

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління підприємством на засадах збалансованої системи показників»

(за матеріалами ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА», м. Київ)

Студента 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Асланова
Меджіда Керім огли

Білявська Юлія
Вікторівна

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	5
1.1. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством.....	5
1.2. Методичні підходи щодо оцінювання збалансованої системи показників.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА» м. КІЇВ	14
2.1. Аналіз збалансованої системи показників на підприємстві.....	14
2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства.....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА» м. КІЇВ	27
3.1. Програма удосконалення збалансованої системи показників на підприємстві.....	27
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення збалансованої системи показників на підприємстві.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність теми. Сталий розвиток сучасних економічних процесів глобалізації та подальша інтеграція України до системи світового господарства передбачають активізацію зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. У порівнянні з господарською діяльністю на внутрішньому ринку зовнішньоекономічна діяльність для підприємства є більш високим рівнем ведення бізнесу, який потребує від персоналу наявності відповідного досвіду та професійної компетенції.

Ідеї стратегічного розвитку підприємств, що ґрунтуються на системі збалансованих показників знайшли своє відображення у роботах К. Адамса, Р. Каплана, Д. Нортон, П. Нівена, В. Шмідта, Х. Фридага, М. Драуна, О. Даніліна, В. Єрмоленко, І. Івакіної, Е. Нілі, Д. Парментера, К. Х'юберта, Х. Рамперсада, Л. Пана, П. Хорвата, Т. Калінеску, Р. Ларіної, М. Макаренко, О. Анісімової, Т. Логутової, В. Андрієнко та інших.

Дослідження вчених внесли вагомий вклад у розробку теоретичних і практичних засобів і технологій збалансованого управління підприємством.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка та методично-практичне обґрунтування процесу управління підприємством на засадах збалансованої системи показників.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи постає для виконання ряд певних **завдань**:

- вивчення збалансованої системи показників як ефективного інструменту управління підприємством;
- розгляд методичних підходів щодо оцінювання збалансованої системи показників;
- дослідження особливостей використання збалансованої системи показників ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»;
- аналіз збалансованої системи показників на підприємстві;

-дослідження напрямів удосконалення управління підприємством на засадах збалансованої системи показників ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»;

- оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення збалансованої системи показників на підприємстві.

Об'єктом дослідження є управління ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА» на засадах збалансованої системи показників.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та методичні аспекти управління підприємством на засадах збалансованої системи показників.

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: метод статистичного аналізу; теоретичний аналіз джерел інформації з проблеми дослідження; метод порівняння; графічний метод; картографічний метод.

Інформаційна база дослідження є монографії та наукові публікації з питання функціонування та управління підприємством, а також інші періодичні матеріали засобів масової інформації та інтернет-ресурси, в яких розкриті особливості управління підприємством на засадах збалансованої системи показників.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 46 сторінок, в т. ч. 7 таблиць, 3 рисунка та два додатки. Список використаних джерел містить 45 найменувань, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

1.1 Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством

Система збалансованих показників пропонує новий підхід, а саме оцінку всіх напрямів діяльності підприємства, як фінансових, так і нефінансових, методом індивідуального підбору показників для окремого підприємства з метою не тільки оцінювання досягнутого рівня розвитку підприємства, але й аналізу та прогнозування подальшого розвитку підприємства за всіма напрямками діяльності [2].

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

- 1) орієнтація на споживача, споживчий аспект (The Customer Perspective);
- 2) внутрішньо-фірмові процеси, внутрішні бізнеспроцеси (The Business Process Perspective);
- 3) навчання працівників та перспективи зростання (The Learning and Growth Perspective);
- 4) фінансовий аспект (The Financial Perspective).

Загалом ЗСП можна охарактеризувати як інструмент комунікації керівництва підприємства з робітниками та зовнішніми стейкхолдерами з

метою покращення результативності, досягнення цілей та стратегічних завдань підприємства [1].

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

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

Включення у збалансовану систему великої кількості індикаторів та комплексних індексів створює небезпеку втрати перспективи та можливості потонути в деталях.

На практиці підприємству необхідно вибрати ті показники, які найбільшою мірою відповідають його конкретним потребам і тим обставинам, в яких воно перебуває. Також відзначимо, що підприємства можуть додавати п'яту проекцію до чотирьох перерахованих вище або замінювати один із чотирьох на той, який найкраще зможе відобразити місію і стратегію конкретного підприємства.

Основні проблеми розроблення ЗСП найчастіше виникають на підприємствах під час використання надто малої кількості показників і, навпаки, за великої кількості показників. Якщо у процесі реалізації ЗСП кожна бізнес-одиниця слідує лише своїм власним курсом, то підприємство не

зможє створити загальної стратегічної мови, оскільки кожний підрозділ діє ізольовано, за своєю власною схемою. Без загального керівництва топ-менеджерами успіх створення ЗСП може бути лише тимчасовим. Однак найбільш частою причиною невдач є не погана розробка, а погане впровадження [3].

Враховуючи дані обставини, доцільно було б розробити власну модель збалансованої системи показників, яка б дала змогу здійснити оцінювання окремих проєкцій і визначити ефективність їх використання (ДОДАТОК А).

У ДОДАТКУ А представлено ключові показники збалансованої системи показників на підприємстві для чотирьох сфер функціонування підприємства, таких як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. Для того щоб сформува ти необхідну стратегію розвитку компанії, потрібно визначити по кожній зі складових ті показники, які справляють найбільший вплив на діяльність підприємства і на які потрібно насамперед звертати увагу під час аналізування підприємства. Тому показники, наведені у ДОДАТКУ А, необхідно привести до зіставного вигляду.

1.2 Методичні підходи щодо оцінювання збалансованої системи показників

Передумовою формування збалансованої системи показників для оцінки діяльності підприємств є уточнення змісту поняття «показник». Відомо, що за допомогою показника визначається якісна й кількісна оцінка здійснюваних процесів і явищ у навколишньому середо-вищі. Якісна сторона показника відображає зміст явища або процесу в конкретних умовах місць і часу, кількісна – рівень, абсолютну або відносну величину у фіксований час. Таким чином, показник якісно й кількісно відображає властивості об'єкта та подається числом, що демонструє рівень величини властивості [4].

У практиці проведення оцінки ефективності діяльності підприємства

українськими вченими використовуються різні показники [5;7;8].

Узагальнена класифікація показників діяльності наведена на рис. 1.1.

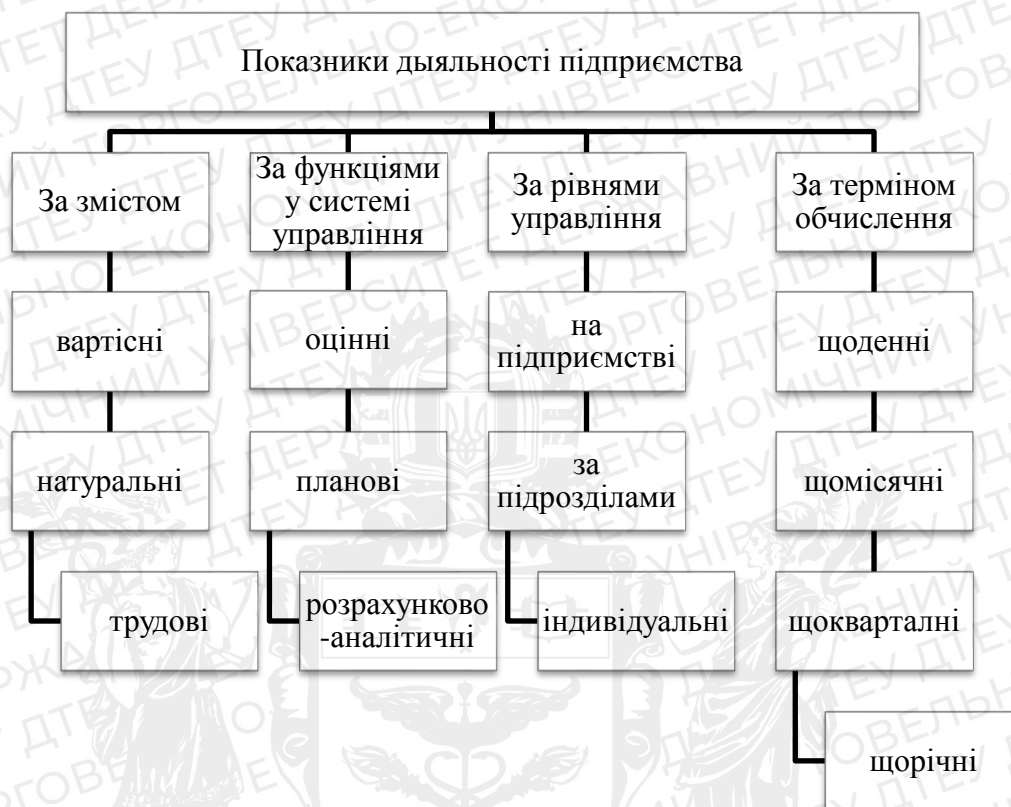


Рис. 1.1 – Показники діяльності підприємства

Джерело: Сформовано за даними [6]

Таким чином, показники за змістом поділяються на:

вартісні, які відображають стан та розвиток основних сфер діяльності підприємства у вартісному виразі;

натуральні, які відображають розвиток основних сфер діяльності підприємства у натуральному виразі;

трудові, які характеризують кількісний та якісний аспекти трудового потенціалу підприємства.

За функціями у системі управління показники бувають:

оцінними, які відображають кількісну та якісну характеристики діяльності підприємства;

плановими, тобто прогнозованими показниками підприємства;

розрахунково-аналітичними, за допомогою яких здійснюється аналіз

поточної діяльності підприємства.

За рівнями управління показники поділяються на:

- загальні по підприємству, які характеризують діяльність підприємства взагалі;
- показники для підрозділів, які характеризують діяльність окремих виробничих підрозділів;
- індивідуальні, які характеризують діяльність окремих працівників.

Доцільно зазначити, що розглянута класифікація має декілька недоліків, що свідчить про її обмеженість та відсутність уніфікованості, а також відсутність чіткої критеріальної структурованості.

Варто зазначити, що в умовах нестабільного середовища необхідно розробити таку систему показників діяльності підприємства, яка б характеризувалася достатньо високим рівнем універсальності. Під універсальністю слід розуміти можливість показників адекватно вимірювати ознаки об'єктів зовнішнього середовища та внутрішнього середовища, порівнювати їх і зіставляти в часі та просторі.

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

Оцінка ефективності відображає певний підхід до визначення ключових факторів та критеріїв та в залежності від їх вибору може давати різні результати. Обґрунтування критеріїв вибору показників, які включаються в сферу збалансованої системи показників повинно бути продумано з позиції специфіки діяльності підприємств.

Комплекс показників для включення в систему залежить від типу діяльності й ключових факторів успіху підприємства. Існують окремі

показники, які варто включати в систему показників будь-якого підприємства. Наприклад, підприємствам необхідно мати дані про фінансовий стан, ступінь вдовolenості клієнтів і співробітників. Навіть у тих підприємствах, де трудовитрати становлять лише незначну частину, система показників повинна містити критерії вдовolenості співробітників. Вибір інших показників для збалансованої системи показників (ЗСП) здійснюється з позиції ключових факторів успіху діяльності підприємства [10; 11; 12].

Оцінка ступеня вдовolenості клієнта (маркетингова складова) є важливою, але суб'єктивною і комплексною, тому що число кількісних показників цієї складової обмежена і складова характеризується якісними показниками, які є здебільшого суб'єктивними. Для багатьох вітчизняних підприємств оцінка ступеня вдовolenості клієнтів зводилася до аналізу показника обсягів продажу. Але слід враховувати такі показники, як якість і швидкість обслуговування, своєчасна доставка, гнучкість, асортимент продукції, розробка нових видів товарів, ціна реалізації. Значення цих показників для підприємства залежить від виду ринку, на якому воно здійснює свою діяльність, а також від споживачів (великооптові чи середньооптові покупці, фізичні особи). Крім того, необхідно розробити показники для аналізу прибутковості клієнтів і каналів збуту. Інтерв'ю й опитування постійних партнерів у процесі розробки ключових показників діяльності підприємства дозволяють врахувати їхню думку й потреби.

Показники маркетингової складової в основному є нефінансовими й подаються в управлінській звітності підприємства й не фіксуються у фінансових документах [18; 14; 15; 16; 17].

Запорука успіху оптимальної системи вимірювання ступеня вдовolenості клієнтів – співвідношення номінального купівельного потенціалу з реальною (фактичною) купівельною спроможністю. Якісні дані, які ґрунтуються на думці клієнтів, сприяють вчасному виявленню латентних проблем, а кількісні дані, що відображають поведінку покупців, дозволять оцінити рівень відповідності цілей клієнтів і їх купівельної спроможності.

Важливу роль у формуванні системи показників відіграють вимоги виконання аналізу результатів внутрішніх технологічних та операційних процесів (складової внутрішніх бізнес-процесів). Технологічні й операційні показники за своєю сутністю попереджувальні, оскільки вони випереджають події або відбуваються одночасно. Показники функціонування та розвитку бізнес-процесів підприємства визначаються залежно від стратегії й цілей підприємства. Підприємству потрібно виявити ключові фактори успіху й процеси, які їх забезпечують [14; 15; 16; 17]. Критичні фактори успіху – це заходи щодо реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство повинне забезпечувати або прагнути до цього, щоб бути конкурентоспроможним. Слід також зазначити, що вибір ключових процесів повинен здійснюватися не тільки з позиції поточної ефективності, але й з погляду потенційних можливостей її підвищення.

На сучасному етапі зі зміною характеру конкуренції із цінової на технологічну, для вітчизняних підприємств велике значення мають інноваційні процеси, а тому потрібні об'єктивні вимірники, що відображають ознаки цих процесів. Учені, що вивчали проблеми інноваційних процесів, рекомендують наступні показники, що характеризують ознаки процесів [18; 19; 20]: кількість інноваційних пропозицій, що розраховані на одного співробітника; частка реалізованих пропозицій; рентабельність інвестицій, які вкладені в удосконалювання технологій; кількість отриманих патентів; кількість премій, які присуджені в галузі інновації продуктів і послуг; рівень компетентності співробітників; частка співробітників, що пройшли перехресне навчання з метою виконання трьох або більше функцій.

Слід зазначити, що проблемним залишається вимірювання матеріальної та моральної вдовolenості співробітників (складова якості та розвитку персоналу) для підприємств. Менеджер відділу персоналу може вести кадрову статистику, проводити щорічні дослідження клімату в колективі, проявляючи ентузіазм і ініціативу, але, на жаль, ця інформація часто залишається поза увагою вищого керівництва. Тільки на кількох

окремих підприємствах вважають, що матеріальне й моральне задоволення співробітників так само важливі, як і показники фінансового стану підприємства, що відображають фінансовий успіх, тому що співробітники підприємства забезпечують успіх і виживання підприємства в умовах конкуренції. Однак лише окремі підприємства систематично проводять дослідження цієї складової ефективності [18; 19; 14; 16; 17].

Отже, ясність та єдність особистих цілей і загальних цілей підприємства й принципів обов'язкові для активного залучення співробітників до діяльності підприємства. Ототожнення себе з підприємством – найбільш важливий мотив, завдяки якому співробітники активно присвячують себе діяльності, спрямованій на досягнення організаційних цілей. Тільки розуміння цінностей кожного дозволить одержати довгострокові результати організаційних змін і вдосконалення.

На основі теоретико-логічного аналізу були відібрані ознаки, що відображають якісно-кількісні характеристики кожної з чотирьох складових ЗСП, за допомогою яких рекомендується оцінювати діяльність підприємства.

Таблиця 1.1

Перелік показників складових збалансованої системи

Назва показника	Умовне позначення	Назва показника	Умовне позначення
Фінансова складова		Маркетингова складова	
Коефіцієнт автономії	x_1	Критичний обсяг реалізації	y_1
Коефіцієнт покриття	x_2	Коефіцієнт привабливості товару	y_2
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	x_3	Комплексний показник виконання договірних зобов'язань	y_3
Коефіцієнт рентабельності продажів	x_4	Коефіцієнт рентабельності каналу розподілу	y_4
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства	x_5	Частка ринку	y_5
Коефіцієнт рентабельності активів	x_6	Кількість конкурентів	y_6
		Кількість клієнтів	y_7
		Своєчасність постачання	y_8
Складова внутрішніх бізнес-процесів		Складова якості та розвитку персоналу	

Собівартість	з1	Коефіцієнт плинності робочої сили	v2
--------------	----	-----------------------------------	----



Продовження табл.1.1.

Коефіцієнт рентабельності продукції	z2	Продуктивність праці	v2
Рентабельність основних фондів	z3	Коефіцієнт стабільності кадрів	v3
Виробнича потужність	z4	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	v4
Коефіцієнт ритмічності	z5	Коефіцієнт кадрового потенціалу	v5
Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання	z6	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	v6
Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання	z7		
Забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами та ефективність їх використання	z8		
Коефіцієнт придатності основних	z9		

Джерело: Сформовано і узагальнено автором на основі даних [14; 16]

Отже, спираючись на наведені вище посилання в економічній літературі, у процесі складання системи показників автори спочатку пропонують наступний перелік показників, що наведені в табл. 1.1. Запропонована система показників, на думку авторів, забезпечує збалансованість стратегічних планів та можливість вимірювання за декількома стратегічно спланованими напрямками. Доцільно також зауважити, що спеціалісти зі ЗСП за кордоном погоджуються в думці, що величезна кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників в цілому, тому рекомендують для кожної з чотирьох складових як оптимальну наступну кількість показників [21; 22; 23]: фінансова складова: чотири – п'ять (22%); маркетингова складова: чотири – п'ять (22%); складова внутрішніх бізнес-процесів: вісім – десять (34%); складова якості та розвитку персоналу: чотири-п'ять показників (22%).

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»» М.КИЇВ

2.1 Аналіз збалансованої системи показників на підприємстві

ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»» - це рекламне агентство, яке займається друкуванням газет та іншої продукції, виданням книг, довідників та каталогів

У табл. 2.1 наведено основну інформацію про підприємство.

Таблиця 2.1.

Основні дані про ТОВ «РК СПРІНТ МЕДІА»

Параметр	Інформація
Повне найменування	ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»»
ЄДРПОУ	42020286
Дата реєстрації	26.03.2021 р.
Індивідуальний податковий номер	13551020000009460
Статутний капітал	10 100.00 грн.
Юридична адреса	Україна, 07400, Київська обл., місто Бровари, ВУЛИЦЯ ШОЛОМ АЛЕЙХЕМА, будинок 93, секція 2, приміщення 2
Види економічної діяльності за КВЕД	73.11 — Рекламні агентства 18.11 — Друкування газет 18.12 — Друкування іншої продукції 18.13 — Виготвлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг 58.11 — Видання книг 58.12 — Видання довідників і каталогів 58.13 — Видання газет 58.14 — Видання журналів і періодичних видань 58.19 — Інші види видавничої діяльності 73.12 — Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації 74.10 — Спеціалізована діяльність із дизайну
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Уповноважена особа	Миколайчук Микола Миколайович

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих компанією

Штат підприємства ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»» складається з:

1. Президент чи директор рекламної агенції вирішує питання стратегічного розвитку. Він може вести переговори з новими замовниками, підтримувати контакт із постійними клієнтами, укласти договори та вирішувати конфліктні ситуації між новими замовниками та тими, хто вже давно користується послугами агентства.
2. Менеджер по роботі з клієнтами здійснює взаємодію між клієнтом та агентствами. Він повинен розуміти потреби клієнта, знати «зсередини» його бізнес та виробництва, також вміти донести ці знання до співробітників агентства. Як правило, посаду менеджера по роботі з клієнтами обіймає керівник робочої групи.
3. Менеджер з маркетингу рекламної агенції виконує кілька функцій. У процесі роботи він повинен орієнтуватися те що, що реклама необхідна будь-якої компанії задля досягнення успіху всіх етапах маркетингової діяльності (розробки, ціноутворення, просування та реалізації товару).
4. Фахівець з медіа-планування. Медіа-планування – процес прийняття рішення, що призводить до використання рекламного простору та часу для досягнення маркетингових цілей.
5. Медіабайер – співробітник рекламного агентства, який займається переговорами щодо купівлі рекламних місць та ефірного часу із співробітником рекламного відділу засобів масової інформації.
6. Копірайтер – автор рекламних текстів. Це творчий працівник, який займається розробкою текстових рекламних звернень, слоганів, рекламних статей.
7. Арт-директор – співробітник (керівник) мистецького відділу рекламної агенції. Він може безпосередньо працювати над створенням ескізів, оригінал-макетів, так і набувати художньої продукції інших авторів для використання в рекламі.
8. Візуалізатор – це творчий союзник копірайтера, професійний художник, який може уявити його ідеї та втілити їх на папері. Зазвичай

копірайтер та візуалізатор працюють разом, як творчий колектив, і можуть одночасно співпрацювати з кількома замовниками. Художник робить нариси, перебирає варіанти, доки основна ідея не буде досить добре виражена зробленими від руки ескізами (попередніми начерками різних макетів) та написами.

9. Художник-оформлювач готує основний макет реклами (оригінал-макет) – остаточний варіант реклами з текстом та ілюстраціями, який буде подано на затвердження замовнику.

10. Телепродюсер розробляє спільні плани рекламних кампаній на телебаченні. Такий співробітник значиться у штаті рекламних агентств повного циклу, які працюють із великими замовниками, зацікавлені у проведенні рекламної кампанії на телебаченні.

11. Друкарі – займаються роздрукуванням книг, газет та іншої видавничької продукції.

Таблиця 2.2

Балансування факторів формування витрат ТОВ «РК «СПРИНТ МЕДІА»», напрямків оптимізації витрат та проєкцій СЗП

Фактор формування витрат	Ціль	Проєкція СЗП	Ступінь впливу факторів
Реклама на телебаченні, радіо, створення аудіо- та відеороликів	Підвищення обізнаності	клієнти	1
Безоплатна роздача зразків продукції	Зміна уявлень про бренд	клієнти	3
«Паперова» реклама	Нагадування про товар або послугу	клієнти	2
Контекстна та інша Інтернет-реклама, «розкрутка» сайтів	Підвищення обізнаності	клієнти	1
Оплата рекламних послуг Google/YouTube, соціальних мереж Facebook/Instagram та подібних	Нагадування про товар або послугу	фінанси	1
Послуги мерчандайзингу	Нагадування про товар або послугу	бізнеспроцеси	2
Автоматизація та комп'ютеризація	Прискорення виробництва	бізнес-процеси, розвиток персоналу	3

Продовження табл.2.1.

Обсяг виробництва	збільшення обсягу виробництва, зростання продажів	фінанси	1
Кваліфікація працівників	підвищення кваліфікації персоналу	розвиток персоналу	3

Джерело: сформовано автором

Застосування методу кореляційного аналізу дало можливість вивчити тісноту зв'язку між показниками витрат та фінансовими показниками діяльності ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» за 2021- 2022 роки (Дод. Б). В ролі результативного фактора обрані фінансові показники – показники ліквідності, показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники рентабельності), в ролі фактора-ознаки - показники витрат.

В залежності від ступеню впливу факторів на формування витрат (табл. 2.3), найвищу пріоритетність в оцінці ефективності управління витратами, і відповідно найбільшу величину ваги коефіцієнтів (0,075) мають часткові показники проєкції фінанси та проєкції бізнес-процеси. Відповідно, вага коефіцієнтів при часткових показниках проєкцій клієнти, навчання та розвиток персоналу становлять 0,05. Розрахунок здійснюється за 4 (і більше) років.

Таблиця 2.3

Ступінь впливу факторів на формування витрат

Проєкція	Цілі	Часткові показники	Вага коефіцієнта	Цільове значення
Фінанси	Зростання продаж, збільшення обсягу виконанах замовлень, зменшення витат.	рентабельність діяльності	0,075	Мах
		рентабельність витрат діяльності	0,075	Мах
		рентабельність основних засобів	0,075	Мах
		коефіцієнт стабільності економічного зростання	0,075	Мах

		індикатор прихованого банкрутства	0,075	>1,616
		коефіцієнт реальної вартості майна	0,075	Max
Бізнес процеси	Оптимізація робочого процесу, використання сучасних технологій, оптимізація витрат на виробництво	рентабельність операційних витрат	0,075	Max
		рентабельність управління виробничими процесами	0,075	Max
		оборотність коштів у розрахунках	0,075	Max
Клієнти	Розширення клієнтської бази, підвищення ступеня задоволення клієнтів, підвищення якості та збільшення асортименту послуг	чиста рентабельність продаж	0,05	Max
		рентабельність витрат на збут	0,05	Max
Якість та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу, підвищення продуктивності праці, створення умов роботи працівників	рентабельність адміністративних витрат	0,075	Max
		рентабельність персоналу	0,05	Max
		продуктивність праці	0,05	Max
		рентабельність витрат на зарплату за операційним прибутком	0,05	Max

Джерело: сформовано автором

Запропонований підхід до оцінки ефективності управління витратами ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»» на основі інструментарію фінансового контролінгу дозволяє завдяки визначеним відхиленням сприяти виявленню

слабких сторін в управлінні витратами, які будуть згодом враховані в роботі підрозділу системи контролінгу.

2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства

Проаналізуємо фінансово-господарський стан підприємства для оцінки ефективності його діяльності на ринку реклами в Україні. Для визначення ефективності діяльності підприємства проведемо аналіз його фінансових результатів за 2019–2021 рр., що наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів за 2019–2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення тис.грн		Відносне відхилення %	
				2020/2019 рр.	2021/2020 рр.	2020/2019 рр.	2021/2020 рр.
Оборотні активи	286 232,8	354 346,13	595 257	68 113,3	240 910,9	23,8	67,99
Необоротні активи	878 805	819 531	854 648,9	-59 274	35 117,9	-6,74	4,29
Власний капітал	724 907,9	831 278	1 141 668,7	106 370,1	310 390,6	14,67	37,34
Поточні зобов'язання	431 404,4	328 942,6	287 728,4	-102 461,8	-41 214,1	-23,75	-12,53
Чистий прибуток	163 077,9	225 804,4	411 262,5	62 726,5	185 458	38,46	82,13
Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	995 536,2	1 050 201,8	1 138 599,2	54 665,5	88 397,4	5,49	8,42
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	526 656,6	579 963,8	491 494,5	53 307,2	-88 469,2	10,12	-15,25
Валовий дохід	468 879,6	470 238	647 104,6	1 358,3	176 866,6	0,29	37,61
Адміністративні витрати	74 819,6	84 613,8	1 922 854	9 794,1	43 576,4	13,09	51,5
Витрати на збут	75 740,2	87 783,6	100 996,4	12 043,4	13 212,8	15,9	15,05

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих компанією

За визначений період оборотні активи ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»» мають тенденцію до зростання: у 2020 році порівняно з 2019 роком вони зросли на 23,8 %, а у 2021 році порівняно з 2020 роком – на 67,99 %. Це є позитивною тенденцією змін, оскільки підприємство збільшує обсяги надання послуг.

Щодо необоротних активів ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»» то у 2020 році порівняно з 2019 роком вони зменшились на 6,74 % (тобто на -59 274 тис. грн), а у 2021 році порівняно з 2020 роком вони збільшились на 4,29 % (тобто на 35 117,9 тис. грн).

Динаміка власного капіталу компанії є позитивною, за всі 3 роки простежується його зростання: у 2020 році на 14,67 %, а у 2021 році на 37,34 % порівняно з попередніми роками. Це є досить позитивною тенденцією для компанії, оскільки збільшення власного капіталу дозволяє компанії розвиватися і бути менш залежною від зовнішніх джерел фінансування.

Щодо поточних зобов'язань то спостерігається їх зменшення у 2020 році на 23,75 %, та на 12,53 % у 2021 році, що є досить позитивним результатом господарювання та управління, оскільки на фоні збільшення власного капіталу та зменшення зобов'язань компанії зменшує свою залежність від зовнішніх джерел фінансування і є більш конкурентоспроможною на ринку та привабливою для інвесторів.

Чистий прибуток ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»» має тенденцію до зростання: у 2020 році порівняно з 2019 роком він збільшився на 38,46 %, а у 2021 році порівняно з 2020 роком – на 82,13 %. Це свідчить про те, що компанія є доволі прибутковою, і нарощує свій прибуток за рахунок розширення асортименту послуг, а також формує власну цінову політику.

Виручка від реалізованої продукції також має позитивну динаміку до збільшення, у 2020 році спостерігаємо її зростання на 5,49 %, а у 2021 році на 8,42 % порівняно з попереднім роком. Дане збільшення, пов'язане з тим, що саме у 2019-2020 рр. збільшилась кількість користувачів послуг компанії, а також змінилися тарифи за обслуговування.

Щодо валового доходу, то даний показник також має позитивну тенденцію до зростання, у 2020 році показник збільшився на 0,29 % (тобто на 1 358,3 тис. грн), а у 2021 році на 37,61 % (тобто на 176 866,6 тис. грн).

Собівартість реалізованої продукції (послуг) зросла на 10,12 % у 2020 році та зменшилась на 15,25 % у 2021 році, відповідно. Адміністративні витрати та витрати на збут є майже однаковими і мають тенденцію до зростання: за 2020 рік щодо 2019 року адміністративні витрати зросли на 13,09 %, а витрати на збут на 15,9 %; за 2021 рік щодо 2020 року адміністративні витрати зросли на 51,5 %, а витрати на збут на 15,05 %.

Проведемо аналіз ефективності діяльності компанії ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»» на основі показників рентабельності та аналізу ефективності використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів та матеріальних ресурсів, використовуючи фінансову звітність компанії та методологію аналізу та оцінювання фінансового стану компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні показники ефективності діяльності ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»» за 2019-2021рр.

Показник	Тенденція	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1. Показники ефективності використання основних засобів підприємства				
Фондовіддача	Збільшення	2,27	2,40	2,57
Фондомісткість	Зниження	0,44	0,42	0,39
Рентабельність ОЗ	Збільшення	0,37	0,52	0,93
2. Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства				
Коефіцієнт оборотності	Зниження	3,79	3,28	2,40
Коефіцієнт завантаженості	Збільшення	0,26	0,30	0,42
Тривалість обороту	Збільшення	96	111	152
Рентабельність оборотних коштів	Збільшення	0,62	0,71	0,87
3. Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства				
Продуктивність праці	Збільшення	2,52	2,92	2,62

Продовження таблиці 2.5

Трудомісткість продукції	Зниження	0,40	0,34	0,38
Фондоозброєність	Збільшення	1334,49	1764,36	2188,70
Зарплатомісткість продукції	Зниження	0,06	0,05	0,05
4. Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства				
Норма прибутковості	Збільшення	0,23	0,30	0,45
Рентабельність продукції	Збільшення	0,31	0,39	0,84
Коефіцієнт ефективності ресурсів	Збільшення	0,22	0,28	0,42
5. Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства				
Рентабельність активів	Збільшення	0,16	0,19	0,31
Рентабельність власного капіталу	Збільшення	0,25	0,29	0,42
Рентабельність продукції	Збільшення	0,24	0,30	0,57
Рентабельність продажу продукції або обороту	Збільшення	0,16	0,22	0,36
Валова рентабельність основної діяльності	Збільшення	0,31	0,39	0,84
6. Оцінка фінансової стійкості підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності	Збільшення	0,622	0,708	0,954
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	Збільшення	0,337	0,077	1,069
Коефіцієнт фінансування	Зниження	0,607	0,413	0,27
Коефіцієнт маневреності	Збільшення	0,155	0,266	0,312
Коефіцієнт покриття	Збільшення	2,7	3,57	5,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Збільшення	2,69	3,56	5,03
Абсолютна ліквідність	Збільшення	0,26	0,67	1,24

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих компанією

Виходячи з отриманих результатів, ми бачимо, що, в цілому, всі показники зростають, що є досить позитивним для підприємства і надає можливість зрозуміти, що ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»» постійно

розвивається та нарощує свій потенціал. Як бачимо з таблиці 2.6, знижуються лише: фондомісткість, коефіцієнт оборотності, трудомісткість продукції (послуг) та зарплатоємність підприємства.

Рентабельність активів характеризує доходність підприємства, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. У 2021 році активи ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»» є рентабельними на 31 %. У 2019 р. активи підприємства забезпечили рівень прибутку в 16 %, дана тенденція продовжилась у 2020 році – показник збільшився до 19 %.

Відносно власного капіталу, то у 2019 та 2020 рр. рентабельність власного капіталу компанії становила 25 % та 29 %, а у 2021 році досягнула відмітки у 42 %. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів і є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства.

Рентабельність продажів продукції мають позитивну динаміку і відповідно у 2019 році становили 16 % та 24 %, у 2020 році – 30 % і 22 %, а у 2021 році – 57 % та 36 %, що і визначає позитивні тенденції розвитку і діяльності компанії. З розрахованих значень видно, що рівень ефективності діяльності підприємства є достатньо високим, компанія фінансує власні кошти і інвестиційні ресурси у розвиток нових проєктів, а також розширює асортимент послуг.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами за 2019-2020 рр. має позитивну динаміку. Це визначає те, що підприємство має достатньо свого обладнання, яке навіть може надавати в оренду і отримувати додатковий дохід. Коефіцієнт фінансування навпаки має спадаючу тенденцію – це є позитивним для підприємства оскільки свідчить про його можливість знизити власну залежність від зовнішніх джерел фінансування до мінімуму (до 27 % у 2021 р.). Коефіцієнт маневреності у 2021 році має позитивну для

підприємства динаміку до зростання і свідчить про формування додаткового капіталу, який можна використовувати для інвестування та інших напрямків розвитку підприємства.

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду.

Коефіцієнт покриття ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» за кожен досліджуваний період перевищує норму, так як є більшим за 1,5 (коливається від 2,7 до 5,04). Тобто вартість активів компанії в 2-3 рази більше, підприємство є платоспроможним і покриває власні зобов'язання за рахунок активів. Це пояснюється тим, що за період з 2019 по 2021 рр. активи компанії зростали, а зобов'язання зменшувалися, що є досить позитивною динамікою розвитку.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє виявити скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань. Показник швидкої ліквідності ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» також більший за норму, коливаючись протягом 2019-2021 рр. в межах від 2,69 до 5,03 при оптимальному значенні – 0,5 і вище.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Як видно з розрахунків, показник абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання, що є позитивним явищем. Показник коливається в межах 0,26-1,24. У даному випадку, це пояснюється досить незначним рівнем зобов'язань для досліджуваної компанії і порівняно високими значеннями грошових коштів, наявних у ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»

З проведених обрахунків бачимо, ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» є досить стабільною компанією, з висом рівнем капіталізації, тенденцією до зменшення зобов'язань та збільшенням вартості власних активів і власного

капіталу. Також компанія розширює асортимент нових послуг та дбає про своїх працівників та клієнтів, що робить її привабливою для інвесторів.

При аналізі та оцінюванні ефективності діяльності підприємства визначають основні напрями аналітичної роботи в компанії:

1. Формування мети проведення оцінювання та визначення методологічного інструментарію для його проведення.
2. Створення такої системи показників та критеріїв оцінювання ефективності діяльності підприємства, які б забезпечували об'єктивну оцінку та враховували зовнішні та внутрішні фактори впливу.
3. Збір та оброблення інформації для проведення багатофакторного кореляційного економіко-математичного аналізу ефективності з використанням комплексу аналітичних методів.
4. Оцінювання, ґрунтовний аналіз отриманих результатів та пошук оптимальних рішень для вирішення проблем щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Окрім загально прийнятих оцінок ефективності діяльності підприємства, використовують так звану «Збалансовану систему показників», яку у 1992 році запропонували вчені Гарвардського університету Д. Нортон та Р. Каплан. В Україні ж дана система почала застосовуватися лише на початку XXI століття [24].

Збалансована система показників (ЗСП) є однією з найпопулярніших в нашій країні і тому в практиці вітчизняного менеджменту використовується не тільки термін BSC (ЗСП), але і KPI (ключові показники ефективності).

Згідно ЗСП дані по показникам збирають та аналізують за 4-ма критеріями:

1. Клієнтський аспект.
2. Критерій внутрішніх бізнес-процесів.
3. Показник оновлення і навчання персоналу.
4. Фінансовий аспект [24, 25].

Різноманіття факторів ринкового середовища, що впливають на стійкість розвитку підприємств та ефективність їх управління, а також наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних авторів обраного напрямку представленого дослідження, сприяло формуванню нового методологічного інструментарію комплексного аналізу та оцінювання ефективності діяльності підприємства, що потребує систематизації й удосконалення з метою подальшого використання в практиці ефективної діяльності підприємств та подальшого формування методів їх стійкого розвитку.



РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ “СПРІНТ МЕДІА”» М.КИЇВ

3.1 Програма удосконалення збалансованої системи показників на підприємстві

Основними завданнями стратегії розвитку підприємства визначено такі: концентрація економічних ресурсів у сферах, які забезпечують довгострокову ефективність діяльності підприємства; створення та управління високопродуктивним портфелем товарних одиниць підприємства; проникнення на нові сегменти ринку та укріплення конкурентоспроможності, розширення цільової аудиторії ринку в майбутньому; підвищення ефективності, направленість на стабілізацію діяльності підприємства, зростання його вартості тощо.

Збалансована система показників – це механізм взаємозв'язку стратегічних цілей і завдань, спосіб направити діяльність всієї організації на їх досягнення.

Ключові показники ефективності – набір показників діяльності організації, що демонструють її ефективність та характеризують процеси, що мають першочергове значення для успішного її функціонування.

Тому формування концепції стратегії розвитку на основі збалансованих показників має ґрунтуватися на таких принципах.

1. Аналітичність. Можливість оцінити практично невимірні нефінансові аспекти діяльності, такі як інноваційний потенціал підприємства або ступінь лояльності клієнтів.
2. Цілеспрямованість. Для успішного впровадження збалансованої системи показників підприємства повинні усвідомити і пройти такі стадії:

1) Усвідомлення необхідності змін. Керівництво повинне донести до всіх рівнів підприємства необхідність негайності й невідворотності змін.

2) Вибір керівника. Очолювати проект з розробки ЗСП повинен керівник вищої ланки, у якого є повноваження з ухвалення стратегічних рішень. Одним з основних етапів впровадження ЗСП є визначення оптимального числа учасників цього процесу.

3. Безперервність. При побудові збалансованої системи показників виникає необхідність двоконтурного процесу управління: оперативного управління (фінансові ресурси і щомісячні звіти) і безперервного стратегічного управління. Таким чином, виникає необхідність розглядати стратегію як безперервний процес, що має стати послідовним та довготерміновим.

4. Інформативність. Співробітник повинен зрозуміти і взяти участь в реалізації стратегії розвитку на основі ЗСП у процесі виконання своїх зобов'язань. За допомогою мотивації посилюється інтерес співробітників до запроваджуваних в життя довгострокових стратегічних планів підприємства.

5. Трансформативність. Необхідність залучення всіх структурних підрозділів підприємства до процесу реалізації стратегії. Проблеми, пов'язані з реалізацією стратегій у зв'язку з виконанням кожним структурним підрозділом різних функцій і цілей, вирішуються завдяки інтеграції структурних підрозділів в єдине ціле.

6. Збалансованість. Збалансованість досліджуваної системи показників виявляється у трьох аспектах [21, с. 90]:

- баланс між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що враховує вплив нематеріальних активів на вартість підприємства, зосереджує увагу менеджерів на ринкових та внутрішньогосподарських аспектах діяльності;
- рівновага між внутрішніми і зовнішніми аспектами підприємства, що узгоджуються через баланс інтересів акціонерів і клієнтів (зовнішні

компоненти системи); робітників і бізнес-процесів компанії (внутрішні компоненти системи);

- паритет між показниками минулих досягнень компанії та тими, що віддзеркалюють стратегічні наміри.

7. Адекватність і своєчасність. Відповідність системи показників та методики її побудови реальним виробничим і стратегічним процесам, що відбуваються на підприємстві.

8. Альтернативність. Можливість застосування сформованої стратегії розвитку підприємства на різних стратегічних траєкторіях.

На підставі запропонованих понять та принципів стратегії розвитку підприємства, сформовано концепцію ефективного стратегічного розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників, яка може використовуватися як універсальний інструмент реалізації стратегії, який допомагає у розв'язанні проблем та знищенні бар'єрів, які стоять на її шляху та передбачає досягнення відповідних позитивних закономірностей:

1. Узгодження оперативної дії персоналу, спрямованої на реалізацію стратегії підприємства.

2. Залучення персоналу до процесу реалізації стратегічних рішень підприємства перетворюється на гнучку структуру, де кожний працівник розуміє поставлені цілі.

3. Досягнення компанії, її окремих підрозділів і працівників контролюється за допомогою конкретних показників.

4. Впровадження збалансованої системи показників дозволяє оптимізувати розподіл фінансових ресурсів у межах встановлених бюджетом.

5. Застосування адекватної системи мотивації, додатковий компонент заробітної плати, який залежить від ступеня досягнення стратегічних цілей.

6. Відсутність обмеження у сферах застосування збалансованої системи показників. Перше, що має вирішити проектна команда ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА», це визначити стратегічні цілі для включення в ЗСП. Цілі групуються до чотирьох проєкцій: фінанси; клієнти; співробітники; процеси.

Сенс угруповання стратегічних цілей в розрізі проєкцій полягає в тому, щоб виділити всі стратегічно важливі аспекти діяльності ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»» і в кожному з них встановити цілі.

Так, проєкція «Фінанси» відображає інтереси підприємства з точки зору його доходів, збільшення кількості замовлень. Фінансових цілей можна добитися лише за умови досягнення успіхів на ринку.

Проєкція «Клієнти» містить цілі щодо підвищення задоволеності клієнтів.

До проєкції «Процеси» відносяться цілі вдосконалення процесів структурних підрозділів ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»», за рахунок чого досягаються успіхи в роботі з клієнтами і у завоюванні ринку.

У проєкції «Співробітники» зосереджені цілі підприємства, пов'язані з розвитком ключових ресурсів – людських. Цілі даної проєкції забезпечують базис для досягнення успіху за всіма напрямками.

У кожному конкретному випадку розробки ЗСПІ кампанія може обрати той чи інший перелік проєкцій в залежності від специфіки її діяльності. Особливо це стосується некомерційних організацій.

Вирішивши питання щодо кількості проєкцій і їх назв, можна приступати до етапу розробки цілей. Доцільно організувати цю роботу таким чином:

- на зборах членів команди архітектор системи пояснює учасникам, як потрібно формулювати цілі, в якому вигляді представляти результати;
- отримавши домашнє завдання, члени команди готують свої пропозиції і передають їх адміністратору проєкту;
- адміністратор готує матеріали для групової роботи, записуючи сформульовані цілі;
- команда проєкту збирається для обговорення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, створюється основа для подальшої роботи з відбору і уточненню стратегічних цілей. Запропонований перелік проєкцій та цілей ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»» наведено на рис. 3.1.

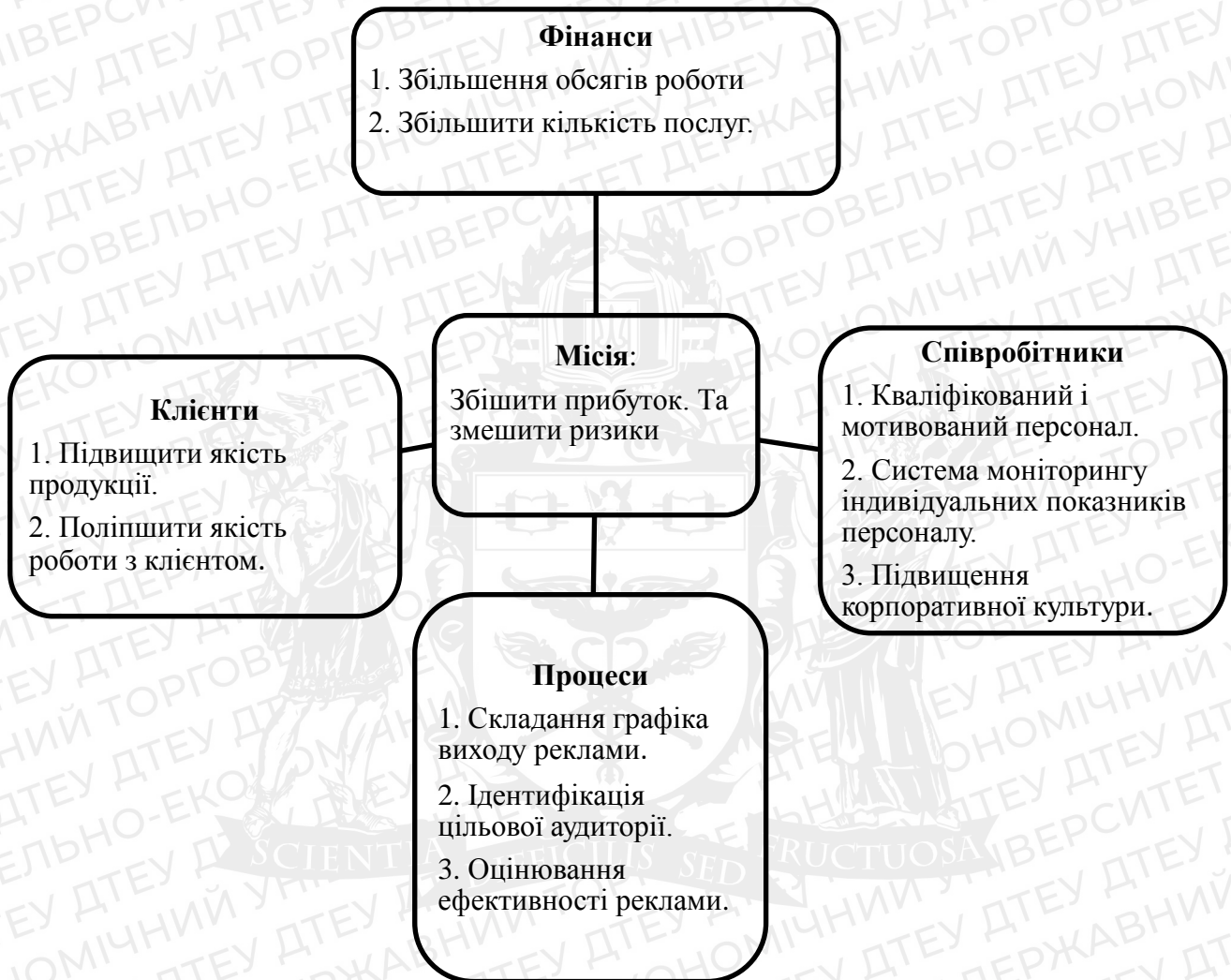


Рис. 3.1 Запропонований перелік проєкцій та цілей для розробки ЗСП

Джерело: сформовано автором

Удосконалення ЗСП на ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»» слід почати з оголошення корпоративної стратегії і визначення в загальних аспектах етапів її реалізації. На першому етапі складається список показників, які відображають важливі фактори успіху. На другому — виділяють показники, що відповідають ланцюжку причинно-наслідкових відносин для обґрунтування доцільності створення послуги. На третьому —

розроблюються карти показників для підприємства загалом, а також опрацьовуються додаткові карти для кожного з його підрозділів. На четвертому етапі коригується винагорода працівникам за успіхи в бізнесі від використання ЗСП. На п'ятому — здійснюється приведення накопичених даних і звітності у відповідність до ЗСП. На шостому — здійснюється управління системними компонентами, потрібними для створення інтегрованої технологічної системи. На останньому, сьомому етапі періодично проводяться наради для оцінки зворотнього зв'язку та підтримки успішної діяльності підприємства у майбутньому.

За допомогою системи збалансованих показників керівники можуть побудувати процес управління таким чином, щоб працівники могли отримати чітку відповідь щодо спрямованості і виваженості своїх дій (чи позначається їх дії на карті показників?).

Для оцінювання результатів діяльності працівників і прагнення їх до самовдосконалення можна запровадити «кольорові» звіти. Раз на місяць керівництво за результатами ЗСП має здійснюватися аналіз виконання річного плану.

-Червоний колір означатиме, що підприємство далеко від визначеної мети;

-жовтий — існує ризик невиконання;

-зелений — план виконується повністю.

Існуюча інфраструктура інформаційних технологій дозволить підприємству швидко отримувати зворотний зв'язок.

Система ЗСП допоможе чітко визначити відповідальність керівників і персоналу підрозділів, посилити підзвітність, пов'язати повноваження працівників з їх безпосередніми обов'язками.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення збалансованої системи показників на підприємстві.

Таким чином, розроблена збалансована система показників для ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»», з одного боку, допоможе йому зорієнтуватися з головним напрямком, у якому повинно рухатися підприємство, а з іншого — розроблені стратегічні зміни забезпечать йому у довгостроковому періоді підвищення ефективності діяльності. Використання збалансованої системи показників забезпечує розрахунки не тільки «жорстких» (наприклад, дохід), а й «м'яких» (імідж компанії, задоволення працівників) показників ефективності діяльності підприємства, складання прогнозів на майбутнє, правильне визначення цілей, розробку заходів щодо оптимізації діяльності підприємства, залучає в цей процес співробітників і допомагає втілити в життя те, що задумано.



Рис. 3.2. Модель збалансованої системи показників з урахуванням стратегічних змін підприємства.

Джерело: Сформовано автором

У концепції збалансованої системи показників так званий «баланс» має багатоплановий характер, оскільки охоплює зв'язки між: фінансовими та нефінансовими показниками; стратегічним та оперативним рівнем управління; минулими та майбутніми результатами; внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства (Рис.3.2).

Так як у сучасних ринкових умовах існує необхідність постійного удосконалення та збільшення свого авторитету, компанії в рекламній сфері намагаються всіма можливими способами залучити все більше нових клієнтів і переманити їх від конкурентів більш вигідними умовами. У найзагальнішій методологічній формі економічна ефективність надання послуг визначається як співвідношення результатів діяльності компанії до її витрат. Тому доцільно застосувати інтегральну методологію економічного аналізу, щоб з'ясувати які фактори і як впливають на зміну ефективності ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»». Вихідні дані для проведення аналізу ефективності надання послуг інтегральним методом наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Оцінка стану «РК «СПРІНТ МЕДІА»»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення	
				2020/2019рр.	2021/2020рр.
Дохід від реалізації послуг, тис. грн	995 536,2	1 050 201,8	1 138 599,2	54 665,5	88 397,4
Витрати, тис. грн	777 480,2	726 789,7	744 252,6	-50 690,5	17 462,9
Ефективність надання послуг	1,28	1,44	1,53	0,16	0,09

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих компанією

Як бачимо за досліджуваний період ефективність ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»» коливалась від 1,28 до 1,53, вона зросла на 0,16 або на 16 % у 2020 році порівняно з 2019 та на 0,09 або 9 % у 2021 році порівняно з 2020 році, при тому що дохід за досліджуваний період має позитивну динаміку і зростає. Витрати компанії є майже однаковими, лише відбувалося їх зменшення на 50 690,5 тис. грн у 2020 році та зростання на 17 462,9 тис. грн у 2021 р. порівняно з попереднім роком. Для того, щоб забезпечити зростання

ефективності та збільшення прибутковості, компанії варто нарощувати асортимент послуг та кількість запущених проектів, які і будуть збільшувати ефективність компанії, скорочуючи витрати і збільшуючи її доходи.

Витрати для реалізації проекту по розробці та реалізації послуги буде в основному за рахунок власних (чистого прибутку, амортизаційних відрахувань) джерел фінансування інноваційного проекту, а також кредиту.

Видатки коштів по проекту виникають при залученні інвестицій, окрім того відтік готівки відбувається через поточні інноваційні витрати, сплату податків, відсотків за кредитами, погашення позик [45].

Отже, збалансована система показників є оптимальною системою комплексного оцінювання і управління витратами підприємства, оскільки дає змогу дослідити як фінансову, так і нефінансову складову, інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси. Доцільно зазначити що, сформована система показників-індикаторів комплексно враховує усі аспекти управління витратами підприємства та допомагає зорієнтувати керівництво на прийняття ефективних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» - це компанія, яка має рекламні агентства, займається друкуванням газет та іншої продукції, виданням книг, довідників та каталогів.

У ході виконання дипломної роботи було визначено аспекти управління підприємством ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» на засадах збалансованої системи показників, проаналізовано збалансовану систему показників на підприємстві. Проаналізувавши фінансовий стан підприємства ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» можна стверджувати, що діяльність даного підприємства є достатньо ефективною (прибутковою). В даній роботі було запропоновано програму удосконалення збалансованої системи показників на підприємстві.

Традиційне вимірювання ефективності діяльності підприємства, яке зосереджується тільки на фінансових показниках, отриманих із систем бухгалтерського обліку, більше не є ефективним і не дає повної картини стану підприємства, не дозволяє точно спрогнозувати розвиток підприємства. З'явилася необхідність у більш ефективних способах цілісної оцінки діяльності всього підприємства. Сучасні підходи до стратегічного менеджменту неможливі без урахування таких нефінансових складових, як персонал, внутрішні бізнес-процеси, відносини зі споживачами.

Наявні системи оцінки не спроможні адекватно вимірювати та підтримувати всі функції управління. Необхідно мати таку систему, яка б відповідала сучасним вимогам управління. Оскільки дієвим методом управління є ЗСП, то й оцінка діяльності підприємства має здійснюватися на основі цього методу управління. Вимоги, що висуваються до оцінки діяльності, частково зосереджуються у вимогах формування ЗСП.

Результатом виконаного теоретичного аналізу є опис наявних в економіці підприємств показників для оцінки їх діяльності за чотирма складовими: фінансовою, маркетинговою, складовою внутрішніх бізнес-

процесів і якості та розвитку персоналу. Відбір показників здійснювався за критерієм співпадіння рекомендацій авторитетних науковців та виходячи з мети дослідження.

Розроблене та викладене в роботі аналітичне забезпечення ЗСП для проведення оцінки діяльності підприємства ґрунтується на визначенні статистичної збалансованості величин показників, механізму взаємозв'язків в ЗСП для розбудови матриці величин ознак діяльності підприємств. Запропонована методика визначення механізму аналітичного збалансування показників в системі оцінки діяльності підприємства дозволяє виявити і встановити ядро та пріоритетність показників з подальшим їх внесенням до стратегічних карт підприємства, а також виявити систему дієвих чинників внутрішнього середовища підприємства. Серед даних чинників слід визначати ключові фактори успіху в досягненні стратегічних цілей та забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

Запропоновані структура та зміст стратегічних карт передбачають визначення стратегічних цілей, пріоритетних напрямків розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Метою розробки стратегічної карти є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між основними показниками діяльності підприємства для вибору оптимальної стратегії його розробки. Встановлено, що у випадку стратегічного управління за допомогою стратегічних карт інформаційна система підприємства буде мати узагальнений, звітний вигляд, у випадку тактичного й оперативного управління – вона буде деталізована залежно від конкретних завдань управління. Стратегічні карти узгоджують інформацію між різними рівнями управління, що дозволяє уникнути повторювання й невідповідності.

Ефективність упровадження ЗСП визначається ефективністю процесу реалізації стратегічних карт. Запропонована в монографії загальна схема етапів впровадження ЗСП на вітчизняних підприємствах дозволяє підприємству формувати гнучку стратегію його функціонування в умовах

нестабільного зовнішнього середовища.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриценко Л., Височина А. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 3 (129). С. 161–167.
2. Малярець Л., Штереверя А. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія. Харків: вид-во ХНЕУ, 2019. 180 с.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / транс. з англійської Москва: OlympBusiness, 2020. 320 с.
4. Райзберг Б. А. Сучасній економіческой словарь / Б. А. Рай-зберг, Л. Ш. Лозовський, Е. Б. Стародубцева. - 2-й вид., ispr. – М.: ИН-ФРА-М, 2018. – 480 с.
5. Гінзбург А. І. Економічний аналіз. – СПб.: Пітер, 2021. – 480 с.
6. Воронов А. А. Показники та методи оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством / А. А. Воронов, В. Ф. Катічев // Менеджмент в Росії і за кордоном. – 2020. – №4. – С. 98 – 108.
7. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 412 с.
8. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності: Учеб. Посідник– 6-е ред., Перераб. і доп. – Мн.: Нові знання, 2019. – 704 с
9. Борисенко В. П. Відповіді на питання «Журналу управління компанією» на збалансованій системі показників // Журнал управління компанією. – 2020. – №10. – С.23 – 26.
10. Баканов М. І., Теорія економічного аналізу / М. І. Баканов, А. Д. Шеремет. – М.: Фінанси і статистика, 2019. – 416 с.
11. Бандурка А. М., Фінансово-економічний аналіз: Підручник / А. М. Бандурка, І. М. Червяков, О. В. Попаскіна. – Харків: Ун-т МВД, 2019. – 364 с.
12. Воронкова А. Є. Діагностика стану підприємства: Монографія – Харків: ІНЖЕК, 2020. – 447 с.

13. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: Знання, 2020. – 544 с.
13. Вишневіська О. В. Взаємозв'язок фінансових показників // Управління фінансами підприємства. – 2018. – №6. – С.43 – 52.
14. Каплан Роберт С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Роберт С. Каплан, Девід П. Нортон: Пер. з англійської – 2-е вид., іспр. та дод. – М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2019. – 320 с
15. Каплан Роберт С. Стратегічні карти. Трансформація нетеатральних активів у матеріальні результати / Роберт С. Каплан, Девід П. Нортон: Per. s eng. – М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2020. – 512 с.
16. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ.; [За наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2022. – 256 с.
17. Ольве Нільс-Горан. Оцінка ефективності діяльності комуністичної партії. Практичний посібник із використання збалансованої системи показників: Нільс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Ветер. – М.: Видавництво Вільямса, 2021. – 304 с.
18. Браун Марк Г. Збалансована система показників: Про маршрут реалізації / Марк Грем Браун; [Транс. з англійської – Москва: Alpina Biz-nes Books, 2018. – 228 с
19. Гершун А. Технологія збалансованого управління /А. Гершун, М. Горський. – М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2018. – 416 с.
20. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 412 с.
21. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: Знання, 2020. – 544 с.
22. Новітній філософський словник. – Ред. третій, уточнений. – Мн.: Книжний дім, 2019. – 544 с.

23. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства // Фінанси України. – 2019. – №3. – С. 133 – 137
24. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – №12. – С. 174–177.
25. Футало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібною торгівлі: монографія / Т. В. Футало [за ред. Г. І. Башнянина] // Економічні системи – Т. 4; – Львів : Ліга-Прес, 2019. – 508 с.
26. Управління проектами URL: підручник для студентів – бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик ; КПП ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,4 Мбайт). – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с. – <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/21517>.
27. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К. : Логос, 2019. – 204 с.
28. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 688 с.
29. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №12. – С. 174–177.
30. Футало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібною торгівлі: монографія / Т. В. Футало [за ред. Г. І. Башнянина] // Економічні системи – Т. 4; – Львів : Ліга-Прес, 2019. – 508 с.
31. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства / П. О. Куцик, Г. Ф. Герєга // Вісник Львівської

комерційної академії. Серія економічна. – 2020. – Вип. 45. – С. 96–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_22.

32. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua>.

33. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства / О. І. Белей // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської комерційної академії. – 2021. – Вип. 14. – С. 16–20.

34. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, І. І. Декрет // Молодий вчений (Економічні науки). – 2022. – № 12.1 (40). – С. 1001–1005. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/236.pdf>.

35. Кир'янова З. В. Аналіз фінансової звітності: навч. посіб. для студентів / З. В. Кир'янова, Є. І. Седова. – М. : Юрайт, 2020. – 429 с. 114

36. Матвійчук Л. О. Методика визначення рівня фінансової безпеки машинобудівних підприємств / Л. О. Матвійчук // Актуальні проблеми економіки №5(119). – 2018. – С. 109–114. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1462/1/109-114%20\(1\)-1.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1462/1/109-114%20(1)-1.pdf).

37. Танчук Р. С. Организационно-экономический механизм управления развитием предприятия на основе использования инструментов контроллинга / Р. С. Танчук // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – 2018. – С. 178.

38. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац. // Проблеми економіки № 4. – 2019. – С. 361–367.

39. Гетьман О. О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 488 с.
40. Костецький Я. Факторний аналіз рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств / Я. Костецький // Економічний аналіз. 2018 рік. Випуск 10. Частина 4.
41. Порядин В. С. Анализ существующих методов оценки экономической эффективности деятельности предприятий [Электронный ресурс] / В. С. Порядин // С. 16-24. URL:file:///C:/Users/HP/Desktop/analiz-suschestvuyuschih-metodov-otsenkiekonomicheskoy-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiy.pdf.
42. EVA & Strategy. Stern Stewart & Co. Research // The Americas. – 2018. – № 4.
43. Хмелевський О. Оцінка якості прибутковості в інноваційноінвестиційному розвитку підприємств машинобудування // Економіст. – 2018. – №3. – С. 50–53.
44. Мочерний С. В. Політична економія: Нач. посіб. – К.: Знання, 2020 . – 437 с.
45. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2018. – 697 с.

Проекція	Мета	Показник	Формула	
Фінанси	Зростання прибутку підприємства	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$K_a = \frac{BK}{B}$ де BK – власний капітал; B – валюта балансу [7, с. 166].	
		Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності)	$K_{пз} = \frac{OA}{ПЗ}$ де OA – оборотні активи; ПЗ – поточні зобов'язання [8, с. 234].	
		Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{мрк} = \frac{З}{BOK}$ де З – вартість запасів; BOK – власні оборотні кошти [6, с. 425].	
		Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	$Re = \frac{OP}{CB}$ де OP – прибуток від операційної діяльності; CB – собівартість реалізованої продукції [8, с. 234].	
Клієнти	Збільшення частки ринку	Канали збуту продукції: – за договорами з підприємствами та організаціями; – працівникам підприємства; – громадське харчування; – експорт тощо	Частка продукції відповідного каналу збуту до загальної кількості реалізованої продукції	
		Збільшення рівня задоволеності клієнтів	Кількість скарг Своєчасність поставок	Дані відділу маркетингу. Дані відділу маркетингу.
		Зниження собівартості реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції	Стаття з фінансової звітності.
Внутрішні бізнес-процеси	Збільшення випуску продукції	Фондовіддача	$Фв = \frac{ВП}{ОФ}$ де ВП – випуск продукції у порівнянних цінах; ОФ – середньорічна вартість основних промислово-виробничих засобів [10, с. 594].	
		Підвищення якості виробництва	Технічна озброєність виробничого персоналу	$ТО = \frac{\text{Активна частина ОВЗ}}{Ч_{роб}}$ де ОВЗ – основні виробничі фонди; Ч _{роб} – середньоспискова кількість робітників [8, с. 98].
		Розробка та випуск нової продукції		Частка нової продукції в обсязі продажів.
		Навчання та розвиток	Підвищення культури виробництва, ефективності планування й поставання	Коефіцієнт плінності робочої сили ($K_{пл}$)
Коефіцієнт забезпеченості кадрами ($K_{к}$)	$K_{к} = \frac{КР_{ос}}{ЧПП}$ де КР _{ос} – середньоспискова кількість персоналу; ЧПП – необхідна кількість працівників [1, с. 207].			
Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Продуктивність праці (ПП)		$ПП = \frac{ВП}{Ч_{пп}}$ де ВП – випуск продукції в порівнянних цінах; Ч _{пп} – середньоспискова кількість промислово-виробничого персоналу [8, с. 134].	
	Рівень мотивації			Дані відділу маркетингу.
	Підвищення кваліфікації персоналу	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу ($K_{інт}$)	$K_{інт} = \frac{ЧВКП}{КР_{ос}}$ де ЧВКП – кількість висококваліфікованих працівників; КР _{ос} – середньоспискова кількість персоналу [7, с. 318].	

Фінансові показники діяльності ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»»

Показник	рік			
	2018	2019	2020	2021
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-0,01	0,04	0,04	-0,02
Коефіцієнт фінансування	0,51	0,4	-0,54	-0,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,13	0,1	-0,18	-0,15
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,29	-0,43	0,21	0,1
Показники ліквідності				
Коефіцієнт покриття	-0,13	0,24	0,21	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,16	-0,08	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,17	-0,06	0,12	0,1
Показники рентабельності				
Рентабельність майна (активів)	0,26	-0,04	-0,27	-0,2
Рентабельність власного капіталу	-0,04	0,5	-0,67	0,43
Рентабельність основних засобів	0,3	-0,12	-0,27	-0,18
Рентабельність діяльності	0,33	0,13	-0,3	-0,34
Рентабельність продукції	-0,02	-0,05	0,02	0,27
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	-0,38	-0,21	-0,04	-0,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-0,34	0,18	0,37	0,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,03	0,07	0,14	0,07
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,1	0,04	0,03	0,07
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	-0,25	0,2	-0,15	-0,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,38	0,3	0,62	-0,43