівнів до нижчих, при цьому адаптуючись до параметрів кожного рівня, а показники оцінки роботи передаються знизу догори створюючи загальну картину
Система збалансованих показників Нортон-Каплана	Роберт Каплан і Девід Нортон (1990-ті роки)	Це система управління ефективністю бізнесу на основі поширення корпоративної стратегії на всі рівні управління та контролю її реалізації з використанням ключових індикаторів ефективності (KPI) за чотирма групами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток
Універсальна система показників діяльності (TPS)	Х'юберт К. Рамперсад (1990-ті роки)	Система TPS вміщує п'ять елементів оцінювання: особистої системи збалансованих показників (PBSC); організаційної системи збалансованих показників (OBSC); загального менеджменту на основі якості (Total Quality Management, TQM); управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management); циклу навчання Колба (Kolb's Learning Cycle). Головна ідея підходу полягає у дотриманні максимального рівня відповідальності й відданості працівників, а отже у заохоченні індивідуального та групового навчання і зростання креативності співробітників
Модель СЗП Л. Мейселя (1992 р.)	Л. Мейсель (1992 р.)	Схожа з концепцією ССП Нортон-Каплана, оскільки виділяє чотири головні аспекти, за якими аналізується бізнес фірми. Проте на заміну аспекту навчання й економічного зростання Мейсель пропонує аспект трудових ресурсів. У межах цього аспекту діагностиці підлягають інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції компанії і корпоративної культури
Модель EP2M Адамса та Робертса	П. Робертс (1993 р.)	Мета моделі відображається не лише в тому, щоб забезпечити реалізацію стратегії фірми, а й у тому, щоб створити організаційну культуру, в якій постійні зміни – нормальні явища. Індикатори ефективності мають забезпечити працівників, які ухвалюють рішення і відповідають за реалізацію стратегії, надійним зворотним зв'язком

ДОДАТОК Б



Організаційна структура ТОВ «Сахара»

ДОДАТОК В (1)

Видаткова накладна № P00022431 від 26 жовтня 2021

Постачальник: Товариство з обмеженою відповідальністю "Фомальгаут-Полімін"
п/р UA53300346000026006098507401 у банку ПАТ "АЛЬФА-БАНК", м. Київ,
юр. адреса: 03680 м.Київ, вул. Пшенична, буд. 2а, тел.: (044) 403-32-66,
код за ЄДРПОУ 31481925, ІПН 314819226572, № свід. 200042533

Покупець: Товариство з обмеженою відповідальністю "Сахара"
Юр. адреса: 11500, Житомирська, Коростень, Красна, Будинок № 5

Договір: №01-108/20 от 15.09.2020

Угода: Замовлення покупця № P00023784 від 25 жовтня 2021

Автомобіль: даф вк5714hc

№	Штрих-код	Товар	Місце	Кількість	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
1	4823048302303	Клей для облицювання камінів, печей та "теплых" підлог POLIMIN П-11 ТЕРМО-КЛЕЙ 20кг	✓ 2 палета	128 шт	91,07	11 656,96
2	4823048300200	Клей для плитки POLIMIN П-12 СТАНДАРТ-ПЛЮС 25кг	✓ 2 палета	108 шт	57,88	6 251,04
3	4823048308257	Клей армуючий для пінополістиролу та мінеральної вати POLIMIN П-18 25кг	✓ 1 палета	54 шт	77,74	4 197,96

Разом: 22 105,96
Сума ПДВ: 4 421,19
Усього з ПДВ: 26 527,15

Всього найменувань 3, на суму 26 527,15 грн.
Двадцять шість тисяч п'ятсот двадцять сім гривень 15 копійок

Місце складання: м. Київ

Від постачальника* Начальник відділу Вдовиченко Тетяна Анатоліївна

Отримав(ла) Менеджер Бондарчук М.Ю.
За довіреністю № 661 від 26.10.2021

* Відповідальний за здійснення господарської операції, правильність її оформлення

Первинний документ видаткової накладної для ТОВ «Сахара» від ТОВ «Фомальгаут-Полімін» (приклад)

ДОДАТОК В (2)

Скриті / Маска / Business automation software for integrated enterprise management (BAF)

Початкова сторінка Документи надходження x Друк документу x

Головне

Бюджетування та планування

CRM і маркетинг

Продажі

Купівлі

Склад і доставка

Виробництво

Кадр

Зарплата

Казначейство

Фінансовий результат і контроль

Регламентований облік

НДІ і адміністрування

Друк документу

Українською мовою

Копії: 1

Надходження товарів № КУ-3483 від 26 жовтня 2021 р.

Постачальник: ТОВ "Фомальгаут-Полімін"

Покупець: ТОВ "Сахара"

№	Артикул	Товар	Кількість	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
1	130798	П-11 термо-клей, 20 кг	128 шт	91,07	11 656,96
2	45748	П-12 клей для плитки "Стандарт" зов. 25 кг	108 шт	57,88	6 251,04
3	130800	П-18 клей арм. пено- та мілв. 25 кг	54 шт	77,74	4 197,96

Разом: 22 105,96
Сума ПДВ: 4 421,19
Усього з ПДВ: 26 527,15

Всього найменувань 3, на суму 26 527,15 UAH
Двадцять шість тисяч п'ятсот двадцять сім гривень 15 копійок

Відвантажувач _____ Отримав _____

1:21 26.10.2021

Приклад внесення первинної документації у програмі КУП ТОВ «Сахара»