

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування збалансованої системи показників на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», м. Київ)

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

Тробюка
Сергія Віталійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»	19
2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства	19
2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства за існуючої системи показників.....	24
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»	35
3.1. Структурна орієнтація формування збалансованої системи показників на підприємстві	35
3.2 Ефективність використання збалансованої системи показників на підприємстві	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Збалансована система показників швидко вийшла за межі оцінної моделі й істотно розширила своє призначення: за якісного формування цілей і показників, Balanced Scorecard (BSC) роз'яснює базову стратегічну орієнтацію компанії і подає її у вимірному вигляді. Крім того, збалансована система показників зробила значний внесок в удосконалення мотиваційного механізму завдяки чималому впливу на поведінку персоналу сформульованих і артикульованих завдань. Вона стала своєрідним комунікаційним ланцюжком, який дає можливість зрозуміти співробітникам вагомість свого внеску в досягнення стратегічних цілей компанії, що значною мірою підвищує ймовірність реалізації розробленої стратегії.

Розуміння того, що збалансована система показників може впливати на процес реалізації стратегії, сприяло зміщенню акцентів, замість структурованого списку показників сьогодні в центрі уваги перебувають стратегічні цілі компанії та ініціативи, що сприяють їх досягненню.

З огляду на це, обрана тема випускної кваліфікаційної роботи є актуальною.

В якості *об'єкта дослідження* є процес формування збалансованої системи показників на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи показників на підприємстві.

Метою дослідження є розробка та методично-практичне обґрунтування підходів до формування збалансованої системи показників на підприємстві на засадах аналізу його системних елементів, а також виявлення особливостей в умовах змінного та нестабільного середовища його функціонування.

Відповідно до встановленої мети, сформульовано *перелік завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- проаналізувати сутність, чинники формування збалансованої

системи показників на підприємстві;

- розглянути підходи до процесу формування збалансованої системи показників на підприємстві;
- викласти методичні підходи до оцінювання ефективності формування збалансованої системи показників на підприємстві;
- проаналізувати фінансово-економічний потенціал підприємства;
- дослідити передумови та фактори формування збалансованої системи показників на підприємстві;
- розробити заходи щодо удосконалення формування збалансованої системи показників на підприємстві;
- виконати прогнозування ефективності через впровадження збалансованої системи показників на підприємстві.

Інформаційна база дослідження. Під час ВКР були використані Закони України, Кодекси України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства за останні 3 роки, періодичні видання, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Наукова новизна полягає в розробці заходів щодо покращання діяльності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» у розрізі складових збалансованої системи показників.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Результати дослідження були опубліковані у збірці наукових статей студентів «Управління і адміністрування» Частина 1 стаття «Сучасний стан ринку лізингових послуг в Україні» (Додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 8 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Традиційні методи та підходи до оцінки діяльності компанії є фундаментальними недоліками у тому, що дають лише ретроспективний погляд на конкурентну позицію компанії, яка існувала в певний момент минулого. Ці аналізи є як статичними, так і застарілими, але додатково також неповними. Традиційні фінансові показники нічого не говорять, чому загальні результати є такими, якими вони є, або що у компанії повинно бути поліпшено для того, щоб компанія наблизилася до виконання власних стратегічних цілей. Тому необхідно доповнити класичні фінансові показники низкою більш динамічних, нефінансових показників, адаптованих до конкретних умов конкуренції. В даний час впроваджуються нові підходи до оцінки ефективності діяльності компанії, які відбуваються у традиційній системі, але додаються інші аспекти. Сучасні методи управління компанією дозволяють уявити, що мова йде про логістичний підхід до управління компанією, де компанія може розумітися як система потоків (інформаційних, матеріальних і фінансових) і ланцюгів (купівля - продаж і логістичні процеси, що виникають у результаті тріад) - це спроба оцінити продуктивність компанії, тобто продуктивність компанії з використанням нефінансових показників [3].

Дев'яності роки XX століття запам'яталися тим, що були проведені дослідження групою вчених бізнес-школи у Гарварді на чолі з Р. Капланом «Measuring Performance in the Organization of the Future» (визначення ефективності організації у майбутньому), з метою узагальнення досвіду і пошуку нових альтернативних методів вимірювання ефективності, які базуються не тільки на фінансових показниках. Пізніше цю модель назвали Balanced Scorecard (BSC), збалансованою системою показників Д. Нортана і Р. Каплана. Тому, збалансована система показників — це система

менеджменту, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортоном, для чіткого формулювання стратегічних планів та їх реалізацію, є ширшим за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники[11, 7].

На думку її авторів, головною метою розробки цієї моделі було зменшення або ліквідування обмежень системи грошового управління, що склалася в плануванні та звітності компаній в кінці минулого століття, і не дозволило нам впевнено оцінити багаторівневі векторні параметри та результати діяльності компанії, надання керівництву компанії інформації про прийняття управлінських рішень.

ЗСП повинна мати набір показників, які визначають всі основні типи та аспекти діяльності. Відправною точкою у розробці збалансованої системи показників є гіпотеза взаємозалежності та взаємозалежності стратегічних цілей, показників оцінки та їх цільових значень[14].

Збалансована система показників дає відповіді на актуальні бізнес-питання: які джерела доходу компанії, хто наші клієнти і кого ми хочемо бачити серед наших клієнтів; у чому ми краще, ніж наші конкуренти; які бізнес-процеси створюють цінність для клієнтів компанії, як їх можна покращити для задоволення не тільки клієнтів, але й акціонерів; яким чином компанія повинна навчитися і розвиватися для досягнення досконалості в критичних процесах. Збалансована система показників вимагає від керівництва підприємства звернути увагу на маркетинг, управління персоналом, використання інформаційних технологій, формування корпоративної культури[8, 10].

За досить короткий період існування, збалансована система показників набула величезна популярність і сьогодні вона широко використовується підприємствами різних розмірів і бізнес-профілів. Серед найбільш успішних проектів впровадження BCS є компанії Mobil, Hilton, Canon, BMW Financial Services та інші.

Роль нефінансових показників у прийнятті управлінських рішень зросло, це зумовлено насамперед підвищенням ролі нематеріальних активів,

а також лояльності клієнтів, здатності підприємств підтримувати свій зміст, прогресивності технології та раціональності бізнес-процесів, і кваліфікований персонал є чинниками, що ведуть до зростання вартості компанії. Більшість цих сфер є стратегічно орієнтованими, а показники оцінки надають можливість сформувати ефективний механізм реалізації стратегії.

Система збалансованих показників має відповідати на питання:

- як клієнти оцінюють компанію (перспектива клієнта);
- які процеси можуть надавати компанії виняткові конкурентні переваги (внутрішній економічний аспект);
- які дії треба зробити для вдосконалення компанії (інноваційний аспект та навчання);
- як акціонери оцінюють підприємство (фінансова перспектива).

Власники та керівництво підприємства, відповідаючи на запитання «хто є нашими цільовими клієнтами?» і «в чому полягає цінність, яку хочуть мати наші клієнти?», повинні знати, які показники клієнтської орієнтації обирають. Відповідно до цього, підприємство має необхідність направити менеджмент таким чином, щоб досягнення компанії вимірювалося наступними показниками: найбільша частка ринку, стала позиція на ринку, високий рівень лояльності для клієнтів та їх задоволення, збільшення покупців та постачальників.

Компанія розуміє, що завдяки показників складової внутрішніх процесів, деякі з них мають досягти певного рівня для постійного зростання цінності, яку компанія повинна розвивати для клієнтів та акціонерів. Зазвичай, якщо покращувати внутрішні процеси для створення споживчої цінності, то вони можуть слугувати на покращення існуючих видів діяльності, створених на вдосконалення продукту, введення доставки та післяпродажне супроводження.

Компанія покращує результативність внутрішніх процесів через інновації, які є основою всіх змін. Відповідно до цього основою показників

клієнтської та фінансової перспективи мають стати показники перспективи навчання і розвитку.

ЗСП є потужним інструментом для перетворення закликів на безпосередні поради та пропозиції для клієнта у сфері обслуговування. Для прикладу, 75 % наших клієнтів повинні бути задоволені часом оформлення і прийняття рішення або для 80 % клієнтів має бути створена послуга «вчасно в термін» видача замовлень. Таке уточнення споживчої цінності дозволяє:

- встановити стратегічний розрив між реальним станом підприємства і тим, який хочуть досягти;
- дослідити невірність виконання процесів і узвичаєний порядок ведення підприємницької діяльності;
- створити реєстр ініціатив та інновацій, перелік потреб персоналу у навчанні і розвитку для вдосконалення виконання встановлених показників.

Нині ЗСП слід ототожнювати не тільки як оцінну систему, але й як систему, що створює потенціал сформувати інформаційно-аналітичну підоснову наступних управлінських рішень. Сьогоднішня практика використання ЗСП являє собою управлінські знання, у рамках якої є необхідним опис стратегії, створюється процес досягнення стратегічних цілей та завдань, опосередкованих у кількісних і якісних значеннях. Відповідно до цього, розроблення збалансованої системи показників процес зтяжний, який містить декілька етапів (див. рис. 1.1).

Введення ЗСП створює потребу в чіткому формулюванні стратегії, переключаючи її у визначені стратегічні завдання; побудова стратегічних карт компанії, які встановлюють рівність поміж стратегічними цілями та показниками по їх досягненню, з'ясовувати конкретні значення показників для оповіщення всіх працівників компанії; дефініції стратегічних ініціатив, які в певну міру досягають стратегічних цілей.

Формулювання стратегічних цілей — першою умовою впровадження ЗСП для менеджерів та інших груп робітників є визначення пріоритетів,

раціонального розподілу зусиль, фокусування часу та супроводжуючих ресурсів на виконанні першочергових завдань.



Рис. 1.1. Етапи формування системи збалансованої системи показників підприємства*

* розроблено автором за даними [1]

Опісля розкриття стратегічних цілей компанії, розподіл їх за спрямованістю діяльності та перспективами, необхідно розробити стратегічні карти, які зображують існуючі стратегії підприємства у сукупності причинно-наслідкових зв'язків, що гарантують визначення логічних ланцюжків між діями за напрямками функціонування (фінансовим, ринково-

клієнтським, внутрішньої організації, розвитком і навчанням), направлених на здобуток стратегічних цілей компанії (рис. 1.2).

Значної поширеності та пізнаваності стратегічні карти набули завдяки можливості інтерактивного вивчення візуального представлення абстрактних даних бізнес-діяльності і стратегічних завдань, які полегшують сприйняття їх як керівництвом, так і працівниками компанії.

Можливість побачити стратегічні цілі через створення стратегічних карт спричинила стан, коли вони стали більш незалежними й сьогодні. За нашими переконаннями, формування стратегічних карт є стратегічним процесом компанії, етапом утворення ЗСП, який бере початок після визначення (розроблення, уточнення) стратегічного набору компанії (місії, візії, цінностей), стратегічних цілей на підприємстві. Спільна дія і точка зору всіма працівниками як єдиної команди логіки ведення підприємницької діяльності в довготривалій перспективі, принципів досягнення успіху, особливих повноважень, котрі повинні допомагати їх досягненню, є умовою виникнення стратегічних карт.

На нашу думку, потреба у створенні стратегічних карт є необхідністю з просування фірми у вказаному напрямку. Перед тим, як створити ЗСП, варто розробити стратегічну карту, яка стане фундаментальним етапом після дефініції стратегічних цілей. Карти повинні вказати напрям руху, демонструвати його здобуток, сформулювати й деталізувати напрям. Однією з умов виконання ключових завдань є вірно створені стратегічні карти і системи показників, тому що менеджери повинні фокусувати свою увагу на ті функції та процеси, які значно збільшують ефективність управління даної фірми. За допомогою цих показників в фактичному часі можливо завчасно виявити проблеми розвитку компанії. Порозуміння спільних ідей менеджменту має здійснюватися з огляду на зацікавленість у загальному здобутку стратегічних цілей.



Рис. 1.2. Приклад стратегічної карти компанії*

*розроблено автором за даними [29]

В задумі ЗСП показники мають важливе значення. Обрання маркерів для відтворення діяльності для ефективного результату та успіху стратегічних цілей вводить в системі управління процес вимірювання. На стадії запровадження системи показників певною мірою виникає процес виміру результатів окремих працівників, підрозділів та підприємства загалом. Ці показники є діагностичними, тому що основна функція — наділити

інформацією про повсякденний стан діяльності компанії та недоліки, які потребують негайного їх вирішення.

Згодом з'явилася потреба в розробленні так званих стратегічних показників, які визначають стратегію досягнення досконалості за умов конкуренції.

Основним завданням при формуванні системи показників є конкретизація змісту стратегічних цілей, уточнення напрямку руху. У процесі вибору показників «розмиті» формулювання стратегічної цілі мають набувати чітких параметрів, діставати однозначного розуміння результату досягнення мети. Так стратегічну мету «посилення інноваційного потенціалу» можна вимірювати в різний спосіб: за кількістю отриманих нових патентів, за кількістю нових продуктів, за часткою доходу (прибутку) від продажу нових продуктів тощо. Кожен із наведених показників дає можливість по-різному інтерпретувати цільові установки компанії. У разі вибору критерієм посилення інноваційного потенціалу показника «кількість запатентованих розроблень» компанія має сфокусуватися на дослідницько-конструкторській діяльності (при ігноруванні результатів з продажу нових продуктів). Проблема врахування ринкового аспекту стосується також показника створення нових продуктів, оскільки показник розроблення нових продуктів ігнорує оцінювання фінансової доцільності зусиль розробників. Вибір як критерія досягнення стратегічної мети «посилення інноваційного потенціалу» показника «частка доходу, отриманого від продажу нових продуктів» дає можливість не тільки підкреслити інноваційно-дослідницьку складову бізнесу (нові продукти), а й споживчу цінність їх, яка відображається в обсягах продажу, а також роль, яку відіграють ці продукти в структурі продажу компанії. У таблиці 1.1 наведено приклад показників компанії відповідно до стратегічних цілей.

Таблиця 1.1

Приклад вибору індикаторів досягнення стратегічних цілей*

	Стратегічні цілі	Індикатори
Фінанси	Забезпечення фінансової сталості	• Приріст дохідності капіталу • Темп зростання прибутку • Зростання доходів
	Зниження витрат	• Рівень виконання встановлених норм використання ресурсів • Рівень виконання бюджету • Величина операційних витрат
Клієнти	Залучення нових клієнтів	• Приріст нових клієнтів • Частка нових клієнтів у структурі клієнтського портфеля • Частка доходу, яку забезпечило залучення нових клієнтів
	Збільшити присутність на ринку	• Частка ринку • Рівень впізнання компанії • Кількість публікацій у мас-медіа
Внутрішні процеси	Покращити обслуговування клієнтів	• Час обслуговування клієнта • Кількість скарг • Кількість повторних продажів
	Підвищити рівень технологічності виробництва	• Частка бізнес-процесів, що пройшла внутрішню сертифікацію • Технологічний рівень виробництва • Частка бракованої продукції
Навчання і розвиток	Підвищити кваліфікацію персоналу	• Частка персоналу, що підвищила кваліфікацію • Кількість корпоративних тренінгів • Витрати на навчання
	Посилити корпоративну культуру	• Рівень задоволення працівників якістю умов праці • Рівень лояльності працівників • Рівень лояльності клієнтів
	Покращити інформаційне забезпечення	• Якість інформаційного забезпечення • Рівень використання можливостей інформаційного продукту • Кількість автоматизованих процесів
	Підвищити мотивацію персоналу	• Плинність кадрів • Індекс опитування співробітників • Частка заробітної плати в структурі витрат компанії • Якість соціального пакета

*розроблено автором

При формуванні й виборі показників слід пам'ятати, що крім традиційно використовуваних жорстких показників (частка ринку, відсоток задоволених клієнтів, приріст обсягів продажу), сьогодні часто компанії

досить використовують м'які показники (імідж компанії, якість управлінської системи, навчання співробітників). Для визначення рівня досягнення або завершення, рівня виконання певного процесу або досягнення результату часто використовують показники тестового типу (так/ні, вище/нижче). Автори збалансованої системи показників наголошують необхідність враховувати часовий горизонт стратегічного процесу, який вимагає використовувати показники, що характеризують результат завершення прогностного періоду та проміжні досягнення, що мають бути отримані для прогностичних цільових завдань. Запропонований Д. Нортаном і Р. Капланом розподіл показників на випереджувальні та відстрочені дає можливість урівноважити систему показників, що відображають причинно-наслідковий ланцюг стратегічних цілей (відстрочені показники), та пов'язаних з ними робочими планами і діловими процесами[6].

При формуванні системи збалансованих показників експерти радять дотримуватися правила, коли досягнення стратегічної мети має бути визначене обмеженою кількістю ключових індикаторів. Практика застосування збалансованої системи показників вимагає на верхньому рівні (рівень підприємства) мати не більш як 20—25 показників (по 4—5 показників по кожній проекції). Тому вибір показників стає серйозною проблемою для більшості її розробників [46,26]. Серед експертних порад щодо перевірки індикаторів, які мають увійти до системи збалансованих показників, необхідно відповісти на такі питання: наскільки добре цей показник відображає досягнення встановленої мети; чи можливо за допомогою визначеного показника оцінити рівень досягнення стратегічних завдань; чи існує взаємопогодженість вхідних та вихідних показників для прийнятих цільових установок; чи спрямовує цей показник поведінку співробітників у напрямі виконання встановлених завдань; наскільки однозначно сприймається інтерпретація показника, чи можна розрахувати

його значення; упродовж якого періоду (короткострокового чи довгострокового) можна впливати на значення обраного показника.

Основною рисою запропонованої системи показників автори вважають її збалансованість, що виявляється у трьох аспектах:

- балансі між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності компанії, що забезпечує врахування впливу нематеріальних активів на вартість компанії, урівноважує увагу менеджерів на ринкових та внутрішньогосподарських аспектах діяльності;
- рівноваги між внутрішніми і зовнішніми аспектами організації, що узгоджуються через баланс інтересів акціонерів і клієнтів (зовнішні компоненти системи), та працівників і бізнес процесів компанії (внутрішні компоненти системи), встановлення паритету в потребах усіх власників;
- паритету між показниками, які є відображенням минулих досягнень компанії, та показників, що є стратегічними намірами. Показники, що характеризують вже отримані результати (дохід, задоволення клієнтів, ринкова позиція), виникають внаслідок встановлення індикаторів, що характеризують якість внутрішніх процесів, рівень інновацій, навчання і розвитку персоналу.

Кореляція між цими групами показників має відображатися в логіці причинно-наслідкових зв'язків між параметрами проекцій бізнес-процесу та розвитку організації та працівників і клієнтської й фінансової перспективи.

Визначення цільових значень показників є найвідповідальнішим етапом розроблення збалансованої системи показників, оскільки без чіткого кількісного або якісного вимірювання досягнення стратегічних цілей не має сенсу. Складність пошуку цільового значення того чи іншого показника полягає в необхідності визначення рівня, якого реально можна досягти за наявних зовнішніх умов та обмежень. Справді, найскладніші завдання скоріше демотивують робітників, а прості не напружують, не створюють стимулів до розвитку. При формуванні цільових значень показників може виявитися прихований конфлікт цілей. Ідентифікація таких розбіжностей у

цільових установках при розробленні системи показників та їх значень має призвести до певного балансу або до відмови від одних цілей заради досягнення інших. При плануванні цільових параметрів індикаторів збалансована система показників забезпечує оптимальне співвідношення між цілями, що перебувають в конфлікті.

Однією з основних цілей упровадження збалансованої системи показників є посилення спрямованості організаційних змін у компанії [5]. Дієвість управлінських інновацій залежить від якості процесу комунікацій. Розроблення вищим менеджментом системи збалансованих показників на стратегічному рівні має бути переведене в операційні показники для певних підрозділів та в персональні індикатори діяльності окремих працівників. Наприклад, для реалізації стратегічного завдання покращення рівня обслуговування клієнтів, яке передбачає своєчасну доставку товарів клієнтові, для відділу продажу можна встановити за показник час виконання замовлення.

Разом із тим забезпечити своєчасне виконання замовлення можливе лише за спільної командної роботи відділу продажу, що приймає замовлення, формує й відвантажує продукцію, фінансового департаменту, що оформлює бухгалтерські документи.

У кожного підрозділу мають з'явитися операційні показники, які характеризуватимуть результативність конкретного підрозділу і визначать його внесок у досягнення стратегічних показників. Каскадування стратегічних індикаторів до операційних показників підрозділів та конкретних виконавців вимагає переосмислення бізнес-процесів у компанії, зон відповідальності та повноважень департаментів та окремих менеджерів.

При розробленні системи показників та їхніх цільових значень слід обґрунтувати програму вдосконалення та перетворень. Основа формування ЗСП — визначення причинно-наслідкових зв'язків, яка чітко вибудовує процеси стратегічного планування і формування річного бюджету. Після визначення кількісних параметрів результатів, яких прагне досягти

підприємство, менеджмент має визначити механізми їх досягнення, необхідні для цього ресурси, встановити короткострокові прогнольні значення фінансових та нефінансових показників.

При формуванні системи збалансованих показників необхідно дотримуватися таких правил:

- необхідність зв'язку обраних індикаторів зі стратегією розвитку організації в довгостроковій перспективі, забезпечення їх релевантності. Наголос на показниках, що визначають перспективи розвитку, дають реальну можливість менеджменту організації керуватися не лише оперативними діагностичними індикаторами, а й спрямовувати процес управління на досягнення стратегічних завдань;
- забезпечення достовірності вимірювання показників збалансованої системи через застосування кількісного або якісного оцінювання індикаторів для запобігання суб'єктивним експертним оцінкам, використання таких індикаторів, які формуються на засадах об'єктивного оцінювання ситуації;
- прозорість упровадження, що передбачає інформування персоналу підприємства, залучення його до розроблення, чітке розуміння й однакове тлумачення кожним співробітником підприємства показників збалансованої системи, цільової шкали індикаторів, а також можливість оперативного відстежування й забезпечення, які не потребують значних коштів для інформаційного забезпечення).

Активна дискусія з приводу визначення потенціальних вигод, які може дати впровадження системи збалансованих показників на підприємстві, триває. До основних переваг цього управлінського інструменту відносять:

- управління бізнесом як цілісною системою із фокусуванням діяльності на створенні вартості в довгостроковому періоді;
- можливість ув'язати стратегію компанії з операційною діяльністю;
- підвищення прозорості діяльності підприємства шляхом застосування кількісних та якісних індикаторів його функціонування, інформаційного забезпечення щодо планів, можливостей, ризиків;

- оптимізація балансу інтересів між акціонерами, клієнтами та співробітниками компанії;
- пов'язати систему збалансованих показників із методами управління, спрямованими на підвищення вартості компанії;
- здійснення ефективного контролю з боку лінійних менеджерів компанії за досягненням операційних завдань та стратегічних цілей компанії;
- усвідомлення персоналом компанії перспектив розвитку та системи цінностей компанії;
- забезпечення відповідальності і повноважень співробітників за короткостроковий та довгостроковий успіх компанії.

Розроблена система показників може стати дієвим інструментом стратегічних змін за умов правильного визначення їхніх цільових значень. Різницю між фактичними і цільовими значеннями ключових показників можна побачити за допомогою шкал, що дає можливість спостерігати за динамікою просування до встановлених результативних цілей. Для контролю виконання показників та аналізу відхилень поширеною практикою стало розроблення інтерактивних карт показників із запобіжними системами, своєрідних «світлофорів», що допомагають менеджерам і співробітникам своєчасно обговорювати проблеми, що заважають руху до стратегічних цілей.

Отже, збалансована система показників - це система оцінки, що утворена з набору фінансових та нефінансових показників підприємства. Впродовж певного часу ЗСП вийшла за рамки моделі оцінки і формувалася як система стратегічного управління, що надає можливість формувати механізм реалізації стратегічних цілей, переведення стратегії в дію і, звісно, інструмент ефективного спілкування та поширення інформації.

ЗСП повинна мати набір показників, які визначають всі основні типи та аспекти діяльності. Відправною точкою у розробці збалансованої системи показників є гіпотеза взаємозалежності та взаємозалежності стратегічних цілей, показників оцінки та їх цільових значень.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства

Нестабільність економіки України за останні роки впливає не лише на темпи розвитку країни, але й на лізингову галузь в цілому. Вибираючи лізинг, отримуєте оперативний фінансовий інструмент, який сприяє вивести національну економіку на шлях стабільного економічного росту. Існує низка визначень поняття лізингу, ось деякі з них на рис. 2.1.

Проаналізувавши ці та багато інших визначень, хочу дати своє визначення поняттю лізинг. Отже, лізинг – це абсолютно цивілізований інструмент розвитку, який допомагає зайняти провідні позиції на ринку.

Малі та середні підприємства і державні службовці недостатньо розуміють поняття лізингу і як ним користуватися для фінансування малих та середніх підприємств (МСП), що є ймовірним гальмуючим фактором для розвитку ринку лізингу в Україні. Проте більшості не вистачає знань і розуміння того, що це інноваційний засіб, який є ключовим елементом

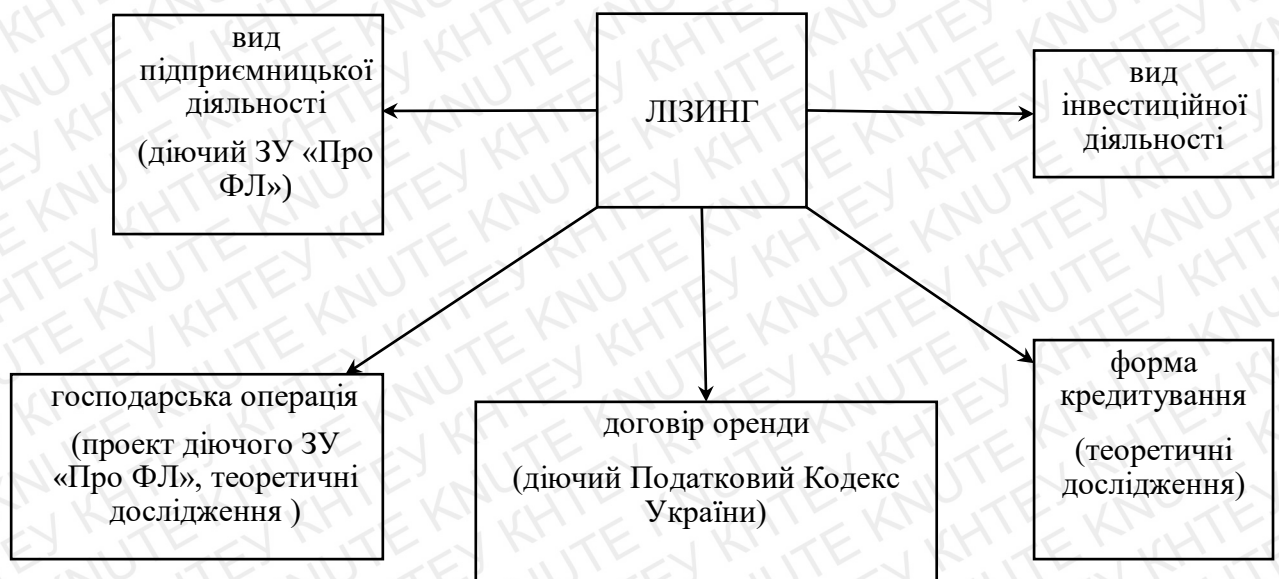


Рис. 2.1. Законодавчі та теоретичні визначення лізингу*

бізнесу.

**розроблено автором на основі [25, 38, 40]*

Використовуючи Google Trends проаналізував, що в Україні (рис. 2.2.) слово «лізинг» (українською і російською мовами) «запитувалося» дуже рідко. У Польщі (рис. 2.3.) слово «leasing» шукають значно рідше, ніж «credit», але частота запитів в рази більша, ніж в Україні.

Внаслідок цього на ринку лізингу «псевдолізингові компанії» почали створювати шахрайські схеми. Фізичних осіб приваблювали пропозиціями, зокрема про лізинг автомобілів, за дуже «смішними» цінами та з порівняно низькими ставками, враховуючи те, що будь-яка фінансова компанія та юридичні особи, які не мають статусу фінансових установ, але можуть згідно із законодавством надавати фінансові послуги, не можуть фінансувати за ставкою менше, чим НБУ (17%). Проте, після підписання договору фінансового лізингу (ФЛ) та оплати 10-30% вартості транспортного засобу, обіцяний автомобіль так ніколи і не з'являвся. Крім того, ці «названі» лізингові компанії не повертали гроші, оскільки в рахунках призначенням платежу було вказано «консультація з питань придбання транспортного засобу», а не авансовий лізинговий платіж.

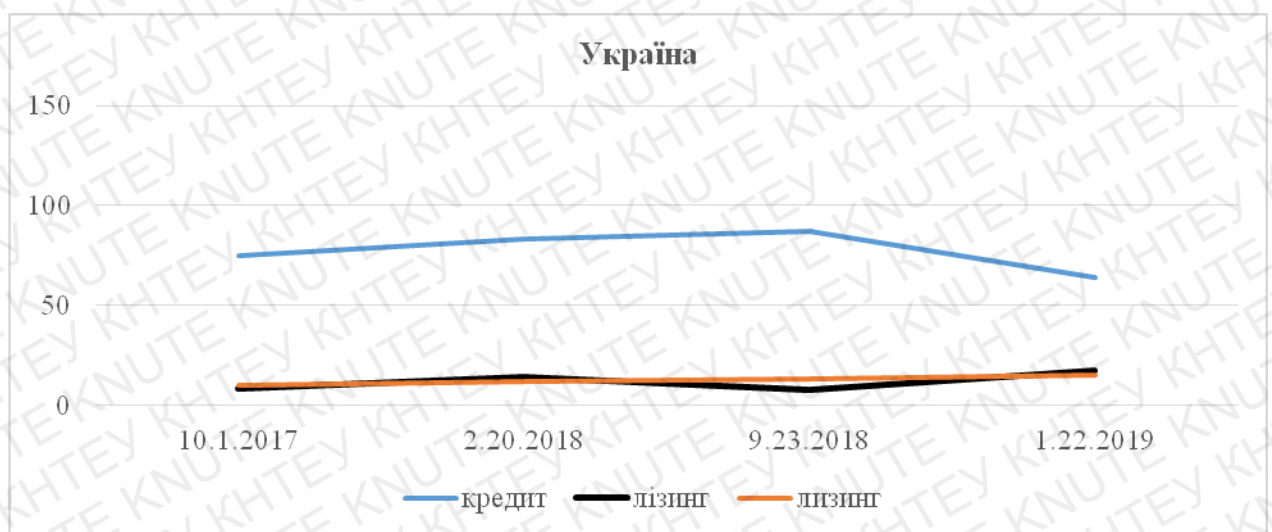


Рис. 2.2. Лізинг на противагу кредитам в Україні*

**розроблено автором через Google Trends [9]*

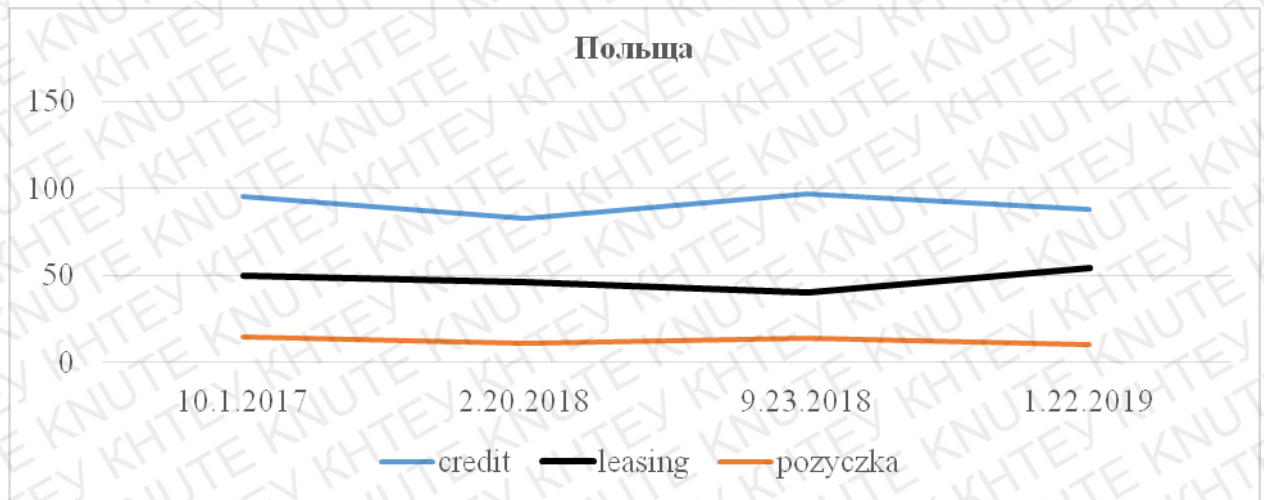


Рис. 2.3. Лізинг на противагу кредитам в Польщі*

*розроблено автором через Google Trends [9]

За підсумком 3 кварталу 2018 року, згідно з даними Переліку юридичних осіб, які мають право надавати фінансові послуги та перебувають на обліку в Нацкомфінпослуг, в Україні існувало 190 юридичні особи – лізингодавця; до Державного реєстру фінансових установ станом на 01.10.2018 р. було внесено інформацію про 943 фінансових компаній, що надають послуги фінансового лізингу (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Кількість юридичних осіб – лізингодавців та фінансових компаній, що надають послуги фінансового лізингу*

Тип установи	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.10.2018
Юридичні особи – лізингодавці	267	268	202	110
з них отримали ліцензію				90
Фінансові компанії, що надають послуги фінансового лізингу	187	362	428	943
з них отримали ліцензію				353

*розроблено автором за даними Нацкомфінпослуг [32]

Українські лізингодавці за третій квартал 2018 року уклали нові договори ФЛ на суму близько 18 млрд грн, що майже на 9,% вище показника за аналогічний період 2017 року.

За вказаний період кількість успішних підписаних договорів фінансового лізингу збільшилася в 2 рази.

На значне використання фінансового лізингу вплинуло зростання фондування цих операцій за рахунок майже 3-разового зростання залучених банківських кредитів та випуску лізингодавцями корпоративних облігацій на суму понад 143 млн грн.

Нацкомфінпослуг визначив, що фінансовий лізинг можуть здійснювати не лише фінансові установи, а й інші юридичні особи, які не фінансовими установами, але отримали відповідну ліцензію. Таким чином, незважаючи на те, що на 30 вересня 2018 року в Україні нараховувалось 353 фінансові установи з правом надання послуг фінансового лізингу, на них припадає 3,3% обсягу цього ринку. Спрощене регуляторне середовище сприяло тому, що на 110 юридичних осіб-лізингодавців припало 81,1% зазначеного бізнесу.

Згідно даних Нацкомфінпослуг, в структурі галузей фінансового лізингу договорів, укладених за дев'ять місяців 2018 року, переважають транспорт (4,974 млрд грн), сільське господарство (4,008 млрд грн), будівництво (1,205 млрд грн), металургія (899 млн грн), сфера послуг (786 млн грн), харчова промисловість (701 млн грн), видобувна промисловість (213 млн грн) і медичне обладнання (211 млн грн.).

Ринок лізингу в Україні характеризується транспортною галуззю та сільським господарством.(див рис. 2.4.).

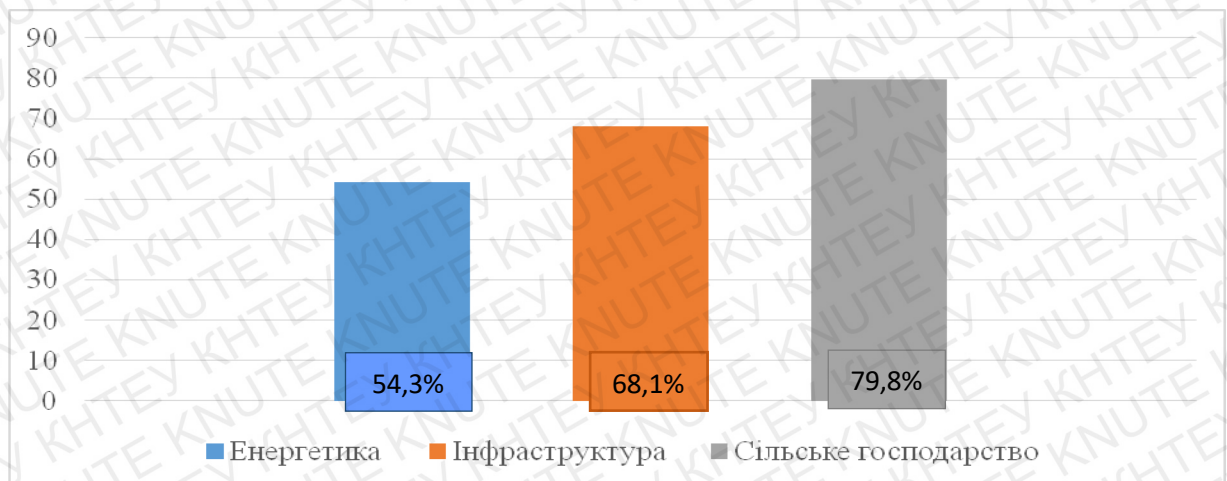


Рис. 2.4. Сектори економіки, привабливі для лізингу у 2018 році*

*розроблено автором за даними УкрСтат [19]

Щодо транспорту, то середній вік транспортних засобів в Україні становить близько 20 років (в ЄС ≈ 9). При цьому через лізинг здебільше фінансують легкові автомобілі. Ймовірно, зросте лізинг великовантажного транспорту. Українські транспортні компанії, що працюють у Європі, найближчим часом мають перейти на двигуни стандарту Euro 6. Ця вимога змусить компанії шукати пропозиції щодо заміни автопарку. Рівень продажу вантажних автомобілів зростає в Європі. Кількість проданих вантажних автомобілів (7 найпопулярніших марок: Mercedes, Volvo, Scania, MAN, DAF, Renault Trucks та Iveco) в 2015 році становила 267 757 одиниць, в 2016 році – 301 025 одиниць, в 2017 році – 305 463 та у серпні 2019 року в Україні було продано 621 вантажівка. Залізничний транспорт відіграватиме більш важливу роль. Фінансування купівлі вагонів для перевезення зерна вже розпочато завдяки лізингу від компанії «ОТП Лізинг» та «ЕСКА КАПІТАЛ». [35, 23]

У лізинг сільського господарства за 2017 рік передано: тракторів (50%, з них 35% вітчизняного виробництва), зернозбиральних комбайнів (25%), оброблювальної техніки (25%). Невикористаними можливостями для лізингу залишилися машини для збирання цукрового буряка та картоплі, елеватори. З огляду на важливість цього сектору для всієї країни, не дивно, що лізинг сільськогосподарської техніки стане дедалі важливішим в Україні. Сільське господарство забезпечує 14% ВВП, і майже 6% робочої сили задіяно в сільському господарстві.

Лізинг в Україні регулюється Цивільним і Господарським кодексами та Законом України «Про фінансовий лізинг» (у 1997 році було прийнято закон України «Про лізинг», а в 2004 році змінено та перейменовано на Закон України «Про фінансовий лізинг») [50,17,25]. Закон не редагувався багато років, а тому він не відповідає умовам сьогодення. У квітні 2017 року у Верховній Раді України було зареєстровано новий законопроект про фінансовий лізинг (№ 6395) з метою роз'яснення та вирішення деяких базових питань. На тепер законопроект лише є проектом, оскільки його знято з розгляду 29 серпня 2019 року [40].

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства за існуючої системи показників

Нині ЗСП є найтріумфальнішим дослідженням у поєднанні використання фінансових та нефінансових показників. З досвіду, на аналіз підприємства треба 15–20 показників, на підрозділ близько 7–10, на певного працівника до 5. ЗСП концентрує оцінювання на чотирьох взаємопов'язаних можливостях, а саме на фінансові результати, на споживачів, внутрішню організацію та на навчання і розвиток персоналу. У ЗСП кожна можливість буде містити головні чинники успіху та відносні показники, які є причиною виконання у певних перспективах [45, 16].

Звичайні підходи дослідження результативності діяльності компанії засновані на вимірах виключно фінансових показників [39]. Варто підкреслити, що ЗСП підтримує вимірювання фінансових показників, але припускає управління саме нефінансовими показниками, які демонструють рух підприємства до формування її майбутньої вартості через вкладення в персонал, що визначає сучасну парадигму змін. Деталізований погляд на управління дозволяє скласти неупереджену картину стану компанії, аналіз можливостей, конкурентоспроможності [42, 34].

Етапами проведення аналізу за допомогою ЗСП виступає: SWOT-аналіз і визначення факторів успіху; визначення стратегічних цілей та їх відображення на основі побудови стратегічної карти; проведення розрахунку по кожній складовій ЗСП; план стратегічних заходів та підтримка, оновлення та розвиток ЗСП [4].

Побудова ЗСП проводилася на основі даних ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» – лізингової компанії №1 України. Її прибуток в 2018 р. становив 13,5 млн грн..

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» також є одним з перших гравців серед лізингових компаній на ринку облігацій України. [23,37,36].

Відповідно до визначених етапів був проведений аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за

допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.2). SWOT-аналіз продемонстрував наявність більшої кількості слабких сторін, ніж сильних у внутрішньому середовищі, що безпосередньо пов'язано з топ-менеджментом підприємства. Перевищення можливостей над загрозами у зовнішньому середовищі здебільшого пов'язане з стабілізацією політичної ситуації. Підтвердженням цього є покращення фінансового стану підприємства у 1 пів. 2019 році [23].

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз середовища функціонування ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»*

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Внутрішнє середовище - Досвід роботи в таких сегментах як сільське господарство, транспорт і спецтехніка - Сильна команда професіоналів в офісі. - Досвід в побудові бізнесу-процесів, клієнтоорієнтованість персоналу - Наявність стійких зв'язків з постачальниками в таких сегментах як сільське господарство, транспорт і спецтехніка - Непряма причетність до банків	- Невідомість бренду "ЕСКА КАПІТАЛ" - Відсутність досвіду в залученні фінансових ресурсів на зарубіжних ринках - Нестача галузевого досвіду і відсутність налагоджених зв'язків з контрагентами (в нових галузях) літаки, жваві склади, виробниче обладнання - Відсутність могутньої рекламної кампанії із використанням всіх основних каналів просування. - Недовіра з боку клієнтів і партнерів в перший час внаслідок обережності, зайняття вичікувальної позиції. - Незнання специфіки ведіння лізингового бізнесу в кожному регіоні окремо.
	Можливості (O)	Загрози (T)
	Зовнішнє середовище - Вихід на нові ринки або сегменти ринку - Освоєння нових напрямів (вагони, літаки, обладнання) - Істотне збільшення позикового портфеля за рахунок реалізації операцій в нових галузях (літаки, жваві склади) - Успішне залучення на зарубіжних ринках, пропозиція конкурентоздатних умов фінансування - Закріплення на ринку, визнання, витиснення конкурентів.	- Зростаючий конкурентний тиск, спроби витиснення з ринку - Довге налагодження роботи в регіонах присутності, "розгойдування" - Обмеження можливості входження в окремі галузі

*розроблено автором за даними сайту ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Наступним етапом аналізу була проведена вибірка ключових показників у розрізі напрямів ЗСП. При аналізі ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»,

згідно з представленими характеристиками, вибрали певне число показників, а саме – по 5 показників з кожної складової, та провели їх розрахунки за 2018 рік. Відомо, що 80% систем оцінки ефективності опираються на річному звіті про фінансові показники й оперативному плані підприємства. Отже, потрібно відмітити, що дані системи націлені на короткостроковий строк, а не на стратегію. Водночас із традиційними системами, ЗСП також враховує фінансові показники як одні з головних критеріїв оцінки результатів діяльності, проте акцентує на значимість показників нефінансового характеру.

Фінансова складова є однією з ключових складових ЗСП. Переважно, основними завданнями перед фінансовою складовою є збільшення рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку та чистого прибутку. Фінансові цілі лежать в основі дерева цілей, проте існує міцний зв'язок із цілями в галузі маркетингу, внутрішніх процесів і розвитку персоналу. У розрізі фінансової складової було розраховано наступні показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальної ліквідності, довгострокового залучення позикових коштів, рентабельності власного капіталу та рентабельності активів.

У рамках клієнтської складової менеджери мають підсилити стратегію в галузі маркетингу і продажів, що однозначно призведе до зросту фінансових показників у наступних роках. Для поставленого завдання було проведено дослідження таких коефіцієнтів, як частка ринкового сегмента, кількість постійних клієнтів та основних конкурентів, рентабельність продажів та питома вага дебіторської заборгованості.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає основні процеси, які вимагають змін, удосконалення та розвитку. Успішність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства, від якої залежить кількість нових клієнтів і кінцевий фінансовий результат [28].

Після того як ключові бізнес-процеси було ідентифіковано, визначаємо критерії, які окреслюють ці процеси, і створюють показники ефективності.

Враховуючи орієнтацію нашого підприємства були визначені наступні показники, які відповідають бізнес-середовищу функціонування підприємства: рентабельність продукції, коефіцієнт зносу і придатності основних засобів, оборотності оборотних активів та рентабельності виробництва[41].

Четверта складова системи – якості та розвитку персоналу. Основними показниками ефективності цієї складової є задоволення співробітників, їх робоче місце та умови праці, вміння і кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень [22], що можливо втілити за допомогою: коефіцієнта підвищення кваліфікації, рентабельність персоналу, плинність кадрів, фактичний обсяг активів на одного працюючого та частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента.

Після здійснення розрахунків у кожній зі складових діяльності підприємства було проведено порівняння їх з нормативними значеннями (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати аналізу показників діяльності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»*

Складова	Назва показника	Значення показника			
		2017 р	2018 р	1 пів 2019 р	Нормативне
Фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кабс.л.	0,036	0,037	0,055	0,2...0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності, Кзл	1,21	1,27	1,52	більше 1
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів, Кдз	0,65	0,65	0,65	зростання—погано

	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, ROE	41,58%	43,69%	22,63%	не менше 1 %
--	--	--------	--------	--------	--------------

Продовження таблиці 2.3

	Коефіцієнт рентабельності активів, ROA	8,98%	9,57%	4,64%	оптимально 10–20 %
Клієнти	Частка сегмента ринку (ЧР)	1,52	1,67	1,59	більше ринку
	Кількість постійних клієнтів (Кпост. кл.)	67	71	78	зростання
	Рентабельність продажів (ROS)	5,3	6,18	9,09	зростання
	Чисельність основних конкурентів (Чконк)	15	16	16	зменшення
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ПВдеб.заборг.)	43,65%	47,07%	50,36%	до 40 % активів
Внутрішні бізнес-процеси	Рентабельність продажів (Рпрод..)	5,3	6,18	9,09	збільшення
	Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.)	19,25	19,34	2,89	менше, ніж 50 %
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)	1,19	1,54	0,51	зростання
	Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів (Кр.вир.)	1,27	1,35	0,86	зростання
	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кприд)	68,3	80,65	97,10	більше, ніж 50 %

Закінчення таблиці 2.3

Навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт підвищення кваліфікації (Ккв)	1200	2000	2500	зростання
	Рентабельність персоналу (ROL)	175,9	642,09	350,22	зростання
	Плинність кадрів (Ппл)	16,9%	23,8%	22,2%	зменшення
	Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого (Актпрац)	7132,26	9067,09	8036,03	-
	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента (ЧПперс)	47,35%	46,6%	72,9%	-

*розраховано автором за даними сайту ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Щоб сформувати бажану стратегію розвитку компанії, необхідно визначити по кожній зі складових ті показники, які справляють найбільший вплив на діяльність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» і на які потрібно перш за все звертати увагу під час аналізу підприємства. Було проведено анкетування всіх співробітників ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» щодо визначення вагомості показників ефективності у розрізі ЗСП. Відповідно до відповідей анкети було визначено вагомість кожного показника відповідно до рейтингової оцінки їх важливості щодо чотирьох аспектів діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вагомість ключових показників ефективності по проекціях ЗСП для підприємства ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»*

№ з/п	Показник (X i)	Вагомість показника (M i)	№ з/п	Показник (X i)	Вагомість показника (M i)
«Фінанси»			«Клієнти»		
1.1.	Кабс.л	0,21	2.1.	ЧР	0,23

1.2.	Кзл	0,17	2.2.	Кпост. кл.	0,21
1.3.	Кдз	0,15	2.3.	ROS	0,19
1.4.	ROE	0,24	2.4.	Чконк.	0,16
1.5.	ROA	0,23	2.5.	ПВдеб.заборг.	0,21

Закінчення таблиці 2.4

«Внутрішні бізнес-процеси»			«Навчання і розвиток»		
3.1.	Рпрод..	0,20	4.1.	Ккв	0,17
3.2.	Кзн	0,19	4.2.	ROL	0,20
3.3.	Коб	0,20	4.3.	Ппл	0,27
3.4.	Кр.вир	0,23	4.4.	Актпрац	0,16
3.5.	Кприд	0,18	4.5.	ЧПперс	0,20

*розраховано автором за даними сайту ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Інтегральний груповий показник окремого напрямку діяльності, що характеризує вплив ЗСП на результативність діяльності компанії ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» (рис. 2.5.), може бути розрахований за формулою [31]:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i \cdot M_i). \quad (2.1)$$

де M_i – вагомість кожного показника;

X_i – показники, що характеризують кожен напрям ЗСП у рамках i -го показника.

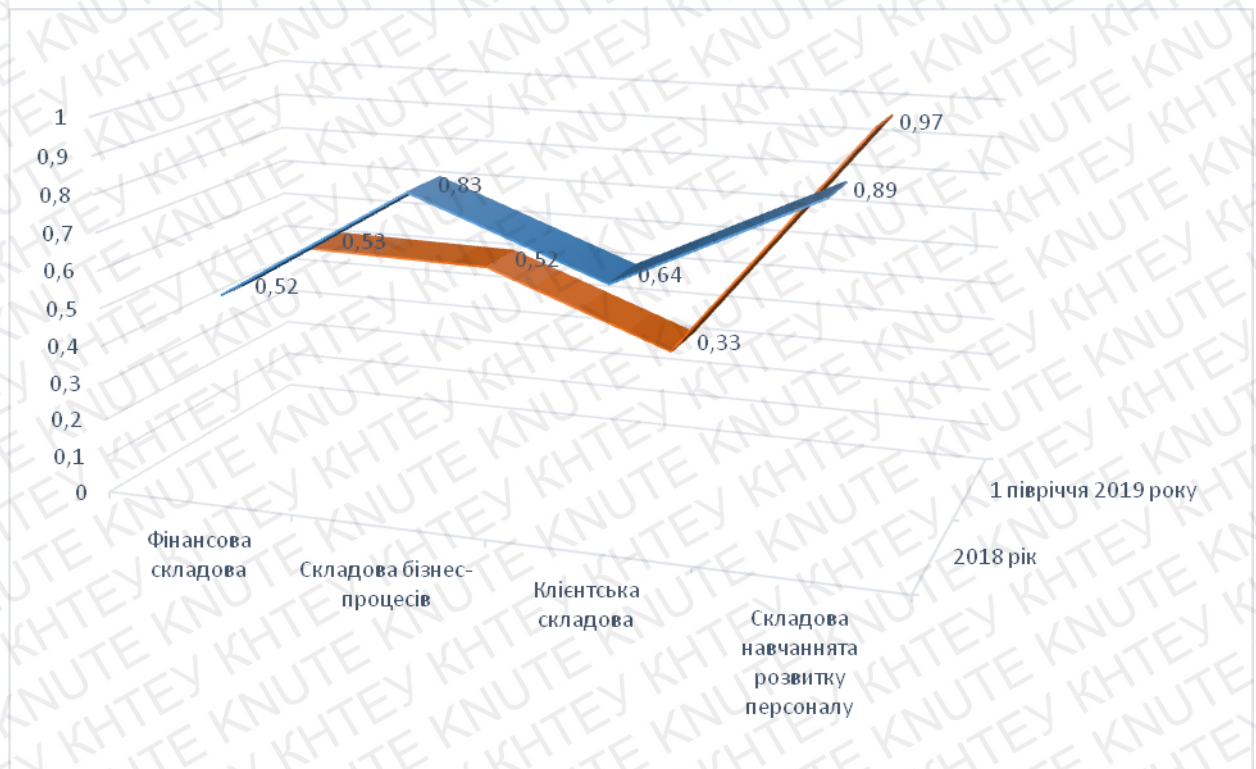


Рис. 2.5. Інтегровані значення складових збалансованої системи показників ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за 2018 та 1 півріччя 2019 років*

*побудовано автором за матеріалами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Згідно з побудованою діаграмою стає зрозуміло, що в найгіршому становищі перебуває клієнтська складова із значенням 0,64 од. й фінансова складова – 0,52 од. Складові бізнес-процесів та складова навчання та розвитку персоналу розташовані майже на одному рівні із значеннями 0,83 та 0,189 од. відповідно.

Опісля відповідних розрахунків було визначено загальний інтегральний показник характеристики всіх напрямів діяльності [27]:

(2.2)

Для того, щоб визначити відповідність базової стратегії змін було запропоновано дану шкалу оцінювання:

від 0 до 0,15 – базова стратегія змін «скорочення або вихід з бізнесу»;
від 0,15 до 0,70 – базова стратегія змін «перебудови» або «оптимізації»;
від 0,70 до 0,85 – базова стратегія змін «оптимізації» або «розвитку»;
від 0,85 до 1 – базова стратегія змін «розвитку» або «випередження».

Відповідно до запропонованої шкали оцінювання розраховано загальний інтегральний показник даного підприємства, який розташовується на початку інтервалу від 0,15 до 0,7, дозволяє зробити висновок про доцільність вибору стратегії змін «оптимізації» чи «перебудови».

За даний досліджуваний період, показники ефективності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є недостатньо високими, але потреби у кардинальних змінах у системі управління немає, тому потрібно використати стратегію «оптимізації». Варто переглянути планово-управлінські рішення та заміна на нові деякі неефективні бізнес-процесів. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» необхідно вправніше використовувати свої активи, збільшити частку ринку та конкурентоспроможність.

За показниками чотирьох складових, ефективність є недостатньо високою, при цьому не всі вони наближаються до нормативного значення. Зокрема, необхідно звернути увагу на «Фінансову складову», яка займає найменше значення серед всіх показників.

Для досягнення ефективності було сформовано стратегічну карту у розрізі збалансованої системи показників на підприємстві ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» (адаптовано за: [2, 51]). Компанія, продавець фінансового лізингу, так сформулювала власну місію: «Надання Клієнту високоякісних фінансових послуг».



Рис. 2.6. Стратегічна карта ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»*
*розроблено автором

Для реалізації місії сформовано стратегічну карту (рис. 2.6), яка дає уявлення про взаємозв'язок цільових установок розвитку компанії у аспектах: «фінанси», «клієнти», «внутрішні процеси», «навчання і розвиток».

Отже, аналіз за допомогою ЗСП показав необхідність включення складових інтелектуального капіталу до оцінки загальної конкурентоспроможності підприємства. Компанія демонструє середні показники в усіх напрямках, окрім складової внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвиток персоналу, але залишається потреба у взаємодії між усіма напрямками діяльності. За допомогою детального дослідження кожної зі складових переконалися в хорошому становищі компанії за 2018 рік та 1 півріччя 2019 року.

Таким чином, ЗСП на основі використання випереджуючих показників дозволить розпізнавати та вилучати недоліки у діяльності підприємства ще до того, як їх наслідком буде погіршення фінансових показників; зробить можливим за необхідності вчасно коригувати управлінські рішення у процесі діяльності; дасть змогу за допомогою нефінансових показників аналізувати діяльність підприємства, результатом чого стане підвищення конкурентоспроможності, що найголовніше, для ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», зробить діяльність підприємства більш прозорою для закордонних і вітчизняних інвесторів.

Підсумовуючи результати даного дослідження можемо сказати, що для оцінювання ефективності виробництва доцільно використовувати систему фінансових (узагальнюючих і часткових) і нефінансових показників, які не мають безпосереднього цифрового виразу. З цією метою потрібно обирати ту систему чи концепцію, яка найбільш повно відповідає потребам даного підприємства в конкретних умовах господарювання і ту, яка дозволить швидко окупити вкладені витрати й отримати реальну віддачу. Аналіз за наведеною системою зможе дати вичерпну інформацію про існуючий рівень ефективності, причини низької ефективності виробництва і використання усіх ресурсів, а також допоможе у виявленні резервів підвищення ефективності. Разом з тим, необхідно враховувати, що це має бути не одноразова робота, а систематичні заходи з підвищення ефективності.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

3.1. Структурна орієнтація формування збалансованої системи показників на підприємстві

Оптимальний набір показників, включених до системи, повинен задовольняти потреби усіх користувачів планової інформації – учасників планового процесу і визначається ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» самостійно.

Система показників має охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» в умовах ринкової економіки, підвищити практичну значимість та цінність планової інформації для управління.

Показники планування потенціалу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» функціонального рівня будемо розглядати окремо за складовими потенціалу, але при цьому варто пам'ятати, що відповідно до теорії систем, всі його складові функціонують одночасно і в сукупності.

Це не виключає необхідності структурування системи показників за основними складовими елементами потенціалу. Розглядати показники для кожного з них необхідно виходячи із сутності кожного потенціалу.

Оцінювання джерел здобутку відповідного результату цілком справджує ресурсний підхід визначення і оцінки можливостей фірми. Цими індикаторами слугують ресурси ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», які відповідають кількісній і якісній оцінці.

Для провадження аналізу впливу цілого комплексу складових задля оцінки потенціалу підприємства загалом, варто насамперед здійснити аналіз показників кадрової, фінансової, фондової складової. Заключним

розрахунком стане визначення інтегрального впливу комплексу новацій на потенціал підприємства ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» [30].

Проблемним є процес утворення оцінки потенціалу, через те, що він поєднує в собі не тільки просторові, а і часові характеристики [48].

Під оцінкою потенціалу мають на увазі сукупність економічних можливостей підприємства, які імовірно будуть використані для забезпечення всіх матеріальних потреб. Оцінка потенціалу мусить бути об'єднаною на базі інтегральних показників, котрі брали до відома всі можливості і стримуючі фактори економічного потенціалу. Підсумком цієї характеристики є розрахункова величина потенціалу.

У складі потенціалу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» відокремлюють вагомі майнові і фінансові складові. Під першою складовою розуміють «сукупність засобів підприємства, які перебувають під контролем підприємства», друга - «характеристика фінансового стану і фінансових можливостей підприємства» [20]. Майновий потенціал відзначається перш за все розміром, складом і станом активів, котрі знаходяться на підприємстві і розпоряджається (його оцінка в грошовій формі (фінансова оцінка), представлена в активі балансу).

Тому економічну оцінку потенціалу підприємства доречно реалізовувати за групою активів, які визначають прибуток від реалізації продукції, робіт та послуг[22] :

$$+ \quad) \quad (3.1)$$

де π_t – прибуток від реалізації продукції, отриманої від використання в t-му році;

в t -му; – амортизаційні відрахування

$T_{ВП}$ – період оцінки потенціалу даної групи активів підприємства.

Кадровий потенціал – це сукупність трудових можливостей підприємства, форм і методів їх прояву, можливість працівників до винайдення ідей, пропонувати інноваційної продукції, трудитися і регулярно підвищувати кваліфікацію.

Навчання кадрового потенціалу є ключовим напрямом розвитку підприємства та способом досягнення міцних позицій на ринку в умовах суворой конкурентної боротьби. Тому, щоб функціонування підприємства була ефективною та рентабельною, потрібно весь час розвивати та вдосконалювати команду; необхідно безупинно готувати та підтримувати високий кадровий потенціал. Саме тому вартість цього елементу потенціалу повинна включати також витрати, пов'язані з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу. З урахуванням цих витрат вартістю елементу «праця» буде сума[44, 18]:

$$В_{тр} = Ф_{зп} + Ф_{мз} + В_{н} + В_{пп} + В_{пк} \quad (3.2)$$

де $Ф_{зп}$ – фонд заробітної плати персоналу;

$Ф_{мз}$ – фонд матеріального заохочення;

$В_{н}$ – витрати на навчання кадрів;

$В_{пп}$ – витрати на перепідготовку кадрів;

$В_{пк}$ – витрати на підвищення кваліфікації.

Організаційна складова потенціалу компанії є необхідною, з тим що істотно вираховує чи буде працювати ефективно підприємство. Ця складова є системним фундаментом організації, який є ресурсом імовірних можливостей компанії, гарантує здійснення ключової функції підприємства,

використання її цілей, досягнення поставлених задач. Вона прогнозує буття ряду параметрів для її оцінки: затрати на систему управління; інформаційний тягар на персонал; час на опрацювання даних; час на вирішення задач управління; присутність похибок в управлінських рішеннях. Ці параметри сформовані опорними критеріями:

Перший критерій визначає рівень потенціалу організаційної структури управління виконання норми прибутку.

Другим критерієм є здатність даної структури управління гарантувати умови для зростання прибутку за допомогою заходів НТП.

Третім критерієм є здатність своєчасно помітити перемену попиту, в зв'язку з цим корегувати дії, налаштований на завчасну перебудову.

Четвертий критерій — здійснювати ріст ПП за допомогою розгорнутої спеціалізації суспільної праці.

П'ятий критерій слугує для успішності системи нагляду при наявній організаційній структурі управління.

Фінансова складова є частиною потенціалу підприємства. Здобуті фінансові результати демонструють ефективність ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» з погляду віддачі на зареєстрований капітал. Він відображується співвідношенням активу і пасиву балансу. Важливість фінансового потенціалу споріднене із специфікацією джерел фінансування, що залучаються, і ціллю їх застосування, а його дослідження проводиться з погляду короткострокових і довгострокових перспектив. У першому разі вивчаються показники ліквідності і платоспроможності, а в другому – фінансова стійкість.

Для аналізу рівня ФПП варто провести розрахунок ключових показників, які окреслюють ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства порівняно з нормативним рівнем (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рейтингова оцінка фінансового потенціалу за фінансовими показниками
ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»***

Найменування показника	Розрахунковий рівень ФПП 2018 р.	Розрахунковий рівень ФПП 1 півріччя 2019 р.	Нормативний рівень ФПП
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,197	0,211	0,3–0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,802	0,788	0,3–0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,453	-0,36	0,05–0,1
Коефіцієнт самофінансування	0,246	0,268	0,5–1

Закінчення таблиці 3.1

Коефіцієнт загальної ліквідності	1,272	1,526	1,0–2,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,037	0,055	0,1–0,2
Рентабельність сукупних активів	0,095	0,046	0,05–0,1
Рентабельність власного капіталу	0,436	0,226	0,1–0,15
Ефективність використання активів для виробництва продукції	1,144	0,479	1,0–1,6

**розроблено автором за даними сайту ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»*

Зіставимо одержані значення ключових показників фінансової діяльності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» зі шкалою, яка демонструє рівень ФПП. Опісля проведених розрахунків ключових фінансових коефіцієнтів і визначення їх нормативного рівня необхідно скласти криву ФПП за даними цих показників за відповідний період.

Відомості табл. 3.1 та 3.2, демонструють, що в 2018 – 1 півріччі 2019 роках фінансовий стан ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» стабільний, діяльність підприємства прибуткова. Проте сім показників з дев'яти аналізованих перебуває на низькому і середньому рівні.

Використання вищенаведених методів оцінювання, дає змогу розподілити підприємства за рівнем якості управління фінансовим

потенціалом. Високий: високі показники рентабельності, фінансовий стан стійкий, існують можливості залучення додаткового капіталу, ділова репутація знаходиться на високому рівні. Середній: підприємство отримує прибуток, однак результати його господарської діяльності тісно корелюють із динамікою внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. Низький: підприємство фінансово нестабільне, існують загрози його платоспроможності, ділова репутація є незадовільною.

Відповідно до даного розподілу побудуємо криві фінансового потенціалу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Криві фінансового потенціалу підприємства ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»*

Найменування показника	Високий рівень ФПП	Середній рівень ФПП	Низький рівень ФПП
Коефіцієнт фінансової незалежності			+
Коефіцієнт фінансової залежності	+		
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами			+
Коефіцієнт самофінансування			+
Коефіцієнт загальної ліквідності		+	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності			+
Рентабельність сукупних активів		+	*
Рентабельність власного капіталу	+		
Ефективність використання активів для виробництва продукції		+	*

Примітки: ----- 2018р., — 1 півріччя 2019 р..

*розроблено автором за даними таблиці 3.1

Таким чином, ТОВ ЕСКА КАПІТАЛ володіє середнім фінансовим потенціалом, оскільки в підприємства є частина власного капіталу, достатня для втілення умов ліквідності та фінансової стійкості, є досить багато пропозицій для залучення позикового капіталу та інвестицій від іноземних партнерів та випуск власних облігацій, рентабельність активів перебуває на середньому рівні.

Підприємство характеризується стійкою платіжною спроможністю, достатньою забезпеченістю власними оборотними коштами та успішністю їх використання, відповідною організацією розрахунків, існуючого стійкого фінансового підґрунтя. Фінансове становище підприємства може стати гіршим у разі неефективного використання коштів, їх втрата, заборгованості перед дилерами, банками, оскільки нинішня фінансова ситуація підприємства недостатньо стійка через несприятливі тенденції у країні. Усе це обумовлює необхідну потребу для ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» постійного дослідження та контролю стану системи управління ФПП та зростання її ефективності задля забезпечення відкритості поточного й майбутнього фінансового стану.

На нашу думку, метод оцінки ФПП варто долучити аналіз імовірності банкрутства підприємства за методом Альтмана [12].

Опрацюємо через розрахунок за моделлю Альтмана, чи буде можлива для даної організації загроза банкрутства. Скористаємося формулою п'ятифакторної моделі:

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,7 * X_4 + 0,99 * X_5, \quad (3.3)$$

де X_1 – оборотний капітал до суми активів підприємства;

X_2 – не розподілений прибуток до суми активів підприємства;

X_3 – прибуток до оподаткування до загальної вартості активів;

X_4 – ринкова вартість власного капіталу / балансова вартість усіх зобов'язань;

X_5 – обсяг продажів до загальної величини активів підприємства.

Ймовірність банкрутства в п'ятифакторній моделі Е.Альтмана оцінюється залежно від значення Z-рахунку, обчисленого за реальними даними підприємства:

- до 1,8 - дуже висока;
- від 1,81 до 2,7- висока;
- від 2,8 до 2,9 – можлива;
- понад 3,0 - дуже низька.

Розрахуймо показник Z п'ятифакторної моделі Альтмана за 2018– 1 півріччя 2019 роки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок показника Z п'ятифакторної моделі Альтмана
для ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за 2018 – 1 півріччя 2019 р.***

Показник	Формула розрахунку	2018	1 півріччя 2019
X 1	оборотний капітал до суми активів підприємства	0,552	0,577
X 2	нерозподілений прибуток до суми активів підприємства	0,196	0,211
X 3	прибуток до оподаткування до загальної вартості активів підприємства	0,086	0,053
X 4	ринкова вартість власного капіталу до бухгалтерської вартості всіх зобов'язань	0,246	0,269
X 5	обсяг продажів до загальної величини активів підприємства	1,144	0,479
Значення Z		2,50	3,60**

Примітка. **прогнозоване значення (1 півріччя 2019 дорівнює 1,8)

*розроблено автором за даними сайту ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Розрахунок показника Z п'ятифакторної моделі Альтмана ТОВ ЕСКА КАПІТАЛ показав, що значення його з кожним роком збільшується (від 2,54 у 2018 році до 3,60* за прогнозованим розрахунком у 2019 році). Нині можна

стверджувати, що ситуація на підприємстві змінюється в кращу сторону, платоспроможність зростає упродовж півтора років.

Широко використаним є ресурсний підхід до розкриття сутності фінансового потенціалу підприємства, який не враховує вплив управлінських рішень на його стан, що є істотною помилкою даного підходу. Підхід не враховує зокрема і синергійний ефект поєднання фінансових ресурсів підприємства та підходи до управління ними[15].

Обов'язково завжди оновлювати інформацію про фінансовий стан підприємства, запобігати здатності організації до впливу фінансових криз та відстежувати його потенціальний розвиток. Саме цей підхід дозволить жваво реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та змінювати напрям руху підприємства в особливо тяжких умовах конкурентної боротьби. Через те, що саме інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства є досить ризиковою з погляду фінансового стану та потребує постійного контролю ключових індикаторів.

Можна зробити висновок, що ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є платоспроможним підприємством, володіє середнім фінансовим потенціалом, оскільки в підприємства є власний капітал, достатній для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості, має можливості для залучення капіталу, рентабельності активів, перебуває на середньому рівні.

3.2 Ефективність використання збалансованої системи показників на підприємстві

В 2019 році життєво необхідним для підприємства є зростання ефективності. Керівництво завжди здійснює безперервне дослідження ефективності діяльності. Тільки за успішне економічне управління менеджери отримують премію, а акціонери орієнтовані до максимального

фідбеку від вкладеного капіталу та реалізації ефективної діяльності бізнесу. Виконувати дослідження ефективності необхідно за допомогою показників ефективності діяльності підприємства.

Вирішення квінтесенції економічної результативності діяльності організації пов'язана з виділенням певної характеристики ефективності, створення і розвиток системи показників. Для формування загальної ефективності діяльності компанії необхідним є включення певної кількості факторів. Необхідно створити ряд показників ефективності використання для кожного виду ресурсів або спільно для всіх ресурсів. Показники за новий період варто співставити з показниками за минулий період, який називають базовим, або із її новим значенням дохідності капіталу на ринку.

Оцінювання успішності та ефективності відбувається з конкретною ціллю (потреба зростання бізнесу, необхідність інвестування капіталу) для певних споживачів даної інформації (акціонери організації, менеджери, решта персоналу), на відповідному рівні в межах одного підприємства (варто досліджувати успішність діяльності компанії загалом, зокрема доцільніше провести ефективність використання певних груп його активів).

Зазвичай існує як мінімум три методичні підходи до оцінки ефективності, які ми зараз розглянемо [27].

Першим із них слугує традиційний підхід, що опирається на класичну модель Дюпона "Рентабельність капіталу". Цей підхід прогнозує визначення ефективності на базі декількох показників: показники першого ступеню, котрі визначають результативність діяльності підприємства загалом, співставляючи успішні показники з затратною частиною усіх ресурсів, та показники другого ступеню, котрі визначають результативність використання певних видів ресурсів підприємства[21].

Багаточинниковий підхід. Науковці зазвичай рекомендують використовувати такий підхід, проте в теперішніх реаліях дуже рідко користується популярністю. Цей метод припускає застосування об'єднання

індексів ефективності, що є заплутаним і тяжким для тлумачення і розуміння, відповідно і не став широко використовуваним.

Оцінка результативності діяльності за рахунок концепції "Performance Management" (управління результативністю) прогнозує застосування збалансованої системи індикаторів (Balanced Scorecard (BSC)), котра стосується як фінансових так і нефінансових показники, які дозволяють комплексно визначити вартість організації й результативність її діяльності. Коефіцієнти рентабельності застосовуються в даній системі як вторинні, а ключовим є економічна додана вартість (EVA). Показник EVA є оцінкою справжнього річного прибутку бізнесу, і він різко відрізняється від бухгалтерського прибутку, оскільки при розрахунку показника EVA вираховується вартість власного капіталу. Іншими факторами відмінностей є можливі поправки на амортизацію, витрати на дослідження і розробки, оцінку запасів і т.д.. EVA представляє залишковий прибуток, що залишається після вирахування вартості всього капіталу (у т.ч. власного), тоді як бухгалтерський прибуток визначається без вирахування вартості власного капіталу. Нижче наведена формула розрахунку даного показника [24]:

$$EVA = EBIT \cdot (1 - T) - WACC \cdot C \quad (1)$$

де EVA – економічна додана вартість;

EBIT – прибуток до сплати податків і відсотків;

C – величина капіталу;

T – ставка оподаткування прибутку;

WACC – середньозважена вартість капіталу.

Відповідно до даної формули економічна додана вартість у 2018 році становила 13505 тис грн, а у 2019 за прогнозованим розрахунком буде дорівнювати 18962 тис грн, і у 2020 році за прогнозованим розрахунком буде дорівнювати 21427 тис грн.

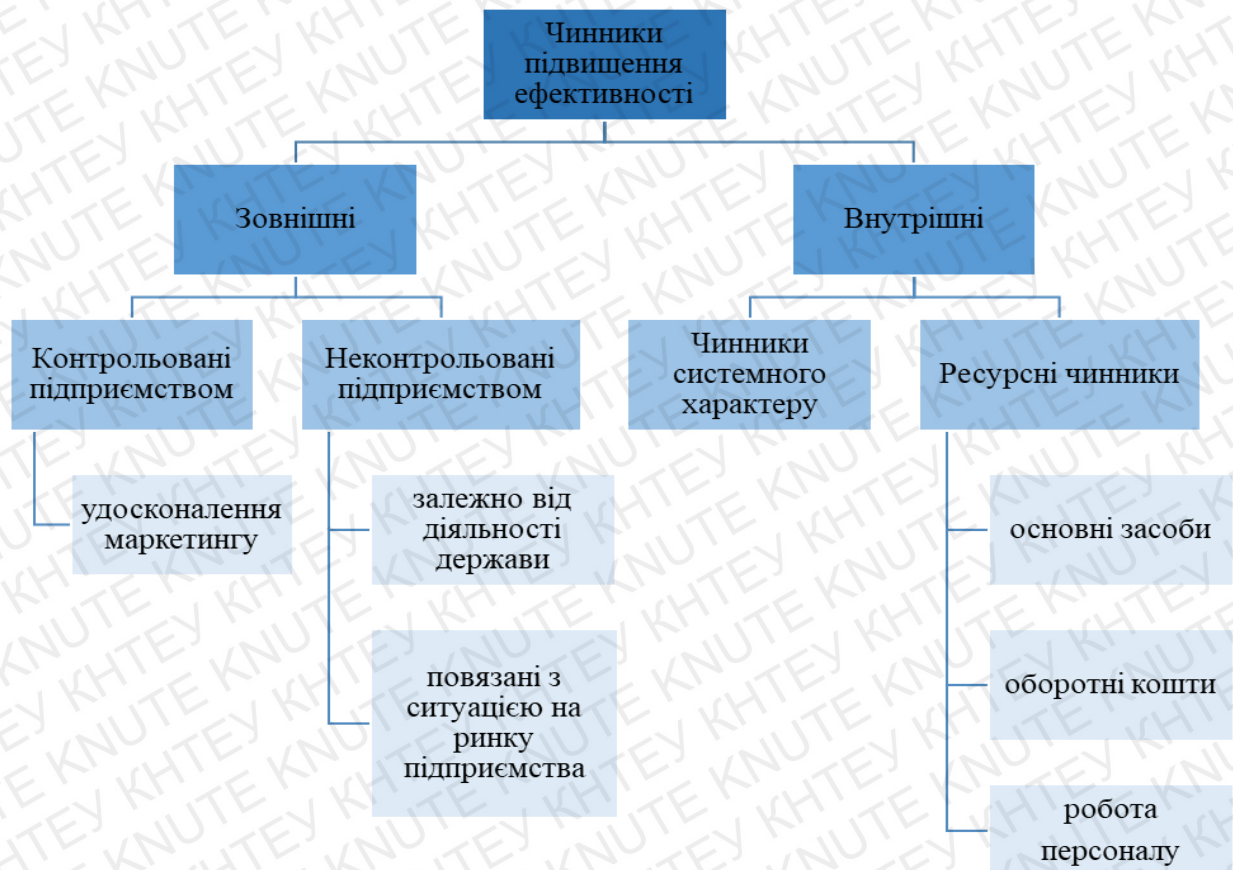
Ринок конкуренції жадає від компанії безперервного розвитку та втілення інновацій. Тож, аби бути конкурентоздатним, компанія необхідна розуміти, що їй потрібні конкурентні переваги. Ключовими напрямками їх одержання є наступні:

- бути ліпшим у впровадженні шляхів поліпшення діяльності та зростання її успішності;
- невимушено обезсилювати конкурентів;
- додати нову сферу діяльності у компанії та вихід на ринок.

Через те, що втілення крайніх двох напрямків вимагає помітних кроків, єдиним способом одержання конкурентних переваг зостається зростання успішності діяльності на підприємстві.

Пошук ще не використаних можливостей для підвищення успішності діяльності компанії відбувається за допомогою ґрунтового дослідження усіх елементів функціонування підприємства з застосуванням певних факторів[47].

ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» здійснює діяльність в переважно економічній сфері та сфері фінансових послуг, котрі відзначаються на його діяльності. Довершеність податкової і амортизаційної систем, кредитна і фінансова політика держави, стабільність і прогресивність норм чинного законодавства, рівень регулювання цін у національній економіці, система ліцензування,- це ті незалежні від підприємства фактори, які без сумніву позначаються на успішності ведення бізнесу (рис. 3.1). Це спричиняє появу ряду факторів зростання успішності підприємства, на які підприємство не впливає.



ис. 3.1. Класифікація чинників підвищення ефективності діяльності підприємства*

*розроблено автором

Ресурсні фактори пов'язані з використанням окремих видів ресурсів підприємства. Застосування ресурсних факторів дозволить ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» впровадити ряд заходів, ціленаправлених на зростання успішності діяльності за допомогою власних сил.

Чинники системного характеру передбачають отримання ефекту від системного використання ресурсів:

- розвиток кооперації і спеціалізації;
- оптимізація структури управління підприємством;
- оптимізація джерел фінансування підприємства;
- створення логістичної діяльності;
- удосконалення фінансово-економічної діяльності система бюджетування, оптимізація схем оподаткування)

Під контролем підприємства знаходяться фактори пов'язані з формуванням ринку:

- удосконалення маркетингової діяльності підприємства;
- участь підприємства у різного роду об'єднаннях та суспільних організаціях.

До неконтрольованих підприємством факторів належать дві групи. Перша залежна від діяльності держави, а саме податкова система, митна політика, фінансово-кредитна політика. Друга група пов'язана з ринковою ситуацією у сфері якого діє підприємство та суміжних ринках.

Отже, вигоди від використання Збалансованої Системи Показників (ЗСП) має наступний вигляд:

- цілковите знання бізнесу всіх процесів в ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»;
- ключова орієнтованість живого діалогу всіх підрозділів та співробітників;
- зростання швидкості для завершення ключових цілей;
- цільовий плановий поділ всіх ресурсів;
- аналіз успішності прийняття рішень керівництвом в межах стратегії компанії;
- знання працівниками ключових цілей компанії та своїх персональних завдань для їх досягнення;
- подолання бар'єру відчуження між співробітниками та підрозділами;
- отримання бізнес-інформації в упорядкованому вигляді, доступному для розуміння;
- особиста відповідальність кожного працівника за виконання закріплених за ними показниками та завдань;
- зростання мотивації працівників за допомогою чітких персональних цілей та завдань.

Більше того, ефективність впровадження будь-якої системи КРІ на пряму залежить як від правильного визначення Ключових показників ефективності (КРІ), так і від можливостей їх подальшого використання, які

забезпечуються за рахунок автоматизації Збалансованої Системи Показників (ЗСП) з використанням високотехнологічних програмних продуктів.

Тому після проведеного аналізу SWOT в 2 розділі випускної кваліфікаційної роботи, дефініції головних стратегічних цілей підприємства по чотирьох напрямках його діяльності (стратегічна карта) та аналізу ключових показників було визначено основні заходи, які необхідно запровадити у ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», щоб ефективно функціонувати на ринку. Дані заходи будуть наочно представлені в Додатку В.

Отже, для розкриття сутності фінансового потенціалу підприємства широко використаним є ресурсний підхід, який не враховує вплив управлінських рішень на його стан, що є істотною помилкою даного підходу. Підхід не враховує ефект поєднання фінансових ресурсів підприємства та підходи до управління ними.

Необхідно постійно оновлювати інформацію про фінансовий стан підприємства, запобігати здатності організації до впливу фінансових криз та відстежувати його потенціальний розвиток. Саме цей підхід дозволить жваво реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та змінювати напрям руху підприємства в особливо тяжких умовах конкурентної боротьби. Через те, що саме інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства є досить ризиковою з погляду фінансового стану та потребує постійного контролю ключових індикаторів.

А оскільки, ринок конкуренції жадає від компанії безперервного розвитку та втілення інновацій, компанія необхідна розуміти, що їй потрібні конкурентні переваги.

Тож єдиним вірним шляхом є пошук ще не використаних можливостей для підвищення ефективності діяльності компанії, який відбувається за допомогою ґрунтового дослідження усіх елементів функціонування підприємства з застосуванням певних факторів.

Таким чином, у рамках стратегічного управління підприємством найбільш перспективним є формування економічного потенціалу підприємства як взаємозв'язку оперативного і стратегічного потенціалів. Така градація дозволяє розмежувати фактори якісного і кількісного розвитку підприємства і представити їхній вплив у вигляді математичної залежності.

З метою підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства необхідне створення механізму розвитку та управління економічним потенціалом підприємства. Економічною основою ефективного функціонування сучасного підприємства є ринковий механізм конкуренції, традиційний механізм відтворення факторів виробництва і механізм розвитку економічного потенціалу підприємства.

Механізм розвитку потенціалу підприємства чітко й органічно повинен вписуватися в систему управління підприємством, і конкретизуватися спеціально сформованою системою управління, що володіє власними специфічними принципами функціонування, визначеною структурою і набором складових елементів.

Виділяючи загальні принципи побудови організаційно-економічного механізму в розрізі структурних принципів, покликаних забезпечити чітку взаємодію між загальними цілями і завданнями, з одного боку, і їхній поділ на більш часткові і дрібні, з іншого, сприяючи правильному призначенню і підбору відповідальних виконавців за розвиток економічного потенціалу підприємства, закріпленню за ними відповідних повноважень і відповідальності, а також створенню цільових команд, можна особливо виділити принципи поділу праці, єдності цілей і керівництва, співвідношення централізації і децентралізації.

Серед загальних процесуальних принципів, що визначають характер і зміст діяльності керівників, їх взаємовідношення з підлеглими, застосування санкцій тощо, варто виділити єдність командування, корпоративний дух, підпорядкованість головній меті. Принципи кінцевого результату, які входять у групу загальних принципів побудови механізму управління

розвитком потенціалу підприємства покликані визначати оптимальні характеристики функціонування подібного механізму, в основу якого покладений порядок і стабільність, а також ініціатива і сумлінність співробітників.

Характеризуючи систему загальних принципів формування і функціонування механізму управління і розвитку економічного потенціалу підприємства можна виділити принципи сумісності, зворотного зв'язку, розвитку і конкуренції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1) Проаналізувавши сутність збалансованої системи показників, стає очевидним, що це система оцінки, що утворена з набору фінансових та нефінансових показників підприємства.

Введення ЗСП створює потребу в чіткому формулюванні стратегії, переключаючи її у визначені стратегічні завдання; побудова стратегічних карт компанії, які встановлюють рівність поміж стратегічними цілями та показниками по їх досягненню, з'ясовувати конкретні значення показників для оповіщення всіх працівників компанії; дефініції стратегічних ініціатив, які в певну міру досягають стратегічних цілей.

2) Доведено, що традиційні методи моніторингу і контролю, які зараз частіше всього використовуються на підприємстві ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», не задовольняють потребу підприємства в оперативному реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх інноваційних процесів в галузі. Для підвищення ефективності моніторингу інноваційної діяльності запропоновано використовувати одну з найбільш відомих моделей комплексної оцінки ефективності роботи промислового підприємства - збалансовану систему показників (Balanced Scorecard).

В даний час впроваджуються нові підходи до оцінки ефективності діяльності компанії, які відбуваються у традиційній системі, але додаються інші аспекти. Сучасні підходи управління компанією дозволяють уявити, що мова йде про логістичний підхід до управління компанією, де компанія може розумітися як система потоків (інформаційних, матеріальних і фінансових) і ланцюгів (купівля - продаж і логістичні процеси, що виникають у результаті триад) - це спроба оцінити продуктивність компанії, тобто продуктивність компанії з використанням нефінансових показників.

3) Проаналізувавши фінансово-економічний потенціал ТОВ ЕСКА КАПІТАЛ, дійшли висновку, що підприємство володіє середнім фінансовим потенціалом, оскільки в підприємства є частина власного капіталу, достатня

для втілення умов ліквідності та фінансової стійкості, є досить багато пропозицій для залучення позикового капіталу та інвестицій від іноземних партнерів та випуск власних облігацій, рентабельність активів перебуває на середньому рівні.

4) Фактори, що впливають на формування збалансованої системи показників на підприємстві поділяють на внутрішні та зовнішні. В свою чергу внутрішні поділяються на ресурсні фактори та фактори системного характеру. Зовнішні фактори поділяються на контрольовані, пов'язані з формуванням ринку; та незалежні від підприємства фактори, які без сумніву позначаються на успішності ведення бізнесу, зокрема довершеність податкової і амортизаційної систем, кредитна і фінансова політика держави, стабільність і прогресивність норм чинного законодавства, рівень регулювання цін у національній економіці, система ліцензування.

5) Заходи щодо покращання діяльності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» у розрізі складових збалансованої системи показників:

Фінансова складова: Стратегічне фінансове планування і Зниження ставок;

Клієнтська складова: Залучення інвесторів і Впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності;

Складова бізнес-процесів: Нові технології ведення процесу і Оптимізація організаційної культури;

Складова навчання та розвитку персоналу: Створення належної корпоративної культури і Нематеріальні засоби мотивації персоналу.

6) Оцінка ефективності діяльності застосовуються в даній системі через показник економічна додана вартість (EVA), яка у 2018 році становила 13505 тис грн, а у 2019 за прогнозованим розрахунком буде дорівнювати 18962 тис грн. та за прогнозованим розрахунком у 2020 році становитиме 21427 тисяч гривень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ОКЛ «Управління розвитком компанії» [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://posibniki.com.ua/zbalansovanoyi-sistemi-pokaznikiv>
2. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://olenahrebeshkova.com/>
3. Andrea Rosova. Traditional and modern methods and approaches to the evaluation of company performance [Електронний ресурс] / Andrea Rosova, Michal Balog. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/283251453_Traditional_and_modern_methods_and_approaches_to_the_evaluation_of_company_performance
4. SWOT-Анализ. 5 Главных Правил, Которых Стоит Придерживаться [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://geniusmarketing.me/lab/swot-analiz>
5. Marin Georgiev. The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control [Електронний ресурс] / Marin Georgiev. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/317872404_The_Role_of_the_Balanced_Scorecard_as_a_Tool_of_Strategic_Management_and_Control
6. Al-Sakran H., Koza J. R., Jones L. W. Automated re-invention of a previously patented optical lens system using genetic programming // Proceedings of 8th European conference on genetic programming, Lausanne, Switzerland. 2005. № 3447. Pp. 25–37.
7. Back T. Evolutionary algorithms in theory and practice: evolution strategies, evolutionary programming, genetic algorithms. New York, Oxford University Press, 1996. 319 p.
8. Cordon O., Herrera-Viedma E., Luque M. Evolutionary learning of boolean queries by multiobjective genetic programming // Parallel Problem

Solving from Nature – PPSN VII, LNCS, Granada, Spain. 2002. № 2439. Pp. 710–719.

9. Google Trends [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://trends.google.com/trends/>.

10. Paniagua R. S., Flores Romero J. J., Coello C. A. A genetic representation for dynamic system qualitative models on genetic programming: a gene expression programming approach // Proceedings of 6th Mexican international conference on artificial intelligence, MICAI, Aguascalientes, Mexico. 2007. № 4827. Pp. 30–40.

11. Poli R., Langdon W. B., McPhee N. F. A field guide to genetic programming. Lulu.com. March 2008. URL: http://digitalcommons.morris.umn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=cs_facpubs (дата звернення: 11.01.2018).

12. Антикризове управління підприємством, конспект лекцій [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/34010/>

13. Бланк И.А. Управление активами. – К.:«Ника –Центр»,2000.-720 с.

14. Варченко О.М. Формування системи збалансованих показників як інструменту стратегічного управління підприємств цукрової промисловості / О.М. Варченко, Н.О. Вернюк // Економіка та управління АПК. - Біла Церква: БНАУ, 2018. - Вип. 2 (143) . - С.54-66. doi: 10.33245/2310-9262-2018-143-2-54-66

15. Вітлінський В. В., Скілько В. І. Еволюційне моделювання в процесах прийняття рішень // Актуальні проблеми економіки. 2013. № 1. С. 187–201.

16. Гайдучок Т. С. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств / Т. С. Гайдучок, О. М. Дмитренко // Наукові горизонти. – 2018. – № 11 (72). – С. 46–55.

17. ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ [Електронний ресурс] –

Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

18. Грицишин Я. М., Корпильов Д. В., Кривий Р. З., Свірідова Т.В., Ткаченко С. П. Генетичні алгоритми для розв'язання задач розміщення // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. № 638. С. 271–276.

19. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

20. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала.-Киев.: Знание, 1998. - 123 с.

21. Еволюційна стратегія як метод удосконалення збалансованої системи показників управління підприємством / М. А. Сендзюк, І. В. Науменко, О. В. Держук // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2018. – № 65 (1). – С. 207-216. – ISSN 2313-4569.

22. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01 [Електронний ресурс] / Є.В. Лапін; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". — Х., 2006. — 36 с./<http://www.nbuv.gov.ua/ard/2006/06levfou.zip>

23. Офіційний сайт ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://eskacapital.com/ua>.

24. Єрмоленко Н. Шість кроків до ефективного управління капіталом. – круглий стіл. – №1-2 (14-15). – 2004. – С. 19-21.

25. Закон України "Про фінансовий лізинг" [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.

26. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим. А. А. Пилипенко. В. А. Зінченко - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. - 192 с.

27. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навчальний посібник – К.: Знання, 2008. – 679 с.

28. Лазебная Н. В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей в планировании деятельности предприятий

[Електронний ресурс] / Лазебная Н. В. – Режим доступа: <http://zhurnal.apelarn.ru/articles/2006/269.pdf>.

29. Ляшенко Г.П. Збалансована система показників - необхідні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янка // - Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). - Вип. 1(64). - Ірпінь, 2014. - С. 23-31.

30. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.

31. Мінчинська, І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Ірина Василівна Мінчинська, Вікторія Миколаївна Дерев'янка // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 148-161. – ISSN 1993-0259.

32. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (НАЦКОМФІНПОСЛУГ) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nfp.gov.ua/>.

33. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Нивен Пол Р. ; [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.

34. Оверчук А.В. Фінансовий план підприємства : навч. посібник / А.В. Оверчук ; за ред. Ю.С. Цаль-Цалка. – Житомир : ЖДТУ, 2014. –186 с.

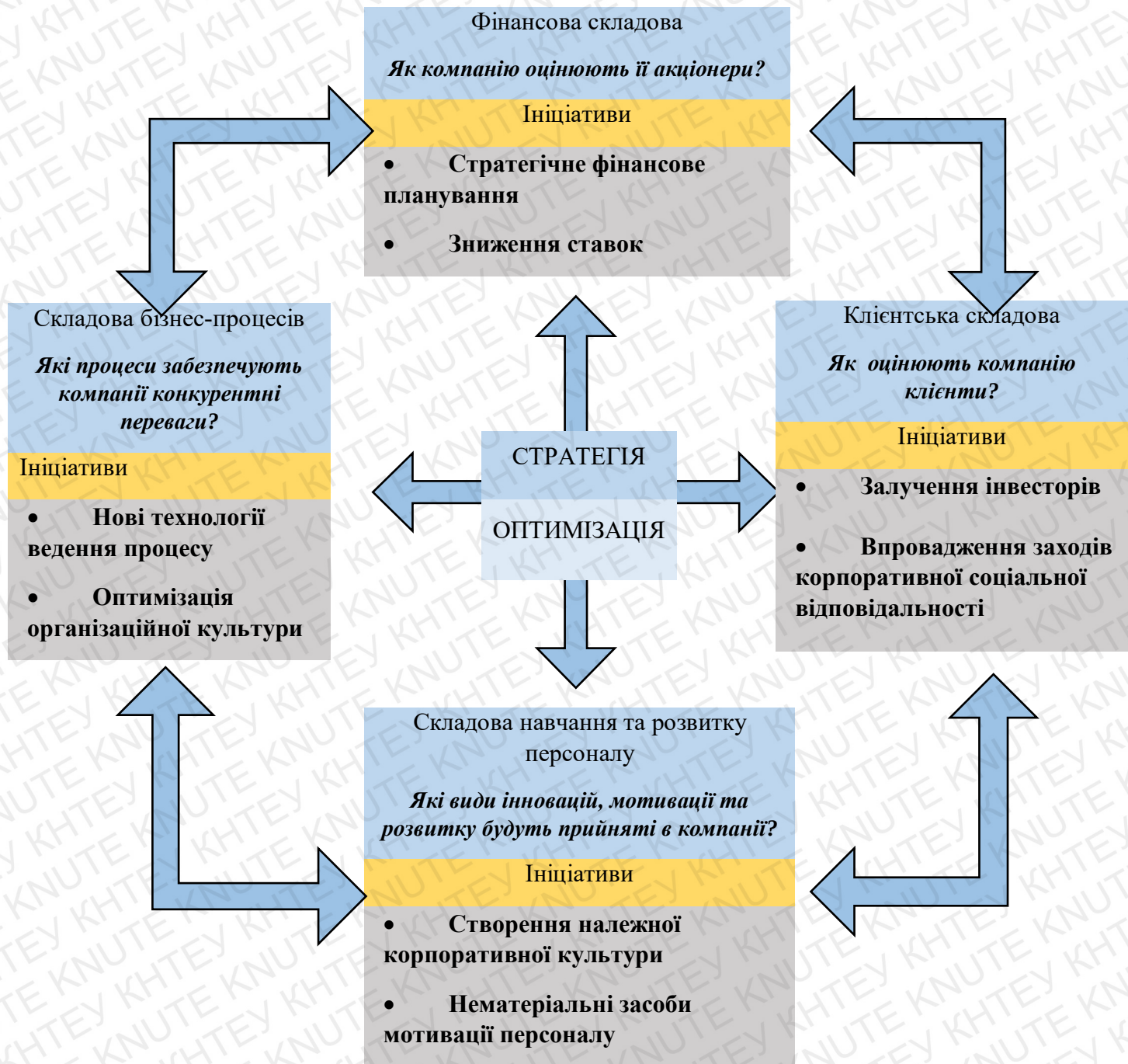
35. Офіційний сайт ТОВ «ОТП Лізинг» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.otpleasing.com.ua/>.

36. Офіційний сайт Асоціації «Українське Об'єднання Лізингодавців» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uul.com.ua/>

37. Офіційний сайт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.smida.gov.ua.
38. ПОДАТКОВИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/ru/2755-17/sp:max100>.
39. Позитивні практики підтримки і стимулювання інноваційної активності малих підприємств [Електронний ресурс] / Є.В. Лазарева, А.В. Курносова, А.О. Попова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 4 (14). – С. 108-114. – Режим доступу до журналу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n4.html>
40. Проект Закону України «Про фінансовий лізинг» [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=6395&skl=9.
41. Рутковская Д., Пилиньский М., Рутковский Л. Нейронные сети, генетические алгоритмы и нечеткие системы / Пер. з пол. И. Д. Рудинского. М.: Горячая линия-Телеком, 2006. 452 с.
42. Сигида, Л.О. Місце внутрішніх комунікацій у збалансованій системі показників [Текст] / Л.Ю. Сагер, Л.О. Сигида // Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 70-річчю кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту). - Харків: ХНТУСГ, 2018. - С. 302-304.
43. Сигида, Л.О. Формування теоретичного підходу до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі збалансованої системи показників [Текст] / Л.О. Сигида, Л.Ю. Сагер, А.В. Євдокимова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - Т. 2, № 5. - С. 144-148.
44. Симионов Р. Анализ конкурентных преимуществ строительного предприятия в рыночной среде // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 12.

45. Стаднік Є.О. Аналіз сучасного стану ринку лізингу в Україні / Є.О. Стаднік // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 6. – С. 60–66
46. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. — К. : КНЕУ, 2011. — 482 [6] с.
47. Федірець О.В. Збалансована система показників як елемент формування та реалізації стратегії підприємства / О.В. Федірець, А.В. Припула, Р.С. Павлик // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв: Електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського, 2018. – № 21 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.
48. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. - К.:КНЕУ, 2003. - 316с.
49. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / Хорват П // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108– 113.
50. ЦИВІЛЬНИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
51. Чекмасова І. А. Побудова стратегічної карти на основі використання концепції збалансованої системи показників / І. А. Чекмасова, А. К. Табалуєк // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 37 (1313). – С. 3-6.

ДОДАТКИ**Додаток А**



Заходи щодо покращання діяльності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» у розрізі складових збалансованої системи показників

Джерело: побудовано автором