

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління підприємством на засадах збалансованої системи показників»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Калугіної Юлії
Свгеніївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Ціпурина Володимир
Степанович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2023

Державно торговельно-економічний університет

Факультет ЕМП Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2023 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентів**

Калугіній Юлії Євгеніївні _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
Управління підприємством на засадах збалансованої системи показників
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від « 09 » 12 2023р. № 3335

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 23.05.23

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи -аналіз та систематизація проблем/перспектив, розробка практичних рекомендацій щодо управління підприємством на засадах збалансованої системи показників.

Об'єкт дослідження -управління діяльністю підприємства ТОВ «Епіцентр К» на основі збалансованої системи показників.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективності управління діяльністю з врахуванням збалансованої системи показників.

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та поняття формування збалансованої системи показників у
управлінні підприємством

1.2. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління
персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Оцінка ефективності управління підприємством на засадах збалансованої
системи показників

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА
ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ТОВ
«ЕПІЦЕНТР К»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.22 р.	виконано
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22р.	виконано
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	виконано
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	виконано
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	31.01.23.- 25.02.23 р.	виконано
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23- 28.02.23 р.	виконано
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	До 25.02.23 р.	виконано
9.	Захист звіту з практичної підготовки	До 28.02.23 р.	виконано
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 01.03.23 р.	виконано
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	3 10 по 20 число щомісяця	виконано
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (3 листом-відгуком з підприємства — об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	До 30.04.23 р.	виконано
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	До 10.05.23 р.	виконано
14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	виконано
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	виконано
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	виконано
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	виконано

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 202__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Ціпурида В.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми)

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Калугіна Ю.Є.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

[illegible]

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

к.е.н., доц. Микитенко Н.В.,

д.е.н., проф.Федулова І.В.

к.е.н., доц. Шевчун М.Б.

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Калугіної Ю.Є.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

Бай С.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 p.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Управління підприємством на засадах збалансованої системи показників»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 36 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 4 таблиці та 10 рисунків. Список використаних джерел містить 33 найменування, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 3 додатки, викладені на 7 сторінках.

Метою дослідження є аналіз та систематизація проблем/перспектив, розробка практичних рекомендацій щодо управління підприємством на засадах збалансованої системи показників.

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

- розглянуто особливості сутності та поняття формування збалансованої системи показників у управлінні підприємством;
- проведено аналіз методичного підходу до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників;
- здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства;
- надано оцінку ефективності управління підприємством на засадах збалансованої системи показників;
- надано план щодо перспектив вдосконалення управління на засадах збалансованої системи показників у ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є управління діяльністю підприємства ТОВ «Епіцентр К» на основі збалансованої системи показників.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективності управління діяльністю з врахуванням збалансованої системи показників.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Рік виконання роботи 2022 - 2023 рр.

Рік захисту роботи - 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

**«Управління підприємством на засадах збалансованої системи показників»
(за матеріалами ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», м. Київ)**

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню питань управління підприємством на засадах збалансованої системи показників.

У роботі здійснено аналіз управління підприємством на засадах збалансованої системи показників, проведено оцінку ефективності управління підприємством на засадах збалансованої системи показників, окреслено перспективи вдосконалення управління на засадах збалансованої системи показників у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. Досліджено ключові показники ефективності ТОВ «Епіцентр К». Представлено збалансовану систему показників ефективності ТОВ «Епіцентр К».

Ключові слова: управління підприємством, збалансована система показників, ефективність управління, формування збалансованої системи показників.

Abstract

**final qualifying paper performed on the topic:
"Enterprise management on the basis of a balanced scorecard"
(based on the materials of LLC "EPICENTER K", Kyiv)**

The final qualifying paper is devoted to the study of enterprise management on the basis of a balanced scorecard.

The work analyzes the management of the enterprise on the basis of a balanced scorecard, evaluates the effectiveness of enterprise management on the basis of a balanced scorecard, outlines the prospects for improving management on the basis of a balanced scorecard in EPICENTER K LLC.

The organizational and economic characteristics of the enterprise are provided. The key performance indicators of "Epicenter K" LLC are researched. The balanced scorecard of efficiency indicators of "Epicenter K" LLC is presented.

Keywords: enterprise management, balanced scorecard, management efficiency, formation of a balanced scorecard.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність та поняття формування збалансованої системи показників у управлінні підприємством.....	8
1.2. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників.....	12
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Оцінка ефективності управління підприємством на засадах збалансованої системи показників.....	28
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	32
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах нестабільного ринкового середовища, пов'язаного з економічною ситуацією в країні, в якому функціонують українські підприємства, дуже актуальним становиться питання управління на будь-якому підприємстві, яке ґрунтується на засадах збалансованої системи.

Якість управлінських рішень в першу чергу залежить від достовірності, актуальності та повноти інформації, що є в наявності керівництва в момент прийняття стратегічних рішень. Тому важливе значення насамперед приділяється ролі і організації маркетингових служб на підприємстві та налагодженню процесу передачі важливої для прийняття рішень інформації вищому керівництву компанії.

Управління ефективністю підприємства слід розглядати як систему, що складається з певної кількості елементів, і воно може бути успішним лише за умови злагоджених дій її складових, правильно обраних методів управління, мотиваційної програми та механізму управління ефективністю компанії. В умовах кризи, коли перед багатьма компаніями стоїть завдання виживання, управління ефективністю діяльності виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму взаємовідносин із зовнішнім середовищем і формує методологію його системи та реалізований власне процес управління. Тому, враховуючи важливість забезпечення ефективності для підприємств, виникає потреба в уточненні, систематизації та формулюванні основних принципів управління ефективністю діяльності підприємства, а також формуванні методології системи управління ефективністю діяльності підприємства, удосконалення методів, механізмів управління та програми мотивацій, що складає коло актуальних питань.

Теорію та практику у розвитку управлінні підприємством на засадах збалансованої системи досліджувало безліч вчених. Серед них М.Д. Виноградський, Н.Л. Гавкалова, О. Герасименко, В.М. Данюк, А.М. Колот,

О.М. Шканова, М.І. Мурашко, Г.С. Суков та інші науковці. Проблематиці ефективності управління персоналом присвячені праці також таких зарубіжних авторів як М. Армстронг, А.П. Єгоршин, Л.В. Карташова, А.Я. Кібанов, Є.В. Маслова, Ю.Г. Одьогов тощо.

Всі ці науковці зробили досить важливий внесок у розуміння значення збалансованої системи підприємств. Проте на сьогодні залишаються питання, котрі потребують подальшого дослідження та вивчення.

Мета дослідження – проаналізувати та систематизувати проблеми/перспективи, розробити практичні рекомендації щодо управління підприємством на засадах збалансованої системи показників. Поставлена мета вимагає аналізу структури й динаміки підприємства, перспективних напрямів економічної політики, спрямованих на удосконалення управління підприємством.

Завдання:

- розглянути особливості сутності та поняття формування збалансованої системи показників у управлінні підприємством;
- провести аналіз методичного підходу до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- надати оцінку ефективності управління підприємством на засадах збалансованої системи показників;
- надати план щодо перспектив вдосконалення управління на засадах збалансованої системи показників у ТОВ «Епіцентр К».

Об'єкт дослідження – управління діяльністю підприємства ТОВ «Епіцентр К» на основі збалансованої системи показників.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні та прикладні аспекти забезпечення ефективності управління діяльністю з врахуванням збалансованої системи показників.

Методи дослідження. Для розрахунку поставлених питань, у даній кваліфікаційній роботі використовуються різноманітні методи. Такі як аналіз - вивчення структури об'єкта, його окремих частин, аналогія - для розробки типових рішень і визначення меж і умов їх застосування, методи статистичного аналізу – для дослідження управління на підприємстві використовувались методи: графічний, табличний. Теоретичні – теоретичного вивчення, критичного аналізування, ідеалізації, категоризації, систематизації наукових знань; методи системного і порівняльного аналізу, вибіркового спостереження, групування, а також графічного зображення даних тощо.

Інформаційна база роботи. Інформаційною базою даної кваліфікаційної роботи є науково-методичні праці, статистичні дані, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, статті, Інтернет-джерела.

Практичне значення роботи полягає у тому, що отримані в ній результати, теоретичні положення та висновки можуть бути використані для діяльності кадрових відділів, формування ефективної соціально-економічної політики та прямих рекомендацій щодо покращення управління на підприємствах.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 46 сторінок. Кваліфікаційна робота містить 3 таблиці, 9 рисунків, список використаних джерел складається із 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та поняття формування збалансованої системи показників в управлінні підприємством

В даний час, щоб мати можливість постійно пристосовуватися до мінливих умов ринку краще своїх конкурентів, перевершувати їх за якістю, швидкістю і гнучкістю надання послуг, широтою товарної пропозиції або ціною продукції, керівники компаній невідкладно потребувати інформації про діяльність компанії, щоб мати можливість своєчасно приймати рішення для прийняття управлінських рішень.

Комплексна маркетингова система управління бізнесом – це комплексна система елементів (структурний аспект) і заходів (функціональний аспект), які забезпечують збалансованість системи управління та її загальну ефективність.

На нинішньому етапі розвитку національної економіки сформувалася низка підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг, проте вони вимагають подальшого вдосконалення з огляду на вимоги ринку.

Підприємства – це багатогранне явище, яке можна охарактеризувати з різних точок зору: економічної, правової, психологічної тощо. Підприємництво відіграє особливу роль у національній економіці країни, створюючи інноваційне середовище, руйнуючи традиційні структури та відкриваючи шлях для перетворень, тобто через ефективність, раціоналізацію, ощадливість та постійне оновлення, стаючи тією силою, яка прискорює рух економіки [32].

Використання широко поширеної традиційної системи оцінки ефективності діяльності підприємства на основі ресурсного підходу та показників рентабельності справедливо критикується, оскільки дозволяє адекватно оцінити ефективність діяльності лише в короткостроковій перспективі, за умов незмінних відносин між контрагентами та без інформаційної асиметрії [19]. Численні дослідження систем управління та аналізу ефективності діяльності привели науковців до парадоксальних висновків: управління за фінансовими показниками не дає достатньої інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень. Відтак потрібна принципово інша система моніторингу ефективності та досягнення стратегічних цілей компанії, яка дає акціонерам і власникам більш реалістичну картину поточної бізнес-ситуації. Наразі такою системою є система збалансованих показників (далі – ЗСП), розроблена Д. Нортон і Р. Капланом, яка активно використовується у світовій практиці та впроваджується на українських підприємствах.

ЗСП оцінки ефективності управління підприємствами отримала значну популярність відразу після появи і сьогодні ми справедливо можемо вважати її історично значимим чинником введення нефінансових показників в обіг управлінських систем підприємництва.

Відповідно до існуючих теоретичних поглядів ЗСП – це механізм трансформації стратегії компанії в послідовність дій для досягнення поставлених цілей на всіх рівнях корпоративного управління [7, с. 161-167]. Багато авторів визначають ЗСП як інструмент стратегічного управління, який дозволяє пов'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами та повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління та контролювати реалізацію стратегії.

На думку І. Олексів, ЗСП – це система стратегічного управління організацією, яка базується на вимірюванні та оцінці ефективності її діяльності, на основі набору показників, підібраних таким чином, щоб були враховані всі істотні (зі стратегічної точки зору) аспекти діяльності

організації (фінанси, маркетинг, виробництво тощо). Зобразимо компоненти цієї системи на рис. 1.1[22, с. 132-138].



Рис. 1.1. Компоненти ЗСП за І. Олексів[22, с. 132-138]

На нашу думку, ЗСП слід розуміти не як механізм чи інструмент стратегічного управління, а як цілісну систему корпоративного управління, яка дозволяє системно реалізовувати стратегічні плани компанії та контролює виконання стратегії на основі ключових показників ефективності.

Базуючись на концепції побудови збалансованої системи показників, господарюючий суб'єкт може визначити стратегію свого подальшого розвитку як результат послідовності етапів (рис. 1.2).

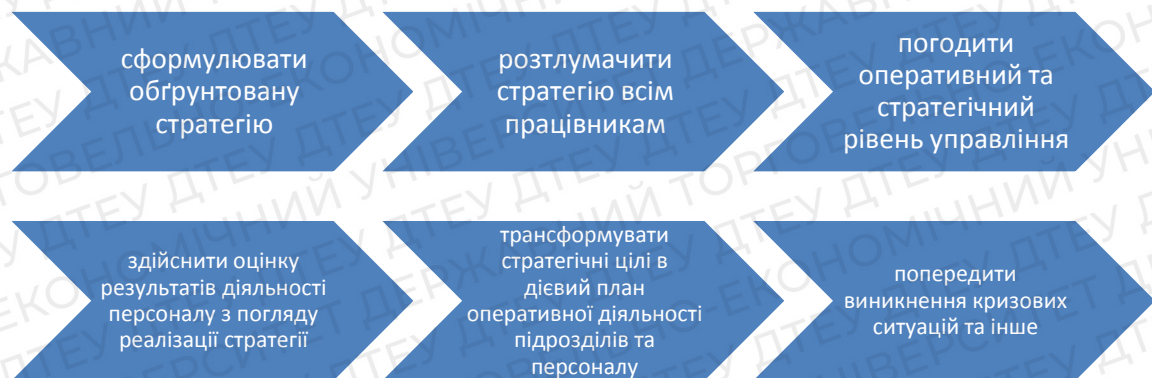


Рис. 1.2. Етапи визначення стратегії подальшого розвитку підприємства

Головною метою впровадження ЗСП для компаній є створення системи управління, яка дозволяє:

- систематично реалізовувати стратегічні плани та контролювати виконання стратегії за допомогою ключових показників ефективності;
- забезпечення реалізації стратегії поточної діяльності всіх підрозділів, здійснення управління шляхом планування, обліку, контролю та аналізу збалансованих показників, мотивація персоналу до їх досягнення;
- негайно та неухильно реагувати на зміни;
- пов'язати мету компанії з роботою співробітників.

Основними принципами створення спільного підприємства для компаній є:

1. Використання максимальної кількості індикаторів. При складанні ЗСП необхідно використовувати показники ефективності, додаткові інформаційні дані, які раніше не використовувалися, при цьому для моніторингу досягнутих результатів за основними показниками ефективності необхідно змінити облікові принципи як фінансового, так і управлінського обліку. Також необхідно буде спроектувати бізнес-процеси, залучити спеціалістів, які б аналізували діяльність різних підрозділів у контексті призначення бізнес-одиниці та відстежували ключові показники ефективності бізнес-одиниці в цілому;

2. Підтримання балансу між показниками ефективності та перспективними показниками, які дозволяють не тільки оцінити досягнуті результати діяльності суб'єкта господарювання, а й визначити, наскільки діяльність суб'єкта господарювання відповідає ринковій ситуації.

Для формування збалансованої системи показників, ефективної для підприємства, що працює в умовах сучасного ринку, необхідний постійний моніторинг впливу великої кількості факторів як внутрішнього, так і зовнішнього походження (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори впливу на формування збалансованої системи показників підприємства

Підприємство не може контролювати фактори зовнішнього середовища, а може лише максимізувати вплив позитивних факторів і мінімізувати наслідки негативних. Що стосується факторів внутрішнього середовища, то на них підприємство може впливати шляхом вибору пріоритетів при складанні стратегії розвитку, що є першим етапом у процесі розробки збалансованої системи показників.

Досліджуючи методи управління підприємством на основі збалансованої системи управління, відзначаємо, що методи управління по-різному впливають на виробничо-господарську діяльність. Розрізняють такі компоненти: зміст, спрямованість, організаційна форма. Хоча методи управління бізнесом змінюються з часом, показники, за якими вони оцінюються, залишаються незмінними під впливом інновацій, що впроваджуються в бізнес-процеси. Слід зазначити, що сучасним методом управління є ЗСП, який знайшов широке застосування в далеких країнах, а сьогодні все активніше впроваджується в домашньому просторі. Місце ЗСП в системі методів управління показано на рис. 1.4.

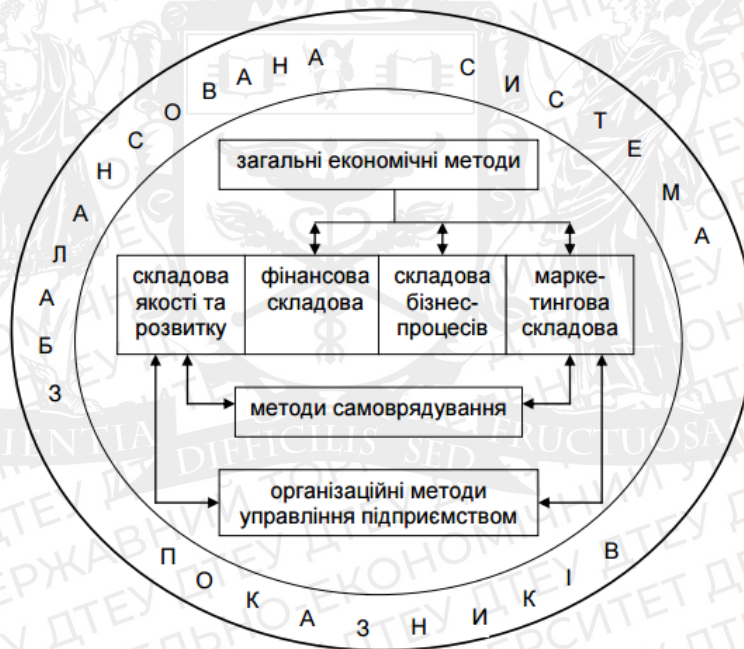


Рис. 1.3. Місце ЗСП у системі методів управління на підприємстві

ЗСП є могутнім інструментом реалізації стратегічних планів, що інтегрує і задає цілі для інших підсистем управління.

Побудова системи управління бізнесом на основі ЗСП має свої плюси і мінуси, однак використання такого підходу однозначно покращує планування господарської діяльності. Успіх застосування системи залежить від наступних факторів:

- важливість стратегічного планування в компанії;
- зацікавленість керівництва в довгостроковій роботі;
- прозорість системи показників;
- правильний підбір компонентів системи;
- можливість оперативного управління;
- моніторинг показників та налаштування системи;
- професіоналізм спеціалістів;
- відкритість до інновацій;
- можливість додаткового стимулювання працівників для досягнення стратегічних цілей [31, с. 9].

Основна проблема, яка стоїть на шляху розвитку бізнесу, полягає в необхідності поєднання стратегії і тактики. На сьогоднішній день, на думку багатьох експертів, система ЗСП є найефективнішою системою управління, що дозволяє пов'язати корпоративну стратегію з її повсякденними функціями.

Отже, для ефективного управління стратегією досліджувана компанія повинна впровадити ЗСП, яка дозволить їй швидко реагувати на зміни та відповідним чином адаптуватися до них. ЗСП введе розвиток компанії на принципово новий рівень, стимулюючи комплексний процес удосконалення корпоративної культури. Звичайно, сама методика не має на увазі можливості досягнення швидкого результату, так як в першу чергу спрямована на довгострокову стратегію компанії. У будь-якому разі встановлення ЗСП є виправданим кроком, який призведе до підвищення ефективності господарювання та діяльності в цілому, без чого неможливо вижити в жорстких умовах нової економіки.

1.2. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників

Питання корпоративної ефективності займає центральне місце в контролі діяльності компаній різних форм власності. Інтерес до нього виникає на всіх рівнях управління народним господарством. Сучасний етап розвитку економіки характеризується: високим рівнем невизначеності, наявністю систематичних кризових явищ і, відповідно, нестабільністю розвитку як економіки в цілому, так і кожного підприємства. Таким чином, активізація заходів щодо підвищення їх функціонування та вирішення завдань менеджменту має першорядне значення для підприємницької діяльності на основі використання нових підходів і методів оцінки, оскільки існуючі підходи не забезпечують повного відображення результатів управління бізнесом.

Ефективність – складне і багатоаспектне поняття економіки, яке слід розглядати як результативність діяльності, що визначається співвідношенням досягнутого ефекту до витрачених ресурсів; як комплексна оцінка результатів використання всіх видів ресурсів і як міра досягнення поставлених цілей.

Для оцінки ефективності діяльності використовуються як традиційні, так і сучасні підходи. Як показують дослідження, комплексно аналізувати та оцінювати ефективність підприємства можна за системою показників та критеріїв. Така система має забезпечувати комплексну оцінку використання ресурсів на основі комплексу загальноекономічних показників, сприяти виявленню резервів підвищення ефективності та стимулювання використання цих резервів, забезпечувати всіх зацікавлених сторін необхідною інформацією. У ході дослідження запропоновано послідовність проведення оцінки ефективності діяльності підприємства, яка є основою для подальших досліджень теоретико-методологічних та практичних аспектів

формування механізму оцінки ефективності господарської діяльності в сучасних умовах.

Революційний характер методики збалансованої системи показників полягає у зміщенні ракурсу дослідження з оцінювання лише фінансових індикаторів ефективності функціонування підприємства на більш широке коло категорій, які традиційно містять такі напрямки як:

- оцінювання бізнес-процесів;
- клієнтури;
- можливостей розвитку;
- зростання суб'єкта господарювання.

Вибір найбільш оптимального набору ключових показників за кожною проекцією є стратегічно важливим завданням, оскільки на основі отриманих результатів відбувається розроблення конкретних заходів, тому навіть незначні похибки можуть призвести до неадекватності висновків і дестабілізації процесу функціонування підприємства. Щоб компетентно й адекватно підбирати ключові показники, необхідно з'ясувати сутність і зміст кожної з проекцій збалансованої системи показників:

- фінансової;
- бізнес-процеси;
- клієнтської;
- навчання;
- розвитку підприємства [7, с. 161-167].

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства на засадах використання ЗСП використовується її базовий принцип – управляти можна лише тим процесом, що можна виміряти, що лежить в основі розроблення ЗСП діяльності кадрових підрозділів. Технологія побудови ЗСП для кадрової служби може містити декілька базових етапів (рис. 1.4).

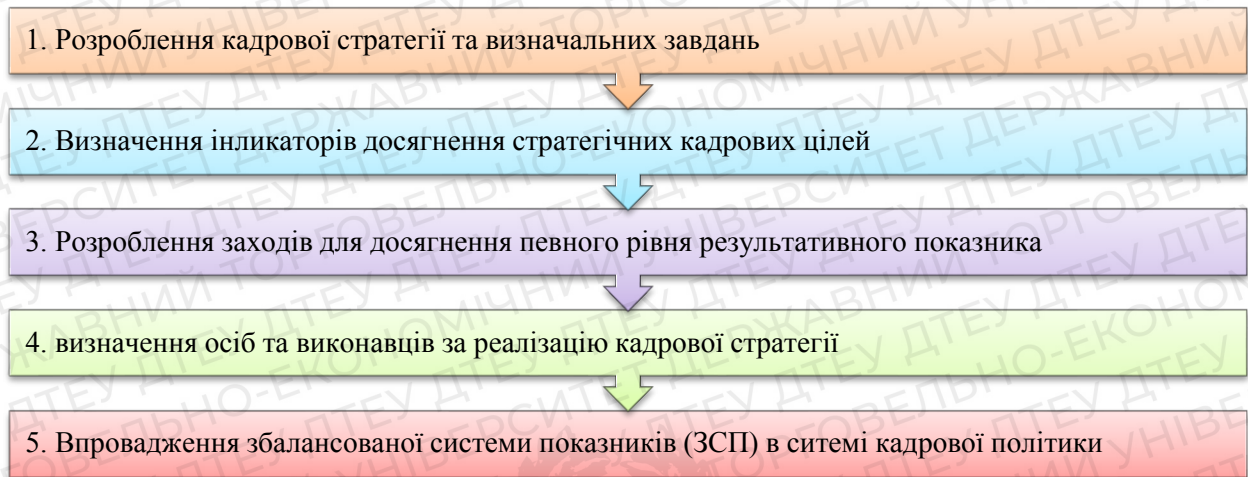


Рис. 1.4. Етапи процесу побудови збалансованої системи показників
для служби управління персоналом

Джерело складено автором на основі [8]

Потрібно спочатку визначити стратегічні цілі компанії в галузі управління персоналом, зокрема зосередитися на створенні висококваліфікованої команди, щоб зайняти провідні позиції у своїй сфері діяльності. Далі потрібно розглянути напрями діяльності, необхідні для досягнення цієї стратегічної мети, і розробити функціональні блоки управління персоналом. У системі збалансованого підходу необхідно розрізняти показники, які відображають досягнення результатів, і показники, які відображають процеси, необхідні для їх досягнення. Ці показники повинні бути взаємопов'язані, оскільки, наприклад, для досягнення певного рівня продуктивності, необхідна відповідна кваліфікація персоналу. На практиці керівники здебільшого звертають увагу на показники першої категорії [3].

Ефективність оцінюється за допомогою ключових показників ефективності (КПЕ). КПЕ – це показники досягнення цілей і характеристики ефективності кожного окремого підрозділу або окремого співробітника.

У запропонованій рейтинговій системі всі збалансовані показники відповідають функціям, за які відповідають структурні напрями служби управління персоналом (рис. 1.5).

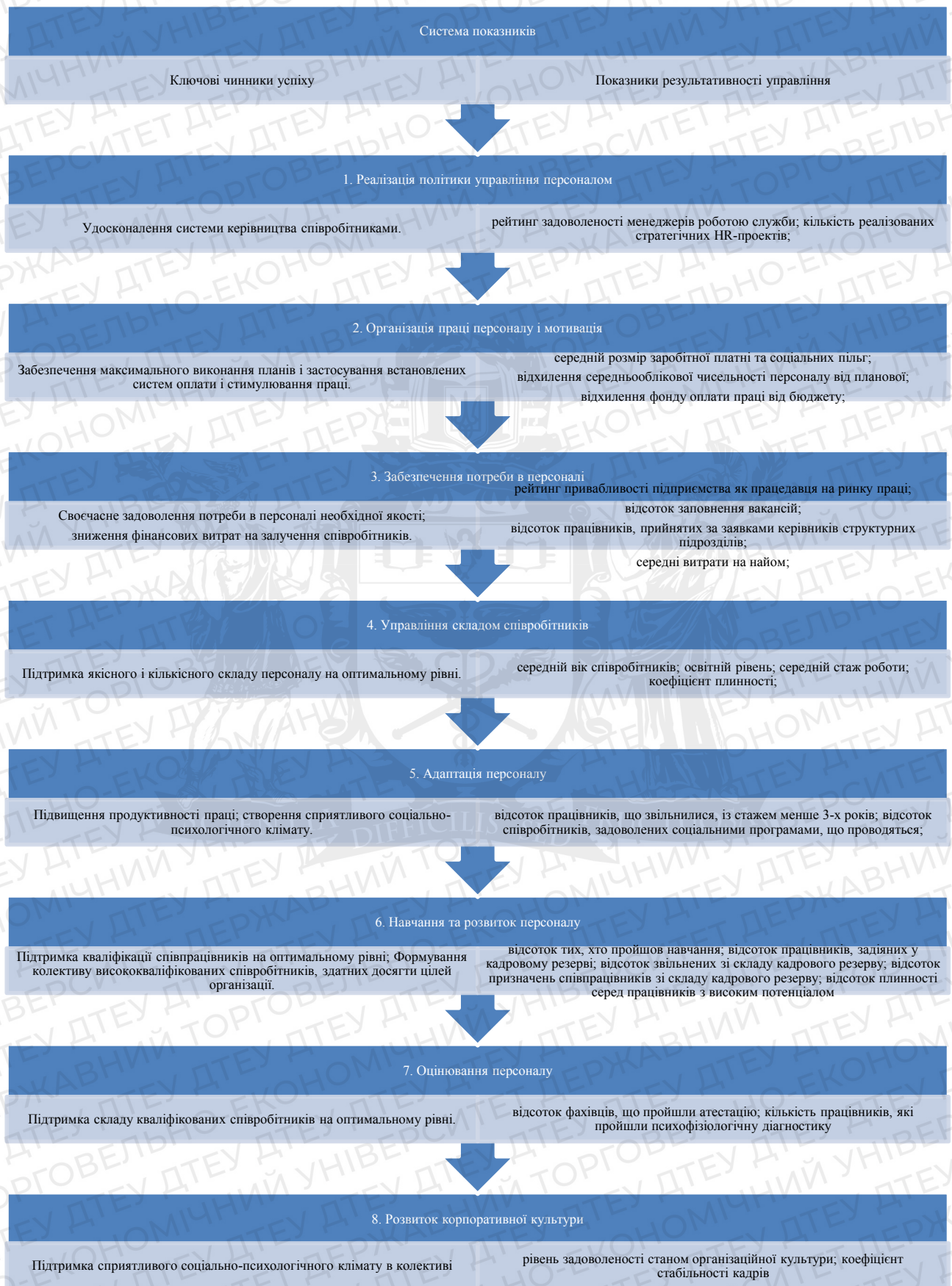


Рис. 1.5. Система показників результативності для стратегічного управління персоналом підприємства (сформовано автором за матеріалами [12, с. 79-84])

Таким чином, ЗСП є комплексною методологією, яка дозволяє своєчасно, об'єктивно та всебічно аналізувати роботу управління діяльністю підприємства. Зокрема, визначити пріоритетні напрями в роботі служб, що забезпечувати реалізацію стратегії підприємства; надавати оцінку внеску кожного відділів ТОВ «Епіцентр К» у реалізацію обраної стратегії; контролювати витрати на персонал; вимірювати не тільки кінцеві показники діяльності, а й перспективні, за якими можна судити про правильність спрямованості змін, що відбуваються [8].

В сучасних умовах запровадження стратегічного управління персоналом компанії є нагальною необхідністю, що зумовлено посиленням конкуренції. Формування персоналу з високим рівнем продуктивних навичок, здатного до ефективної взаємодії в рамках робочого колективу, займає багато часу. Тому, крім удосконалення поточного управління персоналом на підприємствах, доцільним є впровадження стратегічного менеджменту, здатного забезпечити формування якісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Запровадження збалансованої системи показників оцінки ефективності процесу управління персоналом допоможе керівництву підприємства досягти таких стратегічних цілей (рис. 1.5).

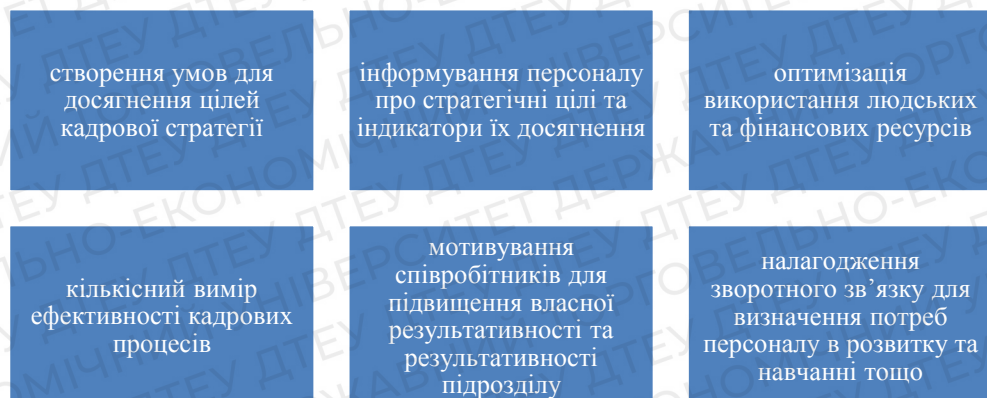


Рис. 1.5. Стратегічні цілі підприємства

Для підвищення концентрації зусиль структурних підрозділів у розробці та реалізації стратегії необхідна методика збалансованої системи показників, яка дозволить підрозділам і ключовим співробітникам здійснювати діяльність відповідно до стратегічних цілей компанії, а також результати цієї діяльності з використанням набору ключових показників ефективності. Технологія ЗСП покращує взаємодію між підрозділами (співробітниками) на всіх рівнях організації, забезпечує всім учасникам розуміння HR-стратегії та шляхів досягнення стратегічних цілей, забезпечує якісний зворотний зв'язок.

Тому оцінка ефективності діяльності займає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки результати оцінки можуть бути використані для формулювання як стратегічних, так і тактичних цілей. Модель оцінки ефективності є індивідуальною розробкою для кожної компанії, але можна виділити спільні напрямки роботи.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Епіцентр К» – мережа будівельних та комерційних маркетів в Україні, яка стрімко та стабільно розвивається. Мережа «Епіцентр К» є лідером у своїй галузі [10].

Завдяки своїм досягненням, а також прагненню підвищити якість обслуговування та збільшити вибір продукції, компанія становить значну конкуренцію іншим будівельним мережам по всій Україні.

Загальна мета мережі – запропонувати жителям України різноманітний асортимент доступних і якісних товарів, заощадити час клієнтів завдяки сучасним технологіям обслуговування та пропонувати широкий асортимент послуг і товарів під одним дахом.

Товариство є самостійною господарюючою юридичною особою в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю.

За організаційно-правовою формою та правовим статусом аналізоване підприємство є приватним підприємством – юридичною особою, платником податку на прибуток підприємств та є платником ПДВ.

Товариство створено з метою отримання прибутку, підвищення добробуту акціонерів, у тому числі шляхом збільшення ринкової вартості акцій Товариства, досягнення позитивного соціально-економічного ефекту та реалізації інших рішень акціонерів.

Підприємство є господарсько самостійним і повністю незалежним від виконавчих, розпорядчих та інших органів державної влади і місцевого самоврядування і керується лише правовими рішеннями, нормативними і

ненормативними актами цих органів і посадових осіб, прийнятими ними в межах своїх повноважень.

В таблиці 2.1. наведено основну інформацію по досліджуваному підприємству.

Таблиця 2.1

Основна інформація про ТОВ «Епіцентр К» [10]

Назва показника	Характеристика
2	3
Назва компанії	ТОВ «Епіцентр К»
Організаційно-правова форма	ТОВ, товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: – 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах Інші, 10 перших по регламенту: – 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання – 10.11 Виробництво м'яса – 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці – 10.13 Виробництво м'ясних продуктів – 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків – 10.31 Перероблення та консервування картоплі – 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків – 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання – 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів – 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Уповноважена особа	Михайлишин Петро Йосипович
Дата реєстрації	27.08.2003 (19 років 2 місяці)
Форма власності	Недержавна власність
Адреса	Україна, Київська обл., м. Київ, вул. Берковецька

Керівництво ТОВ «Епіцентр К» упродовж 2019 – 2021 рр. працювало над:

- поглибленням процесу реструктуризації товариства;

- впровадження інновацій на виробництві, що, у свою чергу, дозволяє підвищити конкурентоспроможність;
- пошуком шляхів зростання ефективності виробництва;
- залученням інвестицій;
- забезпеченням активного функціонування підрозділів, спільних підприємств у ринкових умовах.

Місією діяльності ТОВ «Епіцентр К» являється забезпечення безперебійного доступу до ресурсів та сервісів які обирають їх клієнти.

У 2019 – 2021 роках ТОВ «Епіцентр К» і його трудовий колектив продемонстрували виняткову здатність мобілізувати зусилля та швидко і адекватно реагувати на виклики, пов'язані з епідеміологічною ситуацією в Україні та кризовими явищами в економіці та галузі.

Сучасна ринкова економіка являє собою складний організм, що включає в себе різноманітні виробничі, комерційні, фінансові та інформаційні структури, які взаємодіють між собою. За роки діяльності ТОВ «Епіцентр К» здобуло хорошу репутацію у ділових колах та позитивну оцінку споживачів і партнерів своєї продукції. Просування продукції та реклама, на думку керівництва, є головними факторами в конкурентній боротьбі за свій ринковий сегмент ринку.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Епіцентр К». Загалом підприємство підконтрольне генеральному директору. Також до його безпосередніх повноважень належить:

- представляти інтереси підприємства;
- нести юридичну відповідальність за діяльність підприємства.

Операціями керує безпосередньо директор, до функцій якого входить:

- укладення договорів;
- відкриття банківських рахунків.

Відповідно, всі відділи та члени аналізованої компанії підпорядковуються директору.

ТОВ «Епіцентр К» самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку виходячи з попиту на свої товари, роботи, послуги та потреби забезпечення економічного та соціального розвитку.

Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Епіцентр К» визначається метою та завданнями, які воно покликане вирішувати. Ключова мета – довгострокова максимізація прибутку за рахунок ефективної участі у виконанні власних функцій. Організаційна структура управління діяльністю ТОВ «Епіцентр К» постійно розвивається та вдосконалюється, адаптуючись до змін зовнішнього середовища та сфери управління.

Безпосередня організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» наведена на рисунку 2.1.

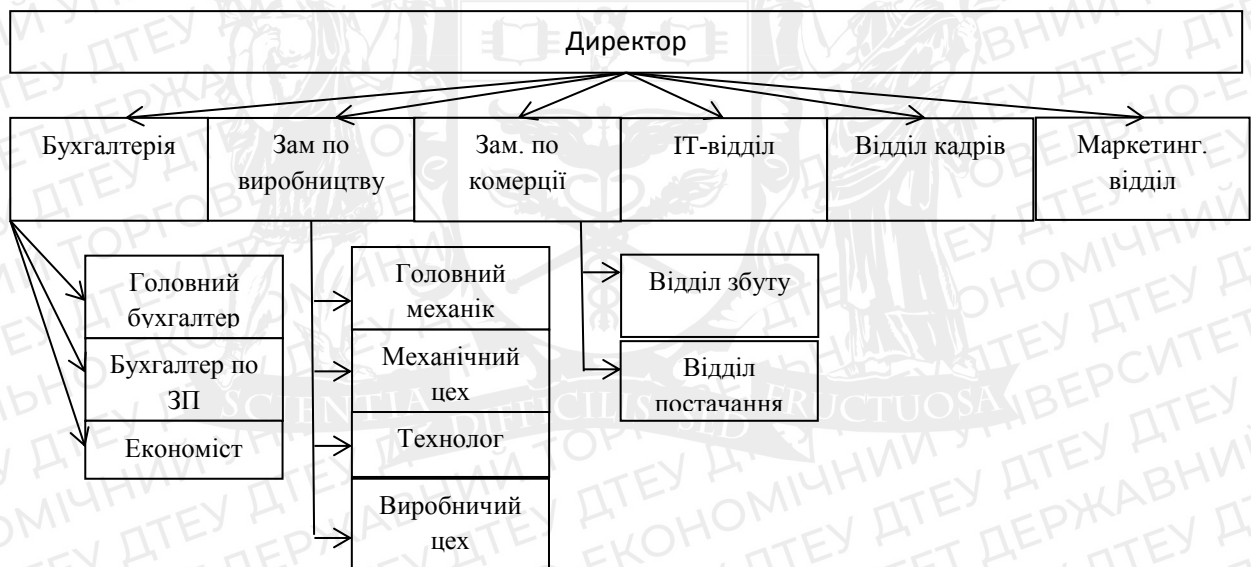


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» [10]

ТОВ «Епіцентр К» - це одна з найбільших компаній в Україні, яка займається продажем будівельних матеріалів, інструментів та обладнання для дому і саду. Система менеджменту компанії базується на принципах ефективного управління та найкращих практиках світового бізнесу.

Основні складові системи менеджменту ТОВ «Епіцентр К»:

1. Стратегічне планування. Компанія має чітку стратегію, яка визначає основні цілі та напрямки розвитку на середній та довгостроковий

період. Планування включає аналіз ринку, конкурентів, потреб споживачів та інші фактори, які впливають на бізнес.

2. Організаційна структура. Компанія має чітко визначену організаційну структуру з розділами, відділами та підрозділами, які відповідають за різні аспекти бізнесу. Кожен розділ має свої завдання та обов'язки, що дозволяє ефективно виконувати роботу та підтримувати високу якість продукції та послуг.

3. Управління якістю. Компанія має високі стандарти якості, які застосовуються на всіх етапах виробництва та продажу продукції. Кожен відділ має свої процедури контролю якості та відповідає за їх виконання.

4. Управління персоналом. Компанія приділяє велику увагу розвитку та навчанню свого персоналу. Кожен співробітник має можливість отримувати нові знання та навички, що дозволяє збільшувати ефективність роботи та задоволеність клієнтів.

Аналіз діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» буде проводитися за 2020-2021 фінансові роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ
«Епіцентр К» за 2020-2021 роки (тис. грн)**

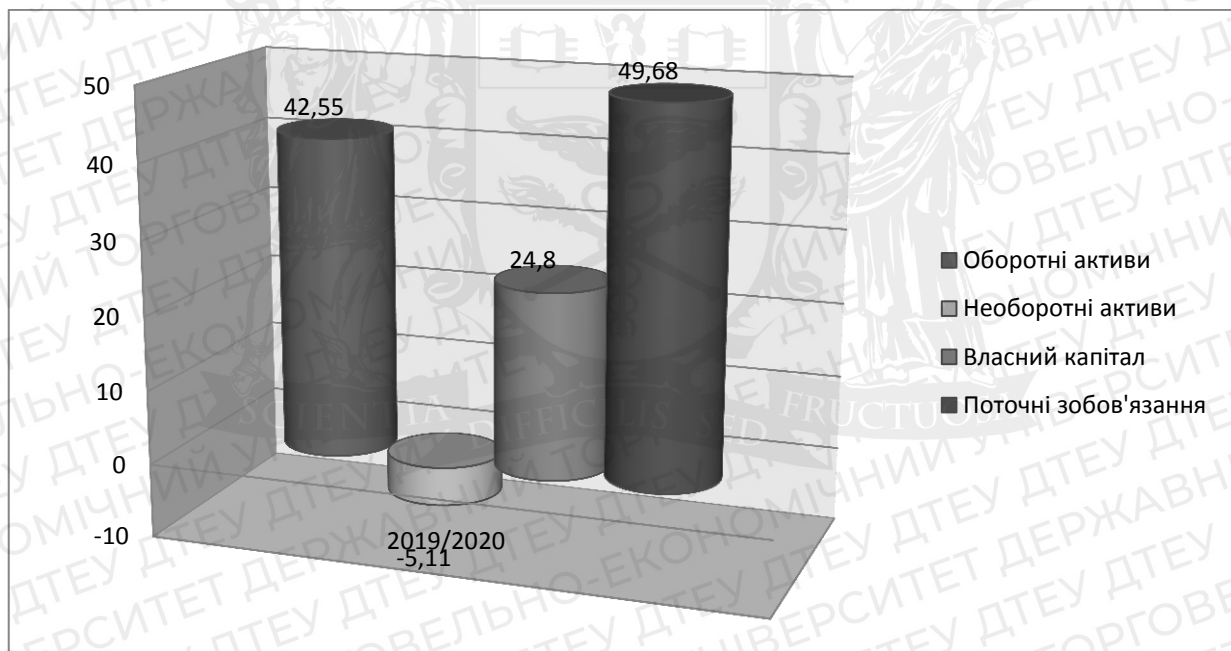
№	Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
1	Оборотні активи	20881053	22416054	1535001	7,35
2	Необоротні активи	16010547	22109337	6098790	38,09
3	Власний капітал	14700877	17846696	3145819	21,4
4	Поточні зобов'язання	539038	509245	-29793	94%
5	Чистий дохід від реалізації продукції	50382425	43979194	-6403231	87%
6	Собівартість реалізованої продукції	35593670	30814751	-4778919	87%
7	Витрати на збут	8648047	7985945	-662102	92%

Джерело: складено за даними: [10]

Аналіз економічних показників проводиться з метою порівняння діяльності за конкретні роки. З його допомогою можна дізнатися, наскільки ефективно компанія веде свою діяльність і управляє логістичними процесами.

Власний капітал повільно зростає протягом аналізованих років. У 2021 році капітал збільшено до 1 784,6696 тис. грн. - це на 21,4% більше, ніж у попередника. Найбільший вплив мали показники поточного боргу.

Чистий дохід ТОВ «Епіцентр К» має тенденцію до зниження та у 2021 році він зменшується. Це свідчить про те, що компанія зараз перебуває у вкрай негативній динаміці, оскільки зменшення обсягів реалізації продукції може призвести не лише до зменшення чистого прибутку, а й до збитковості.



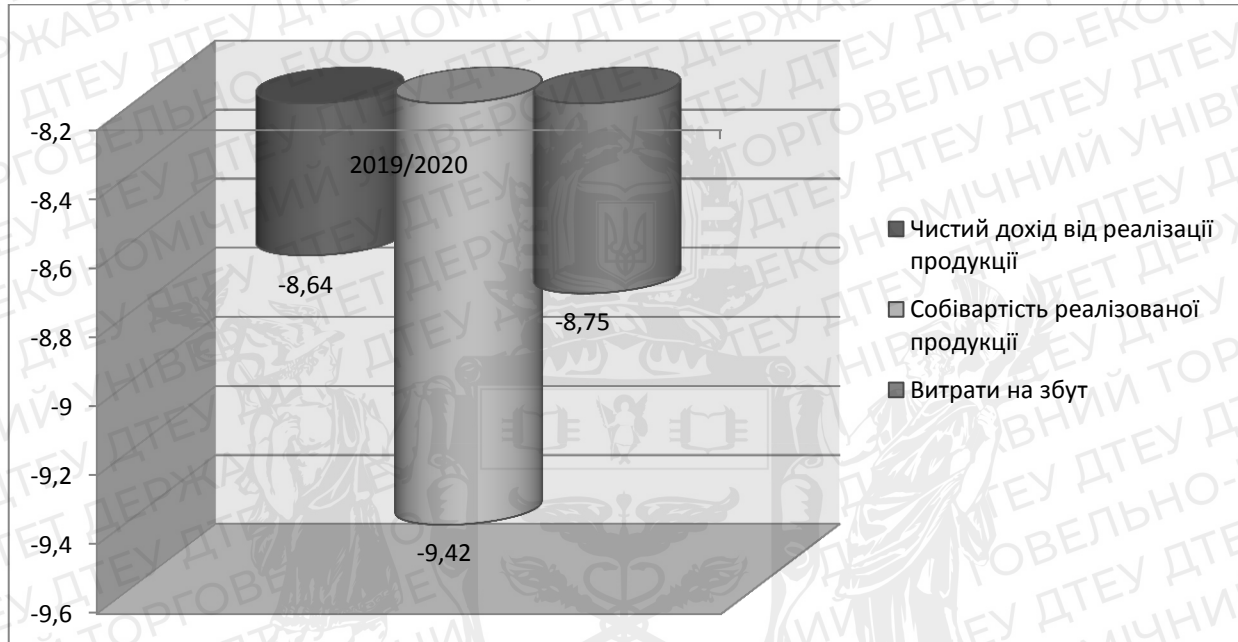
Джерело: складено автором

Рис. 2.1 Динаміка зміни темпів приросту показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2021 рр.

Собівартість реалізованої продукції має негативну динаміку також як і чистий прибуток, у 2020 році відбулося погіршення показника на 9,42%, тобто можна констатувати, що досліджуване підприємство є фінансово нестабільним, з явним переважанням заборгованості, яка створює значний

ризик виникнення кризових ситуацій у його роботі або банкрутства в кінцевому результаті.

Така ситуація в основному спричинена значним рівнем короткострокової заборгованості та великим обсягом цільового фінансування.



Джерело: складено автором

Рис.2.2 Динаміка зміни показників виробничо-господарської ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2021 рр.

Щодо вартості розповсюдження, то цей показник також змінюється негативно, оскільки у 2020 році він зріс на 8,75%, тобто на 40355,1 тис. грн.

Отже, аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К», ми бачимо, що підприємство поступово розвивається та розширює спектр своїх послуг, збільшує прибуток та власний капітал, що є позитивним для підприємства. Але є й негативні показники, наприклад, зростання собівартості продукції та короткострокових зобов'язань. Необхідно подальше збільшення власного капіталу та вдосконалення стратегії розвитку компанії.

2.2. Оцінка ефективності управління підприємством на засадах збалансованої системи показників

Дослідження стану та тенденцій розвитку промисловості у макроекономічному та мезоекономічному середовищі виявив достатній вплив зовнішнього середовища на стан використання економічних ресурсів, на загальні результати діяльності підприємств, їх здатність до адаптації к змінам у ньому, що свідчить про обґрунтованість врахування рівня сприятливості зовнішнього середовища при формування стратегій розвитку підприємств [8].

Проте спроможність підприємств до розвитку залежить не тільки від сприятливості або загроз зовнішнього оточення, а в першу чергу, від реальних можливостей підприємства до використання своїх ресурсів, потенціалу та стратегічних компетенцій до розвитку всіх своїх сфер життєдіяльності, які в дослідженні пропонується визначати за складовими збалансованої системи показників, тому загальний рівень розвитку підприємств доцільно проаналізувати за результатами кількісного аналізу діяльності підприємств за обґрунтованими в дослідженні складовими збалансованої системи показників: фінансовою, клієнтською, бізнес-процесів, персонал та навчання та інноваційне-інвестиційною.

Для оцінки ефективності управління ТОВ Епіцентр за допомогою збалансованої системи показників, визначаємо набір ключових показників для кожного аспекту, що відображає стратегічні цілі компанії.

Таблиця 2.3

Набір ключових показників для оцінки ефективності управління підприємством на засадах збалансованої системи показників

Назва аспекту Показник	Фінансовий аспект	Клієнтський аспект	Внутрішній аспект	Інноваційний аспект
Чистий прибуток	43979194,00			
Рентабельність активів	67%			
Зростання обороту капіталу	21,4%			

Продовження таблиці 2.3

Рівень задоволеності клієнтів		Високий		
Кількість повторних покупок		Висока		
Частка гіпермаркету в товарообігу країни		7,37%		
Якість продукції/послуг			Висока	
Час доставки товарів/виконання послуг			1-2 дні	
Кількість нових продуктів/послуг				Постійно збільшується
Інвестиції в усі напрямки діяльності				понад 10 млрд. грн.

Здійснимо аналіз показників, з метою оцінки ефективності управління підприємством на засадах збалансованої системи показників.

Відзначаємо, що чистий прибуток складає 43 979 194 грн. Цей показник вказує на досягнення компанією позитивного фінансового результату. Рентабельність активів складає 67%. Висока рентабельність активів свідчить про ефективне використання активів компанією для отримання прибутку. Зростання обороту капіталу складає 21,4%. Це показує, що компанія ефективно використовує свій капітал та забезпечує зростання оборотів.

Щодо клієнтського аспекту, вдалось встановити, що рівень задоволеності клієнтів високий, оскільки успішно задовольняє потреби своїх клієнтів; кількість повторних покупок також висока. Це свідчить про те, що клієнти задоволені продукцією чи послугами компанії та здійснюють повторні покупки. Частка гіпермаркету в товарообігу країни становить 7,37%, що засвідчує успішність компанії на ринку та її конкурентоспроможність.

У контексті аналізу внутрішнього аспекту, бачимо, що компанія надає вагому увагу якості продукції, яку реалізує. Це дозволяє приваблювати нових клієнтів та привертати додаткову увагу до мережі гіпермаркетів. Час доставки товарів або виконання послуг свідчить про швидкість та

ефективність внутрішніх процесів компанії, що може позитивно впливати на задоволення клієнтів.

Стосовно інноваційного аспекту, відзначаємо, що кількість нових продуктів або послуг постійно збільшується. З огляду на це звертаємо увагу на здатність компанії до інновацій та розвитку, що може створювати конкурентну перевагу та привертати нових клієнтів. Також компанія здійснює інвестиції понад 10 млрд. грн. в усі напрямки діяльності, а, отже, має здатність та бажання компанії інвестувати у різні аспекти своєї діяльності, що сприяє розвитку та покращенню ефективності.

Таким чином, на основі наданих показників можна припустити, що ТОВ «Епіцентр К» досягає позитивних результатів у багатьох аспектах управління.

На цьому етапі перевірки компанії ми вважаємо, що розробка системи управління на основі використання ЗСП має великий сенс. Він зможе допомогти компанії рухатися вперед, створювати конкурентні переваги, щоб не втрачати вже завойовані позиції, гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні обурення та забезпечувати стабільне зростання прибутку, оскільки однією з головних проблем цієї компанії є недосконалість стратегічне планування та систему менеджменту в цілому [26].

Таким чином, перший етап розробки ЗСП включає визначення ключових показників ефективності (КПІ) на основі їх пріоритетності у виборі факторів успіху компанії або її окремих рівнів управління (Додаток В), а також їх визначення причинно-наслідковий зв'язок між КПІ.

На другому етапі розширення ЗСП визначаються нормативні (довідкові, планові) значення показників, що містяться в ЗСП, та їх оцінка за фактичними та цільовими значеннями ключових показників (Додаток Б).

Отже, проведені наукові дослідження дозволяють зробити наступні висновки. На даному етапі діяльності ТОВ «Епіцентр К» має низку проблем, поступове вирішення яких може призвести до покращення конкурентної ситуації та підвищення ефективності його діяльності.

В першу чергу компанії ТОВ «Епіцентр К» потрібні:

- модернізація торгового обладнання;
- оновлення інформаційних систем;
- сприяння підготовці кваліфікованих спеціалістів з подальшою можливістю працювати в організації;
- створення можливостей для впровадження нових технологій торгового процесу;
- посилення контрольної функції;
- перегляд договорів з постачальниками;
- збільшення припливу в бухгалтерську службу кваліфікованих спеціалістів;
- укладати нові договори з кредитними установами;
- враховувати досвід і помилки компаній-конкурентів [27].

Виходячи з цього, підприємству доцільно обрати наступально-оборонну конкурентну стратегію з метою стабілізації показників своєї діяльності. Торгівля є досить привабливою сферою діяльності, тому вважаємо сенс компанії залишатися на ринку з обраною стратегією.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Від якості впровадження збалансованої системи в практику господарювання залежить ефективність стратегії управління підприємством, що веде ЗЕД на основі застосування ЗСП.

Наразі небагато прикладів успішного застосування ЗСП на практиці, оскільки впровадження такої системи передбачає вирішення різноманітних проблем, пов'язаних здебільшого з неправильним тлумаченням методології чи організаційними аспектами. Крім того, складність розробки збалансованої системи індикаторів та відсутність недорогих та ефективних програмних продуктів є проблемами, які необхідно подолати при практичній реалізації цієї ідеї [11].

Одним із найважливіших дій у підготовці до розробки збалансованої системи показників є відбір зацікавлених сторін для ТОВ «Епіцентр К». Будь-яка модель розробки стратегії тільки тоді може претендувати на повноту, якщо містить відповіді на запитання щодо різних сфер діяльності компанії [7, с. 161-167].

Врахування різних точок зору при формуванні та реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників та її центральним елементом. Формулювання стратегічних цілей, вибір індикаторів і розробка стратегічних заходів з кількох точок зору повинні забезпечити комплексне уявлення про діяльність компанії.

Збалансована система показників має бути зосереджена на фінансових результатах. У результаті причинно-наслідкові зв'язки всієї сукупності його показників слід пов'язувати з фінансовими планами підприємства ТОВ «Епіцентр К» [4, с. 43-46]. Так, автори концепції збалансованої системи показників відзначають інтегральну та узагальнюючу функції фінансових

показників, необхідність їх обґрунтування та узгодження між собою та з іншими нефінансовими показниками [14, с. 191-194]. Ми однозначно підтримуємо таку необхідність і вважаємо, що застосування такої концепції буде корисним в управлінні фінансовою стійкістю ТОВ «Епіцентр К», незалежно від форми власності та виду діяльності.

На підставі здійсненого аналізу, сформовано власне трактування концепції ЗСП ефективності діяльності компанії ТОВ «Епіцентр К», а саме як системи взаємопов'язаних складових фінансових і нефінансових показників для комплексної оцінки всіх етапів діяльності організації, прийняття ефективних управлінських рішень з урахуванням цілей розвитку, планів і корпоративних стратегій.

Вважаємо, що оцінка показників полягає насамперед у розумінні можливості розрахунку реального значення показника за даними звітного періоду.

Крім того, необхідно провести порівняння «план - факт» за значеннями підготовлених показників з уточненням причин відхилень. Такий аналіз супроводжується або коригуванням цільового значення показника, або розробкою коригуючих дій, спрямованих на досягнення попередньо встановленого цільового значення [18, с. 23-31]. Результатом дослідження стало підтвердження необхідності використання збалансованої системи показників, яка дозволяє забезпечити узгодженість між різними факторами та результатами, що допомагає цілісно визначити успішність компанії ТОВ «Епіцентр К». Він всебічно характеризує діяльність компанії в цілому і є інструментом, засобом і методом управління діяльністю, інформуючи про стратегію та методи її реалізації.

Важливим питанням в процесі визначення стратегій розвитку є розмежування головних ознак: рівня та стану загального розвитку підприємства і рівня сприятливості зовнішнього середовища до майбутніх можливостей функціонування та розвитку підприємства в цілому за якісними рівнями кількісних значень інтегральних показників.

Збалансована система управління є ефективним інструментом для підвищення ефективності управління на різних рівнях організації, включаючи компанії, такі як ТОВ «Епіцентр К».

Розробка збалансованої системи показників управління підприємством є складним процесом, який вимагає глибокого розуміння бізнес-процесів і цілей компанії. Ось основні кроки, які можна виконати при розробці такої системи відображені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні етапи впровадження збалансованої системи показників у управлінні підприємством для ТОВ Епіцентр К

№ п/п	Етап впровадження системи	Зміст впроваджуваного етапу	Термін впровадження
1	Визначення стратегічних цілей	Визначення та розуміння цілей компанії, таких, як збільшення обсягу продажів, покращення клієнтського обслуговування, оптимізація ланцюга постачань тощо.	1 тиждень
2	Вибір перспективних аспектів	Вибір ключових аспектів, які будуть використовуватися для оцінки виконання стратегічних цілей. Наприклад, фінансові показники, показники задоволеності клієнтів, ефективність виробничих процесів тощо.	2 тиждень
3	Визначення конкретних показників	Підбір конкретних показників для кожного перспективного аспекту. Наприклад, для аспекту фінансових показників це можуть бути чистий прибуток, рентабельність активів, оборотність запасів тощо.	3 тиждень
4	Встановлення цілей і міркування	Встановлення конкретних цілей для кожного показника і визначення, як будуть вимірюватися ці показники. Наприклад, якщо обрано показник "чистий прибуток" для фінансового аспекту, ціль може бути сформульована як "збільшення чистого прибутку на 10% протягом наступного фінансового року".	4 тиждень
5	Вагове налаштування показників	Встановлення ваги для кожного показника, щоб відобразити їхню важливість для стратегічних цілей компанії. Наприклад, якщо ефективність виробничих процесів є ключовим аспектом, можна призначити їй вагу 30% у загальній системі показників.	5 тиждень
6	Розробка системи збору даних	Визначення специфіки збору даних для кожного показника.	6 тиждень, постійно

7	Аналіз та звітність	Розробка процесу аналізу зібраних даних та створення звітів з результатами.	протягом звітнього періоду, систематично
8	Постійне вдосконалення	Збалансована система показників не є статичною. Вона повинна змінюватися разом з розвитком компанії та новими стратегічними цілями. Тому, доцільним буде проведення регулярних оглядів системи показників, дослідження нових тенденцій та кращих практик у галузі, інтеграція їх у систему показників для підтримки стратегічних цілей компанії.	постійно

При розробці збалансованої системи показників для ТОВ «Епіцентр К» також важливо враховувати специфіку підприємства, її галузь, ринкову конкуренцію та інші фактори. Рекомендується враховувати думки та участь внутрішніх зацікавлених сторін, таких як керівництво, фахівці з різних відділів та інші співробітники, щоб забезпечити широку підтримку та впровадження системи показників.

Крім того, персонал повинен бути належним чином поінформований і навчений про систему показників, її цілі та способи вимірювання. Це забезпечить розуміння та активну участь усіх працівників у процесі досягнення стратегічних цілей організації.

Загалом, розробка збалансованої системи показників є складним завданням, яке вимагає системного підходу та постійного вдосконалення.

Також відзначаємо, що ключові показники ефективності ТОВ «Епіцентр К» наведено у додатку Г, а пропозиції щодо впроваджуваної системи ЗСП у додатку Д.

Основні перспективи вдосконалення управління на засадах збалансованої системи управління у ТОВ «Епіцентр К» можуть включати:

1. Покращення стратегічного управління. Система дозволяє підприємству визначити свої ключові цілі і місію, а також розробити конкретний план дій для досягнення цих цілей. Це допомагає збільшити ефективність стратегічного управління на підприємстві.

2. Підвищення ефективності фінансового управління, що завдяки впровадженню системи збалансованого управління дозволяє розробляти більш точні інструменти для оцінки фінансових показників, таких як прибуток, витрати, ризики та інвестиції. Це допомагає підприємству зробити більш обґрунтовані рішення та зменшити ризики.

3. Покращення управління процесами, що відкриває нові можливості для оцінки різних процесів, включаючи виробничі, логістичні та адміністративні процеси, і виявляти можливості для їх вдосконалення. Це допомагає підприємству знизити витрати, підвищити якість та збільшити продуктивність.

4. Підвищення ефективності управління персоналом, у свою чергу, дозволяє підприємству оцінювати різні аспекти роботи персоналу, включаючи його компетенції, мотивацію та ефективність. Це допомагає забезпечити більш ефективне управління.

План систематизації підприємстваОВ «Епіцентр К»:

1. Впровадити ефективні особистий та корпоративний тайм-менеджмент;
2. Визначити цільові сегменти клієнтів та провести глибинні інтерв'ю;
3. Провести аналіз конкурентів, сформувані конкурентну стратегію та розробити концепцію ідеального продукту;
4. Розробити воронки залучення клієнтів;
5. Розробити та запустити в реалізацію стратегію інтернет-маркетингу.

Бізнес повинен стрімко розвиватися, щоб залишатися на хвилі нових технологій і реагувати на інновації, які можуть зробити його більш ефективним. Створення та запуск власного мобільного додатка досить серйозний крок.

Виходячи з цього, підприємство має обрати наступально-оборонну конкурентну стратегію з метою стабілізації показників своєї діяльності.

Роздрібна торгівля, безумовно, є привабливою сферою діяльності, тому компанії має сенс залишатися на ринку з обраною стратегією.

Отже, щоб ефективно управляти своєю стратегією, підприємству ТОВ «Епіцентр-К», необхідно впровадити збалансовану систему показників, що дозволить швидко реагувати на зміни і адекватно до них пристосовуватися.

Збалансованої системи показників – це великий крок, що призведе до підвищення ефективності управління і діяльності в цілому, без якого неможливе існування в жорстких умовах нової економіки [6].

Вказані пропозиції щодо покращення фінансового стану вплинуть на підвищення прибутковості підприємства. А отже, і на ефективність її діяльності, покращення її фінансових показників, що вплине на загальну ситуацію підприємства.

Отже, до першочергових дій щодо побудови механізмів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства можна віднести наступні роботи, що проводяться в структурах фінансового управління компанії ТОВ «Епіцентр-К»:

- формування технологічних схем (організація) інвестиційно-інноваційних процесів компанії в умовах трансформаційної економіки;
- формування набору показників, критеріїв, характеристик і правил, на основі яких має будуватися механізм фінансової оцінки та планування розвитку підприємства;
- розробку структури техніко-економічних показників, що описують елементи набору показників і критеріїв, що використовуються в процесах оцінки та прийняття рішень загального механізму планування та оцінки фінансових стратегій;
- формування набору методів, процедур, моделей та алгоритмів, які будуть включені до структури механізму формування фінансової стратегії розвитку підприємства;
- розробку організаційної структури із зазначенням виконуваних функцій і завдань, які вирішуються в процесах формування та реалізації фінансової стратегії підприємства.

Отже, на підставі здійсненого дослідження, встановлено, що ефективність господарської діяльності підприємства – це ознака та здатність підприємства використовувати всі наявні ресурси та інструменти для зосередження на вирішенні проблем, формулюванні та досягненні своїх цілей з урахуванням впливу зовнішніх факторів та використання внутрішніх робочих факторів.



ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Епіцентр К», яка працює в сфері оптової та роздрібної торгівлі та управління на засадах збалансованої системи показників. Згідно з цим досягнуто поставлених відповідно до мети дослідження завдань.

1. Встановлено, що ЗСП – це система стратегічного управління організацією, яка базується на вимірюванні та оцінці ефективності її діяльності, на основі набору показників, підібраних таким чином, щоб були враховані всі істотні (зі стратегічної точки зору) аспекти діяльності організації (фінанси, маркетинг, виробництво тощо). Вона включає збалансованість, системність, показники. Основними принципами створення спільного підприємства для компаній є: використання максимальної кількості індикаторів, підтримання балансу між показниками ефективності та перспективними показниками.

В результаті дослідження встановлено, що для формування збалансованої системи показників, ефективної для підприємства, що працює в умовах сучасного ринку, необхідний постійний моніторинг впливу великої кількості факторів як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Встановлено, що ЗСП є сучасним методом управління підприємством, який включає діагностику усіх елементів господарської діяльності.

2. Ефективність – складне і багатоаспектне поняття економіки, що визначається співвідношенням досягнутого ефекту до витрачених ресурсів. Для оцінки ефективності діяльності використовуються як традиційні, так і сучасні підходи. У рамках збалансованої системи необхідно розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів.

Ефективність оцінюється за допомогою ключових показників ефективності (КПЕ). Оцінка ефективності діяльності займає важливе місце в

системі управління підприємством, оскільки результати оцінки можуть бути використані для формулювання як стратегічних, так і тактичних цілей. Модель оцінки ефективності є індивідуальною розробкою для кожної компанії, але можна виділити загальні напрямки роботи.

3. ТОВ «Епіцентр К» – мережа будівельних та комерційних маркетів в Україні. Місією діяльності ТОВ «Епіцентр К» являється забезпечення безперервного доступу до ресурсів та сервісів які обирають їх клієнти. Основні складові системи менеджменту ТОВ «Епіцентр К»: стратегічне планування, організаційна структура, управління якістю. Компанія має високі стандарти якості, управління персоналом.

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К», ми бачимо, що підприємство поступово розвивається та розширює спектр своїх послуг, збільшує прибуток та власний капітал, що є позитивним для підприємства. Але є й негативні показники, наприклад, зростання собівартості продукції та короткострокових зобов'язань. Тому необхідністю є подальше збільшення власного капіталу та вдосконалення стратегії розвитку компанії.

4. У контексті оцінки ефективності управління підприємством на засадах збалансованої системи, вважаємо, що розробка системи управління на основі використання ЗСП має великий сенс. Це дозволить компанії рухатися вперед, створювати конкурентні переваги, щоб не втрачати вже завойовані позиції, гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні обурення та забезпечувати стабільне зростання прибутку.

Ефект від впровадження ЗСП підтверджується оцінкою ключових показників ефективності ТОВ «Епіцентр К», а також ЗСП ефективності підприємства.

5. Ефективність господарської діяльності підприємства – це ознака та здатність підприємства використовувати всі наявні ресурси та інструменти для зосередження на вирішенні проблем, формулюванні та досягненні своїх

цілей з урахуванням впливу зовнішніх факторів та використання внутрішніх робочих факторів.

Від якості впровадження збалансованої системи в практику господарювання залежить ефективність стратегії управління підприємством, щоб ефективно управляти своєю стратегією, підприємству ТОВ «Епіцентр-К», необхідно впровадити збалансовану систему показників, що дозволить швидко реагувати на зміни і адекватно до них пристосовуватися.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкін В.С., Пономарьова І.В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. *Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ПДАБА*. 2015. № 27. С. 202–210.
2. Бобришев І.М. Обґрунтування доцільності впровадження збалансованої системи показників на українських підприємствах. *Управління персоналом*. 2012. №1. С. 78-79.
3. Бузько І.Р., Вартанова, Г.О. Надьон. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
4. Бурлака О.В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2 (57). С. 43– 46.
5. Вашків О.П., Бойчик І.М. Реалізація принципів циклової економіки у підприємництві. *Стан та перспективи розвитку фінансово-економічного потенціалу сучасних підприємств : матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції* (Дніпро, 23 серпня 2018 року). Дніпро : НО «Перспектива», 2018. С. 14-17.
6. Волковська Я.В. Управлінський облік витрат операційної діяльності підприємств готельно-ресторанного комплексу: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09; Харківський інститут харчування і торгівлі. Харків: 2017. 399 с.
7. Гриценко Л.Л., Височина А.В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3(129). С. 161-167.
8. Демешко Ю.О., Ефективність використання трудових ресурсів підприємства. URL: <http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka->

n-m-efektivnst-vikoristannya-trudovih-resursvdpriyemstva.html (дата звернення 12.11.2022)

9. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2011. №2. С. 21-28;

10. Епіцентр – Національна мережа. Офіційний сайт підприємства. URL: [URL:http://epicentrk.ua/](http://epicentrk.ua/) (дата звернення: 11.11.2022).

11. Захарова Н.Ю. Методичні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства. URL: <http://rbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 11.11.2022).

12. Ісаєва Т.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 79-84

13. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А.. Збалансована система показників: монографія. Харків: ВД "Інжек", 2007. 192 с.

14. Колмакова О.М. Адаптація системи збалансованих показників для оцінювання діяльності працівників транспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 33. С. 191-194.

15. Космидайло І.В. Інноваційна спрямованість як засіб економічного зростання. *Актуальні проблеми економіки*. №6. 2012. С. 112-118;

16. Кудирко О.В. Стратегічне управління дослідницькими компаніями на основі системи збалансованих показників та стратегічної карти. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2012. № 9. С. 336–341.

17. Лоциліна І.В., Соловій Х.Я. Збалансована система показників як інструмент об'єктивної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. No1. С. 155- 163;

18. Ляшенко Г.П., Дерев'янка В.М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності

підприємства. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2014. № 1. С. 23–31.

19. Маркетингове управління підприємством. URL: https://pidruchniki.com/1652020559271/marketing/marketingove_upravlinnya_pidpri_yemstvom (дата звернення 01.11.2022).

20. Міклова В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю : підходи та практична проблематика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 307 с.

21. Мілаш І.В., Красноусов А.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. №4. С. 245-250

22. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. №12. С. 132-138.

23. Парфентьева О.Г. Методологічні аспекти формування системи показників для оцінки потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».. Економіка*. 2013. Вип. 23. С. 89–92.

24. Побережний Р. О. Особливості збалансованої системи показників. *Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегія інноваційного розвитку економіки : бізнес, наука, освіта»*. Харків : НТУ «ХПІ», 2011. С. 255–257.

25. Пономаренко В. С., Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. 582 с.

26. Портна О. В., Єршова Н. Ю. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2015. 312 с.

27. Раєвнева О. В., Берест М. М. Санаційна стратегія промислового підприємства : механізм формування та моделі реалізації : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 344 с.

28. Романовська Ю. А. Використання показників рентабельності для оцінювання стратегічного потенціалу підприємств. Прометей. *Регіональний зб. наук, праць з економіки*. Донецьк : ТОВ «ЮгоВосток, ЛТД», 2005. Вип. 1 (16). С. 191–193.
29. Сендзюк М.А., Науменко І.В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 268–273.
30. Стефанішин В. Збалансована система показників – інструмент стратегічного управління підприємством. *Маркетинг в Україні*. 2012. №2. С.4-8.
31. Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія. Запоріжжя : КПУ, 2013. С. 9.
32. Томілін О. О., Галич О. А. Економічні аспекти розвитку міжгалузевих відносин в аграрній сфері: монографія. Полтава: ПДАА, 2016. 176 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1618> (дата звернення 01.11.2022).
33. Яремко І.Й., Жигало І.І., Борщук І.В. Збалансована система показників – інструментарій в управлінні сучасним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.13. С. 203–210.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до положень (стандарту) бухгалтерського обліку, 25
"Фінансовий звіт суб'єкта приватного підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта підприємства

Об'єкт звітності

Підприємство «Білізир» К»

Дата звітності (місяць, рік)

за період

Місяць		
2020	01	01
32493244		

Територія

Київська

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФ

Вид економічної діяльності

Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах

21050

Місцевість

Район Середино-Київська, осіб

120

Сторінка звітності, тис. грн. з податку на додану вартість

Адреса, телефон, електронна пошта

І. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив		Форма № 1-м Код за ДКУД		38348402
Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду		
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	193,8	262,7	
первісна вартість	1011	655,7	761,3	
знос	1012	(461,9)	(498,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1096	193,8	262,7	
II. Оборотні активи				
Заласи	1100	952,6	507,1	
у тому числі готова продукція	1103	410,8	153,0	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	943,2	473,3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8,9	74,4	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	60,2	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	50,9	420,7	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1196	2 018,8	1 475,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	2 212,6	1 738,2	

Додаток В

2. Звіт про фінансові
результати за 2018 рік

Стаття		Форма № 2-м	Код за ДКУД	36349402
1	2	За звітний період	3	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	470503		429853,1
Інші операційні доходи	2120	3,9		-
Інші доходи	2240	-		2,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 614,9		502,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(446279,2)		(404225,1)
Інші операційні витрати	2180	(607,7)		(486,6)
Інші витрати	2270	(-)		(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 088,3)		(449,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	526,6		52,3
Податок на прибуток	2300	(-)		(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	526,6		52,3



Ключові показники ефективності ТОВ «Епіцентр К»

Ключові фактори успіху	Стратегічна мета	Завдання	Результативні показники	Допоміжні показники
1	2	3	4	5
Фінансові	Оптимізація фінансових потоків	Максимізація прибутку	Приріст чистого прибутку	Приріст товарообороту
				Скорочення витрат обігу
		Підвищення рентабельності продукції	Рентабельність комерційна	Зміна рівня валового доходу
				Продуктивність праці
		Збільшення рентабельності капіталу	Рентабельність капіталу	Сума інвестованого капіталу
Маркетингові	Підвищення долі ринку та задоволення потреб споживачів	Зниження ризиків	Індекс ризику	
		Підвищення якості продукції	Коефіцієнт повернення покупцем неякісного товару	
		Оптимізація поставок	Частка браку при поставках товару	
			Оптимальні строки поставки товарів	Час доставки від постачальників
				Віддаленість постачальників
		Підвищення прибутковості операцій з клієнтами	Рівень прибутковості клієнтів	
		Розширення бази клієнтів	Кількість нових клієнтів	
		Підвищення довіри кредитних установ	Коефіцієнт проміжної ліквідності	Частка поточних зобов'язань

Фактори успіху внутрішніх бізнес-процесів	Оптимізація збуту товарів	Збільшення темпів зростання продаж	Оборотність товарів	Частка «залежаних» товарів
			Приріст товарообороту	
		Забезпеченість в ресурсах	Фондооснащеність	Зміна вартості основних фондів
		Забезпечення потреби в оборотних коштах	Оборотність оборотних коштів	Питома вага оборотних коштів в активах
		Досягнення конкурентоспроможної структури товарообороту	Рівень витратоємності збуту продукції	Рівень перемінних витрат
				Рівень постійних витрат
		Забезпечення достатньої ліквідності	Сума власного капіталу	
		Підвищення ефективності використання торговельної площі	Рентабельність торговельної площі	Площа магазинів
				Кількість магазинів
		Мінімізація запасів продукції	Приріст запасів продукції	Коефіцієнт оборотності товарних запасів
Навчання та росту	Підвищення продуктивності праці та мотивації працівників	Підвищення кваліфікації персоналу	Рівень кваліфікації персоналу	Частка витрат на навчання працівників
		Мінімізація плинності кадрів	Плинність кадрів	Приріст прибутку
		Удосконалення системи мотивації праці	Частка премій в заробітній платі	Кількість працівників
		Розробка внутрішніх стандартів і правил взаємовідносин між співробітниками	Кількість порушень правил корпоративної етики	

Збалансована система показників ефективності ТОВ «Епіцентр К»

Стратегічні цілі	Показники	Завдання	Значення
1	2	3	4
1. Забезпечити стабільне зростання прибутку	Чистий прибуток	Стратегічні дії визначаються в подальших перспективах	+5%
2. Підвищити рентабельність продукції	Рентабельність комерційна		+10%
3. Збільшити рентабельність капіталу	Рентабельність капіталу		+7%
4. Знизити ризики	Індекс ризику		-5%
1. Підвищити якість продукції	Оцінка якості	Програма управління якістю; програма підвищення лояльності клієнтів; система знижок; покращення іміджу	+4%
2. Оптимізувати поставки	Частка браку при поставках товару		-6%
3. Підвищити прибутковість операцій з клієнтами	Прибутковість клієнтів		+37%
4. Розширити бази клієнтів	Клієнтська база		+7%
5. Підвищити довіру кредитних установ	Коефіцієнт проміжної ліквідності		+9%
1. Збільшити темпи зростання продаж	Оборотність товарів	Автоматизація мерчендайзинга і планування закупок, нові канали збуту	+25%
2. Забезпечити підприємство ресурсами	Фондооснащеність		+6%
3. Забезпечити потребу в оборотних коштах	Вартість власних оборотних коштів		+16%
4. Досягнути конкурентоспроможної структури товарообороту	Рівень витратоємності збуту продукції		-7%
5. Забезпечити достатню ліквідність	Сума власного капіталу		+12%
6. Підвищити ефективність використання торговельної площі	Рентабельність на 1 кв.м. торговельної площі		+17%
7. Мінімізувати запаси продукції на складах	Сума запасів продукції		-34%

1. Підвищення кваліфікації персоналу	Кваліфікація персоналу	Навчання, система премій	+7%
2. Мінімізація плинності кадрів	Плинність кадрів		-3%
3. Удосконалення системи мотивації праці	Частка премій в заробітній платі		+8%
4. Розробка внутрішніх стандартів і правил взаємовідносин між співробітниками	Кількість порушень правил корпоративної етики		-10%