Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності»
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 2 курсу, 13м групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
другого (магістерського) рівня _____ Зінкевича Михайла Юрійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент _____ Підкамінний Ігор Миколайович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор _____ Федулова Ірина Валентинівна

Київ 2024

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую
Зав. кафедри _____

«__» _____ 2024 р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студентові

Зінкевичу Михайлу Юрійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «**Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності**» (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ).
Затверджена наказом ректора від 08 грудня 2024 р. № 4369.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2024 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: є дослідження теоретичних аспектів та впровадження системи ключових показників ефективності в ТОВ «Епіцентр К».
Об'єкт дослідження: система управління ефективністю ТОВ «Епіцентр К».
Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні питання формування ключових показників ефективності для торговельних підприємств.

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
Розділ 1	Підкамінний І. М.	01.02.2024	01.04.2024
Розділ 2	Підкамінний І. М.	05.04.2024	01.06.2024
Розділ 3	Підкамінний І. М.	05.06.2024	01.10.2024

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

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
1.1. Сутність концепції ключових показників ефективності в управлінні підприємством
1.2. Критерії та показники ефективності торговельних підприємств
1.3. Методичні підходи до побудови системи ключових показників ефективності підприємства
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
2.1. Організаційно-економічний профіль підприємства
2.2. Переваги та недоліки управління ефективністю підприємства
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
3.1. Обґрунтування ключових показників ефективності для підприємства
3.2. Розробка та впровадження системи моніторингу та оцінки ключових показників ефективності
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№, з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми кваліфікаційної роботи (КР)	до 13.11.23 р.	13.11.23 р.
2	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання КР	до 11.12.23 р.	11.12.23 р.
3	Рецензування плану КР	до 18.12.23 р.	18.12.23 р.
4	Представлення науковому керівнику наукової статті за темою дослідження та першого (теоретичного) розділу кваліфікаційної роботи	до 01.04.24 р.	01.04.24 р.
5	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу КР	до 30.04.24 р.	30.04.24 р.
6	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу КР	до 01.06.24 р.	01.06.24 р.
7	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису третього розділу КР	до 01.10.24 р.	01.10.24 р.
8	Представлення закінченої кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об’єкту дослідження), результатами перевірки на плагіат та реєстрація (звірена з наказом титульна сторінка)	до 01.11.24 р.	01.11.24 р.

7. Дата видачі завдання «20» грудня 2024 року

8. Науковий керівник кваліфікаційної роботи **Підкамінний І.М.** _____

9. Гарант освітньої програми **Федулова І.В.** _____

10. Завдання прийняв до виконання студентка **Зінкевич М.Ю.** _____

11. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота Зінкевича М.Ю. є актуальною для сучасних підприємств торгівлі, оскільки визначення, обґрунтованість та оцінювання ефективності розвитку підприємства завжди є доцільними.

Зінкевич М.Ю. в своєму дослідженні використав такі наукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, групування тощо.

Автор продемонстрував вміння вирішувати наукові та практичні проблеми, що відображено в кваліфікаційній роботі. Зінкевич М.Ю. логічно, послідовно та аргументовано виклав досліджений матеріал і висновки з пропозиціями.

Тема кваліфікаційної роботи розкрита частково. Не зважаючи на це, запропоновані рекомендації є доцільними та перспективними до впровадження на даному підприємстві. Разом з тим, треба зазначити, що дана тема є складною та, одночасно, популярною в наукових дослідженнях, тому часто зустрічаються подібні терміни, показники та ідеї.

З огляду на вище вказане, кваліфікаційна робота Зінкевича М.Ю. рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(підпис, дата)

12. Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента **Зінкевича М.Ю.** може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми **Федулова І.В.** _____

Завідувач кафедри **Бай С.І.** _____

«__» _____ 2024 року

АНОТАЦІЯ

Зінкевич М.Ю. Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2024.

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні та методичні засади формування ключових показників ефективності для торговельних підприємств. На прикладі ТОВ «Епіцентр К» описано систему управління ефективністю. Запропоновано основне впровадження системи ключових показників ефективності Динамічний розвиток підприємства обумовлений загальним рівнем його управління на засадах формування ключових показників ефективності, тому це дослідження є важливим та актуальним.

Ключові слова: показники ефективності, система ключових показників ефективності, торгівельне підприємство, ефективність, управління підприємством, напрямки удосконалення.

ANNOTATION

final qualifying paper performed on the theme:

Zinkevich M.Yu. Enterprise management based on the formation of key performance indicators

Qualifying paper for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" in the educational program "Public management and administration". State University of Trade and Economics, 2024.

The qualification work revealed the theoretical and methodical foundations of the formation of key performance indicators for trade enterprises are disclosed. The efficiency management system is described on the example of "Epicenter K" LLC. The main implementation of the system of key performance indicators is proposed. The dynamic development of the enterprise is determined by the general level of its management on the basis of the formation of key performance indicators, therefore this study is important and relevant.

Key words: performance indicators, system of key performance indicators, trading company, efficiency, management of the company, areas of improvement.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Прогнозування інноваційного розвитку підприємства»

Структура роботи. Робота викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить таблиць та рисунків; додатків, список використаних джерел нараховує джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» (м. Київ)

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання формування ключових показників ефективності для торговельних підприємств.

Мета роботи - дослідження теоретичних аспектів та впровадження системи ключових показників ефективності в ТОВ «Епіцентр К».

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

- Визначити сутність концепції ключових показників ефективності в управлінні підприємством;
- Описати критерії та показники ефективності торговельних підприємств;
- Охарактеризувати методичні підходи до побудови системи ключових показників ефективності підприємства;
- Проаналізувати методичні підходи до оцінювання результативності та ефективності управління розвитком організаційної культури підприємства;
- Надати організаційно-економічний профіль підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- Аргументувати переваги та недоліки управління ефективністю підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- Обґрунтувати ключові показники ефективності для підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- Здійснити розробку та впровадження системи моніторингу та оцінки ключових показників ефективності ТОВ «Епіцентр К».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Епіцентр К».

Рік виконання роботи 2023 – 2024 рр.

Рік захисту роботи – 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП…….....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ……..…….….…….6
1.1. Сутність концепції ключових показників ефективності в управлінні підприємством ……..….....….....6
1.2. Критерії та показники ефективності торговельних підприємств……....9
1.3. Методичні підходи до побудови системи ключових показників ефективності підприємства……...……..….12
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»…….…….….....15
2.1. Організаційно-економічний профіль підприємства……...…….....15
2.2. Переваги та недоліки управління ефективністю підприємства.....27
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»……..…….…….....33
3.1. Обґрунтування ключових показників ефективності для підприємства……33
3.2. Розробка та впровадження системи моніторингу та оцінки ключових показників ефективності……...41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..…..43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...…….....45
ДОДАТКИ…….…….....…….....54

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сьогодення, коли підприємство здійснює власну діяльність на принципах незалежного фінансування, питання, що тісно пов’язані зі станом оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності мають досить серйозне практичне значення. Оскільки з переходом України до ринкових конкурентних відносин, суб’єкти господарювання здобули самостійність у здійсненні власної комерційної діяльності та можливість цілковито розпоряджатися фінансовими ресурсами і підсумками трудової активності, підприємства несуть відповідальність за власні управлінські рішення, цим самим створюючи собі умови, що власний рейтинг та фінансове благополуччя підприємства торгівлі цілковито залежать від того, наскільки результативною є його діяльність. Виходячи з цього, одним з основоположних факторів, що сприяє подальшій життєдіяльності та розвитку будь-якого підприємства є поняття «ефективність діяльності торговельного підприємства».

За теперішніх умов високого рівня конкуренції, складної економічної ситуації в країні, наявності різних політичних проблем, прогалин у законодавстві, підвищення ефективності діяльності підприємства є ключовим джерелом вирішення поставлених задач, адже саме від їх реалізації залежить фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність його продукції на ринку.

Велику роль у забезпеченні ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства відіграє вплив різноманітних факторів. Від їх якості, вартості, ефективності використання, багато в чому залежить фінальні результати діяльності підприємства: випуск продукції, її собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова незалежність.

Аналіз фінансово-економічних результатів торгівельної діяльності підприємства, розкриття причинно-наслідкових взаємозв'язків між витраченими ресурсами і отриманими результатами створюють основу для переконливого передбачення його фінансового стану в майбутньому при плануванні та

прогнозуванні. Саме тому дана тема курсової роботи є досить актуальною в теперішній час.

Дослідження основних аспектів управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності розглядаються у працях українських вчених Н. Трушкіной, О. Харчишиной, І. Перевозовой, В. Дергачовой, С. Мінаковой.

Мета роботи - дослідження теоретичних аспектів та впровадження системи ключових показників ефективності в ТОВ «Епіцентр К».

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких *завдань:*

- визначити сутність концепції ключових показників ефективності в управлінні підприємством;
- описати критерії та показники ефективності торговельних підприємств;
- охарактеризувати методичні підходи до побудови системи ключових показників ефективності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання результативності та ефективності управління розвитком організаційної культури підприємства;
- надати організаційно-економічний профіль підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- аргументувати переваги та недоліки управління ефективністю підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- обґрунтувати ключові показники ефективності для підприємства ТОВ «Епіцентр К»;
- здійснити розробку та впровадження системи моніторингу та оцінки ключових показників ефективності ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є система управління ефективністю ТОВ «Епіцентр К».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання формування ключових показників ефективності для торговельних підприємств

Методи дослідження. В ході написання кваліфікаційної роботи були використані загальні та спеціальні наукові методи. Серед них більше застосовувалися методи аналізу та синтезу як для написання першого розділу, а саме в питанні розкритті теоретичних та методичних засад формування ключових показників ефективності для торговельних підприємств, так і для розкриття другого розділу в питанні розкритті системи управління ефективністю ТОВ «Епіцентр К». Методи узагальнення та структурного аналізу застосовані при написанні третього розділу роботи, зокрема при впровадженні системи ключових показників ефективності в ТОВ «Епіцентр К»

Інформаційною базою дослідження стали літературні джерела та статистичні матеріали, спеціальні монографічні й періодичні джерела, Інтернет ресурси, офіційні сайти, власні спостереження автора тощо.

Практичне значення. Реалізація пропозицій автора сприятиме впровадженню системи ключових показників ефективності на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» (м. Київ).

Структура роботи. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в т.ч. 6 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 32 найменування, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність концепції ключових показників ефективності в управління підприємством

Сучасний етап економічного розвитку в усьому світі відзначається ускладненням управлінських процесів через розширення масштабів операцій та зростання нестабільності зовнішнього середовища та необхідності забезпечення прискореного реагування на зміни ринкової ситуації. У цих умовах керівництво має зосередитися на вирішенні обмеженої кількості справді важливих для компанії проблем. У наслідок цього, це призводить до зростання важливості формальних систем, які використовуються для моніторингу ключових показників ефективності та інтеграції інформації, на основі якої здійснюється управління розвитком бізнесу.

KPI - (Key Performance Indicators), це абревіатура ключових показників ефективності.

Термін розшифровується так:

Key – ключ.

Performance - працювати, виконувати, продуктивність.

Indicators - індикатор, стрілка, покажчик [1].

Тому при поєднанні цих слів виходить відповідна кількість сполучень і смислових відтінків. Цим пояснюється неоднозначність тлумачення терміну KPI: ключові показники ефективності, ключові показники діяльності, ключові показники успіху, ключові параметри зростання, ключові динамічні показники. У вітчизняній діловій практиці вони називаються KPI - ключовими показниками ефективності, а в наукових дослідженнях використовується вищезгадана абревіатура і переписаний варіант – КПЕ [2].

KPI або ключові показники ефективності — це різноманітні фінансові та нефінансові міри, які дозволяють оцінити ефективність поточних дій. Їх значення,

виміряне протягом певного періоду часу та виражене у числовій формі, є способом зворотнього зв'язку щодо досягнення поставленої мети.

KPI використовуються у менеджменті для моніторингу та оцінки роботи окремих співробітників, робочих груп, відділів і цілих компаній. Крім того, аналіз результатів KPI дозволяє оцінити реалізацію обраної стратегії розвитку.

KPI дає можливість оцінити результати (цей термін доречний у цьому контексті) і таким чином дає керівництву компанії інструмент, за допомогою якого воно може визначити, наскільки керівництво компанії виконує рівень реалізації стратегічних цілей, особливо зміцнення та збільшення ринку значення. компаній. Співробітники, які звітують про результати своєї діяльності за конкретними показниками, мають можливість порівняти результати з основними показниками та оцінити реальну ефективність свого внеску в реалізацію глобальних цілей бізнесу [4].

Види KPI:

Кожен сектор має власні KPI, і ми можемо використовувати їх для вимірювання ефективності різних видів діяльності. Вони поділяються, наприклад, на стратегічні та оперативні.

Стратегічні KPI – це, як правило, показники, які використовують для оцінки досягнення довгострокових цілей (наприклад, річний дохід).

Операційні KPI зосереджені на продуктивності та процесах і вимірюють їх протягом коротших періодів часу, наприклад щомісячних даних про продажі між відділами. Інша класифікація полягає в відмінності між фінансовими та нефінансовими KPI.

Стандарт ISO:22400 визначає, як визначати та використовувати KPI [4].

Також індикатори ефективності можна розділити на наступні категорії:

1. Запізнілі – ці показники відображають результати діяльності після завершення періоду;

2. Випереджаючі – ці показники дозволяють управляти ситуацією в межах звітного періоду для досягнення поставлених цілей до його завершення.

Система KPI в основному використовується роботодавцями для оцінки своїх співробітників, що дозволяє їм проаналізувати поточну ситуацію компанії в цілому і кожного окремого співробітника і зрозуміти, наскільки поточна ситуація вписується в цільові стратегії компанії [5].

Процес створення системи KPI можна представити у вигляді трьох етапів (рис. 1.1)

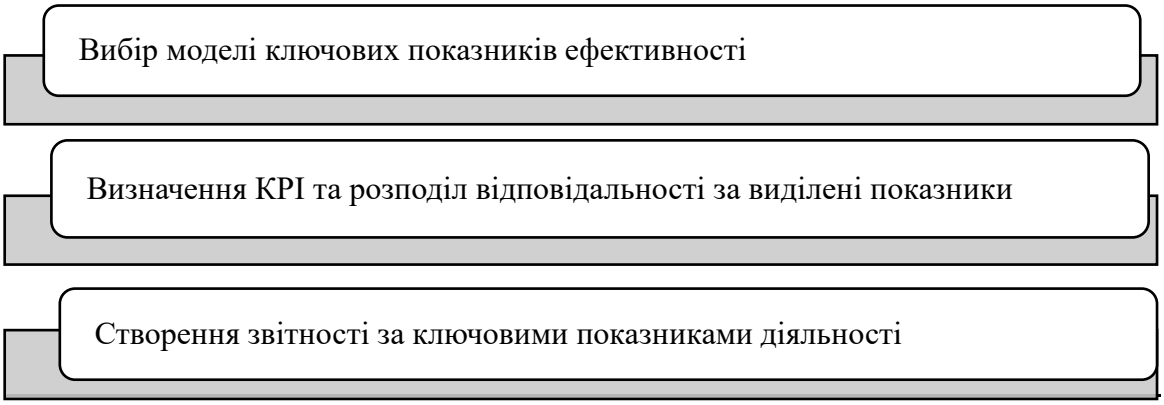

Рис. 1.1 Етапи створення системи KPI

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Методом системи ключових показників ефективності та системи стійких показників є перетворення стратегії компанії на комплексний набір показників її ефективності, що містить основні параметрисистеми вимірювання та управління.

Таким чином, KPI безперечно, є одним із найбільш корисних і важливих інструментів
контрольно-діагностичної діяльності підприємства, що здійснить позитивний вплив на продуктивність працівників та зможе покращити загальну ефективність роботи при правильному впроваджені даної системи підприємства. Якщо система правильно налаштована та керована, кожен працівник може зрозуміти зв'язок між особистими KPI і досягнути стратегічних цілей підприємства.

1.2. Критерії та показники ефективності торговельних підприємств

Кожен показник ефективності оцінюється за критеріями для створення ефективної системи KPI. Іншими словами, необхідно перевірити, чи справді створений показник є основним і достовірним, чи може він бути спрямований на оцінку результатів діяльності.

Критеріями показників KPI є:

- відображає ступінь реалізації стратегічних цілей компанії;
- відображає основні бізнес-процеси компанії;
- має впливати на прийняття управлінських рішень, які в свою чергу залежать від показників;
- він повинен узгоджуватися з керівництвом і нормативними актами, тобто керівники компанії можуть змінювати значення показника своїми діями і продуманими діями в межах своїх обов'язків;
- має потенційно постійний причинно-наслідковий зв'язок з іншими показниками;
- має впливати на прийняття управлінських рішень і рішення залежать від показників;
- його можна виміряти, а розрахунок показників не вимагає особливих зусиль або спеціальних знань і навичок;
- розвідувальна інформація для визначення показників повинна бути відносно легкою для збору та повинна мати економічний (статистичний) зміст, якщо вона включена до набору показників компанії;
- має бути чітким і зрозумілим для людей, робота яких буде контролюватися за цим показником;
- без індикаторів неможливо прийняти відповідні управлінські рішення [6].

На сьогодні кількома правилами або критеріями визначають KPI компанії. Ключові показники ефективності (KPI) слід вимірювати за схемою. Іншими словами, показники слід визначати лише одним способом. Кожен KPI має піддаватися не тільки кількісній оцінці, але й кількісній оцінці за допомогою різних

методів оцінки показників. Вирішити це питання можна лише шляхом загальної згоди керівників окремих підрозділів розвитку.

До того ж, слід розробити загальні стандарти, такі як конвертація валюти, система бонусів і розподіл заробітної плати. Ці стандарти можна поєднати із застосуванням нормативних документів щодо впровадження KPI, щоб на їх основі працювали всі співробітники компанії [7].

Якщо говорити про показники ефективності торгівельних підприємств, то ключовими показниками ефективності (*KPI*) є фінансові та нефінансові, кількісні та якісні, колективні та індивідуальні оцінки, які допомагають організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей.

Що стосується показників ефективності бізнесу, то KPI – це кількісні та некількісні, кількісні та якісні оцінки, агреговані та індивідуальні оцінки, при яких підприємство визначає ступінь досягнення її стратегічних цілей.

Ефективність вимірюється за п’ятьма основними видами:

- Результат KPI: що зроблено.
- Витрат: кількість використаних ресурсів.
- функціонування: якою мірою процес відповідає алгоритму, визначеному для його виконання
- Продуктивність: відношення досягнутих результатів до витраченого часу.
- Ефективність: ступінь зв'язку отриманих результатів з ресурсами, використаними для їх досягнення [8].

Ключові показники ефективності можуть бути визначені за допомогою систем *Business Intelligence*.

Системи «*Business Intelligence*» дозволяють визначити ключові показники ефективності.

BI (Business Intelligence) – IT-метод та інструмент для підприємств, які забезпечують переклад транзакційної бізнес-інформації у форму, придатну для бізнес-аналізу, а також інструменти для роботи з цією обробленою інформацією.

Його використання дає організації можливість оцінити свій статус і розробити стратегію. КПІ допомагають контролювати бізнес-діяльність у режимі реального часу. Показники ефективності часто використовують для оцінки корисності складних показників, таких як розвиток лідерства, залученість, обслуговування та задоволеність.

Для того, щоб розрахувати показники ефективності торгівельного підприємства, використовуємо формулу (1.1):

Індекс KPI = (вага показника * результат) : план (1.1)

Потім за цією формулою розраховуємо показник ефективності (суму всіх показників), який визначить, чи має працівник право на премію і в якому розмірі.

Коефіцієнт результативності = 1 — план виконано, співробітник отримає премію у повному обсязі.

Коефіцієнт результативності > 1 — план перевиконано, крім премії, співробітник може претендувати на додаткові бонуси.

Коефіцієнт результативності < 1 — план не виконано. Премію уріжуть, або її не буде зовсім [9].

Приклади показників ефективності KPI для різних працівників на підприємстві:

1. Для керівників підприємств: кількість угод, місячна сума продажів, середня сума угоди.
2. Для бухгалтерів: дотримання термінів, без штрафів і помилок.
3. Для кадровиків: якість і швидкість закриття вакантних посад, кількість повернень на вакантні посади, якість підготовки кадрового резерву.
4. Для користувачів SMM: Збільшення кількості підписників, охоплення постів, підвищення впізнаваності бренду.
5. Для таргетолога: максимальна ціна за клік, додаток, підписник.
6. Для маркетолога: кількість нових клієнтів, кількість повторних покупок від існуючих клієнтів, кількість позитивних відгуків про компанію.
7. Для PR-директорів: кількість згадок у цільових ЗМІ, тональність, розмір аудиторії [10].

Показники ефективності діяльності підприємства поділяються на кілька груп:

1) Цільові показники вказують на те, наскільки компанія наближається до своєї фінансової мети;

2) Процесні показники відображають ефективність впроваджених процесів у компанії і дозволяють виявити можливості для оптимізації бізнес-процесів;

3) Проектні показники відображають конкретні завдання проекту та показують, наскільки ефективно виконано проект в цілому;

4) Показники зовнішнього середовища є показниками, на які майже неможливо вплинути і які визначаються зовнішнім світом. Таким чином, розробка ключових та обраних показників у системі KPI значно підвищує ефективність компанії.

1.3. Методичні підходи до побудови системи ключових показників ефективності підприємства

Збалансована система показників включає необхідні KPI для кожного об’єкта управління (структурно-функціональної служби) та методи їх оцінки.

Ці системи або методи є основою прийняття рішень, базуються на аналізі діяльності компанії та досягнення стратегічних цілей. Проте слід зазначити, що даний метод є інструментом, який полегшує прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення керівництва вичерпною інформацією, але не є панацеєю для вирішення проблем управління системою. Цей метод дозволяє визначити реальність і масштаби проблеми, але не дає готових рішень [12].

Дослідницький аналіз економічної та соціальної ефективності компанії повинен ґрунтуватися на результатах детального економічного аналізу компанії за певний період часу. Цей детальний комплексний аналіз має містити у собі:

- моніторинг;
- запис фактичних динамічних значень;
- аналітична оцінка заданого набору даних [13].

На сьогодні виділяють велику кількість методичних підходів до визначення ефективності діяльності підприємства (рис. 1.2)

Рис. 1.2. Методичні підходи до визначення ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [13]

1. Традиційний підхід. Надає поради щодо оцінки ефективності бізнесу за допомогою двовимірних показників. Показник першого рівня характеризує ефективність роботи всього підприємства шляхом порівняння показників ефективності з вартістю всіх ресурсів, а показник другого рівня оцінює ефективність використання кожного виду ресурсу.
2. Математичний підхід: нелінійний динамічний метод, метод узагальнених функцій, комплексних функцій, ергодична теорія.
3. Іноді також використовується витратно-ресурсний підхід, застосування якого базується на калькулюванні витрат або витрат ресурсів [14].

Застосування та впровадження основних показників ефективності у провідних українських та світових компаніях для оцінки операційної ефективності пояснюється універсальністю цих показників та можливістю адаптації до процесів продажів кожної окремої компанії.

Ретельно обрані та визначені показники ефективності надають повний огляд результатів діяльності. Використання різноманітної статистичної інформації та підбір індивідуальних показників ефективності від різних підрозділів, підрозділів і

навіть співробітників роблять таблицю ефективності абсолютно прозорою та зрозумілою, дозволяючи керівникам приймати правильні управлінські рішення.

Застосування показників ефективності стимулює конкретного працівника або підрозділ на досягнення визначених цілей та підвищення загальної ефективності роботи. Варто було б пов'язати грошові премії, що виплачуються працівникам, з конкретними показниками ефективності [15].

Практичними методичними проблемами, пов’язаними з використанням показників ефективності, є:

- вибір різних сфер діяльності компанії, її послуг і конкретних показників діяльності співробітників;
- створення та реалізація специфічних горизонтальних і вертикальних зв'язків у системі KPI;
- організація моніторингу, обліку та вимірювання окремих KPI для окремих підрозділів та працівників;
- підключення системи мотивації працівників для досягнення показників ефективності;
- вибір методів розрахунку показників і формалізація зв'язку між ними;
- IT-підтримка та інтеграція системи показників ефективності з IT-системами, що працюють в конкретній компанії [16].

Отже, коли система KPI впроваджується в організації, слід підтримувати прозору систему реалізації ключових кроків і слід дбати про всі заходи з науковим обґрунтуванням.

Для проведення якісного дослідження діяльності підприємства необхідно створити чітку та науково обґрунтовану систему вимірювання ефективності, яка б відповідала цілісним та збалансованим методичним підходам, тобто адекватно відображала всі основні бізнес-процеси діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічний профіль підприємства

Група компаній «Епіцентр» є організацією, яка включає в себе торгові центри «Епіцентр» і «Нова Лінія», онлайн-магазин та платформу електронної комерції epicentrk.ua, ланцюг магазинів спортивного одягу «Інтерспорт-Україна», сільськогосподарський холдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, виробництво деревообробних виробів ЦБМ «Осмолода» і логістичні можливості.

Найбільшою мережею гіпермаркетів української роздрібної торгівлі є «Епіцентр-К». В їхніх гіпермаркетах можна знайти високоякісні товари для будівництва, ремонту, саду та городу. Крім того, у їхніх торгових центрах можна отримати ідеї для оздоблення житла у стилі «ВІД і ДО».

Історія компанії розпочалася з невеликого магазину керамічної плитки площею 25 квадратних метрів на вулиці Петра Запорожця у місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і у 1997 році виникла ідея побудувати перший будівельний гіпермаркет в країні. Епіцентр, як французька мережа Castorama, слугував прообразом цьому новому проекту.

Спочатку магазини ТОВ «Епіцентр-К» почали свою діяльність у форматі DIY (Do It Yourself – зроби сам). З часом, з розширенням асортименту, вони поступово перетворились на торгові центри, де покупці можуть знайти весь асортимент непродовольчих товарів та послуг.

Мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» продемонструвала вражаючі темпи зростання. У наші дні, «Епіцентр» став найбільшим у своєму роді, налічує 72 гіпермаркети з загальною площею понад 2 мільйони квадратних метрів. Щоб дати вам розуміння масштабів, на цій площі можна було б розташувати 270 футбольних полів міжнародного стандарту.

В мережі гіпермаркетів «Епіцентр-К» вас чекає широкий вибір товарів для будівництва, ремонту та декору. Тут представлені продукти для будь-яких потреб - від великих будівельних робіт до найдрібніших деталей для дизайну. «Епіцентр-К» пропонує товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва, задовольняючи потреби усіх категорій клієнтів.

Відділи підприємства організовані у формі магазинів у магазині. Складність структури гіпермаркету «Епіцентр-К» полягає в наявності торгових та неторгових відділів. (рис.2.1).

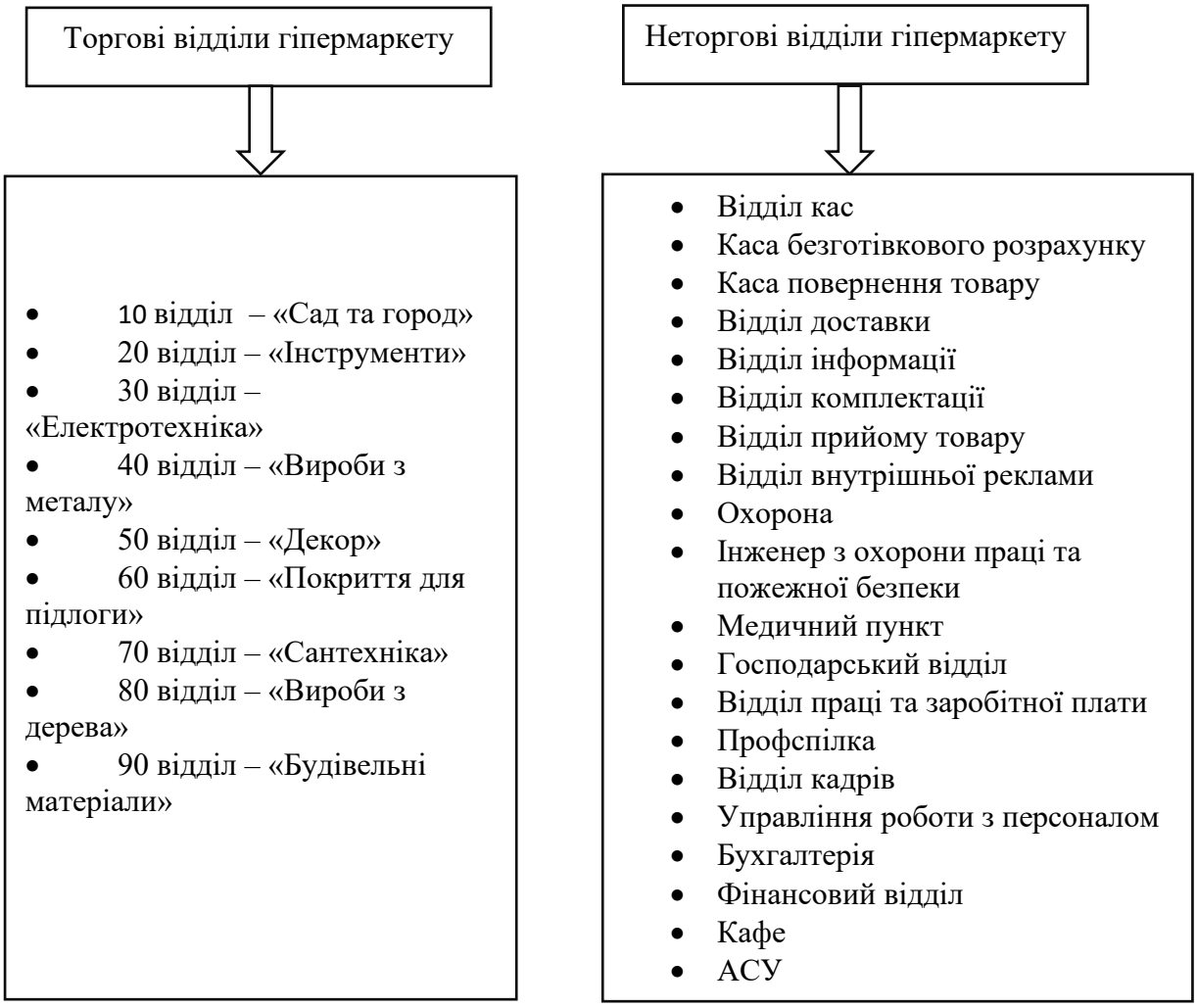

Рис.2.1. Торгові та неторгові відділи гіпермаркету

Джерело: складено автором на основі даних [12]

Предмети діяльності гіпермаркету «Епіцентр-К» подано на (рис.2.2).

Щодня все більше українців обирають «Епіцентр-К» для своїх покупок. Наразі національна мережа будівельно-господарського призначення стала переможцем міжнародних фестивалів, отримала річну національну премію та визнання у Національному конкурсі-рейтингу «Бренд року».

- ➢ Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- ➢ Торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;
- ➢ Торгівля товарами народного споживання;
- ➢ Надання послуг з доставки;
- ➢ Форматно-розкрійна дільниця;
- ➢ Комплектація об'єктів будівництва;
- ➢ Тюнінг дверей;
- ➢ Безкоштовне завантаження;

Рис.2.2. Предмети діяльності гіпермаркетів «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором на основі даних [12]

Протягом 20 років мережа магазинів «Епіцентр» пройшла шлях від будівельних гіпермаркетів до комплексів для будівельництва та дому, розвинувшись в найбільшу в Україні мережу торговельних центрів. «Епіцентр» розробив власний унікальний формат, який є без аналоговим у світі.

Керівний склад ТОВ «Епіцентр К» (рис.2.3).

Голова товариства - Герега Олександр Володимирович;
- ➢ Фінансовий директор товариства - Герега Галина Федорівна;
- ➢ Заступник голови товариства - Суржик Тетяна Федорівна;
- ➢ Генеральний директор товариства - Михайлишин Петро Йосипович;
- ➢ Регіональний директор Західного регіону - Яковлєв Юрій Васильович;
- ➢ Регіональний директор Східного регіону - Артарі-Колумб Борис Юрійович;

Рис. 2.3. Керівний склад ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі даних [12]

Структура управління підприємством має ієрархічний характер (рис. 2.4). Усі працівники підпорядковуються директору гіпермаркету.

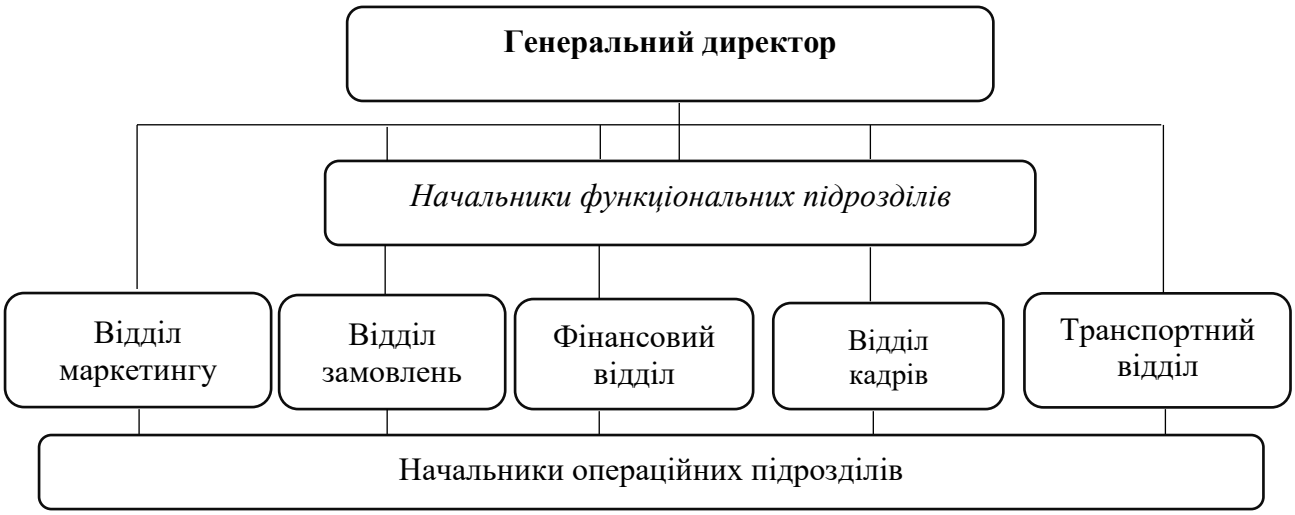

Рис. 2.4. Організаційна структура підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [12]

Вищим органом управління є установчі збори учасників. Генеральний директор призначається установчими зборами учасників. Його обов’язки включають організацію роботи гіпермаркету, викладання угод, видачу доручень, відкриття банківських рахунків, видачу наказів, затвердження штатного розкладу підприємства, а також найм та звільнення працівників.

Генеральний директор призначає керівника гіпермаркету, який має підпорядкування над усіма іншими гіпермаркетами. Якщо один керівник гіпермаркету його обов'язки виконує відповідний комерційний директор. Комерційному директору підпорядковуються такі департаменти: маркетинг, торгівля, комплектація, тюнінг, внутрішня реклама, інформація, прийом товарів.

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» відділ продажів керує керівник, під яким працюють керівники підрозділів. Кожному керівнику підрозділу підпорядковані завідувачі секцій, зазвичай на кожному відділі є 3-4 секції.

Для побудови сучасної системи мотивації персоналу необхідно чітко визначити ключові фактори, які стимулюють співробітників працювати продуктивно для досягнення цілей компанії та розробити відповідну систему мотивації персоналу. Я вважаю, що рівень ентузіазму працівників залежить від їх упевненості в тому, що їх ефективна праця приведе до досягнення поставленої професійної мети і що їх професійний успіх буде визнаний та винагороджений роботодавцем.

Оцінуючи ці аспекти, важливо, щоб система мотивації персоналу спрямована не лише на трудовий час працівників, а на реальний результат їхньої праці і на виявлення можливих чинників, що можуть демотивувати, з метою мінімізації ризиків управління персоналом. Для забезпечення можливості здобуття та утримання необхідних спеціалістів, а також для їх зосередження на результативній діяльності та досягненні цілей організації, система мотивації персоналу компанії «Епіцентр-К» включає (рис. 2.5).

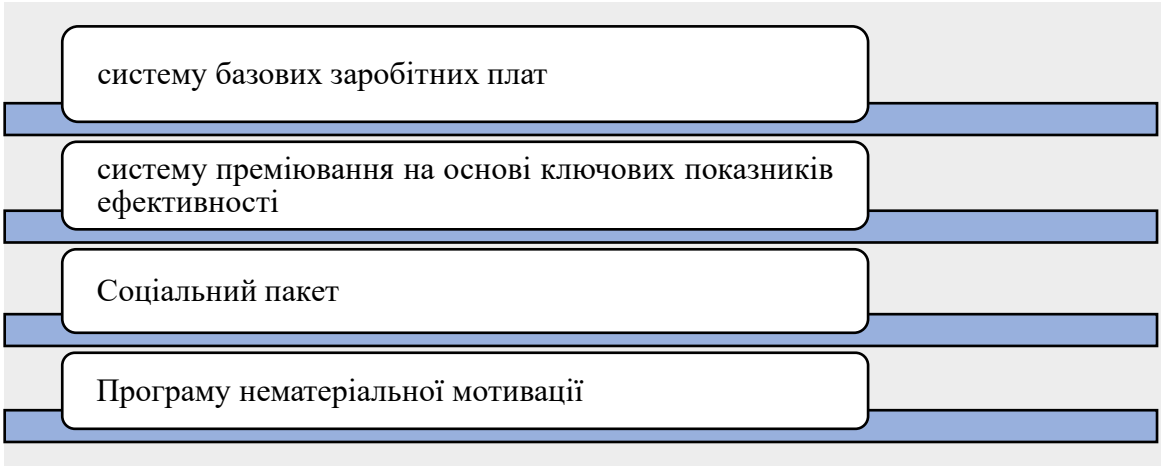

Рис. 2.5. Складники системи мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором на основі даних [12]

Ефективність системи мотивації в управлінському персоналі залежить від взаємодії між матеріальними благами, які підтримують працівники, їх посадою, авторитетом, результатами діяльності, аналізом праці та досягненнями. Ця система продовжує важливу роль у залученні, мотивації та утриманні кваліфікованих співробітників, сприяючи підвищенню їх продуктивності. Це, у свою чергу, веде

до підвищення ефективності використання людських ресурсів та зменшення витрат на пошук, підбір та адаптацію персоналу.

Заробітна плата торгових працівників включає в себе оклад та бонуси. Ця виплата здійснюється одним платежем в кінці місяця. Бонус, або премія за результатами, - це додаткове заробітання, яке спонукає до більш високої продуктивності та якості роботи. Продавці отримують бонус за досягнення планів відділу. У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К», крім премії за виконання відділових планів, продавці також отримують бонуси за досягнення планів гіпермаркету.

Ціна за найману працю впливає на якість та кількість пропозицій робочих місць, можливість її розширеного відтворення та формування зайнятості. Проте можливості відтворення робочої сили залежать від її вартості та реального рівня, який враховує темпи зростання цін на споживчі товари.

Один з методів нематеріальної мотивації співробітників полягає у проведенні навчання під час робочого часу. У торговій мережі «Епіцентр-К» цей процес здійснюється шляхом перевірки знань про продукцію, яку продають працівники. У ТОВ «Епіцентр-К» система мотивації праці буде ґрунтуватися на різних факторах та перевагах, спрямованих на працівників. Економічна мотивація співробітників реалізується через систему преміювання та нагородження.

У таблиці 2.1 наведено аналіз стимулів, застосовуваних до персоналу на торгівельних підприємствах України.

Слід зазначити, що за кордоном на виробничих підприємствах працівники відділів проходять безкоштовне навчання, що досягає їхнього рівня знань про товар і мотивує досягти успіху, що, у свою чергу, здійснює збільшення обсягів продажів. Кожен працівник торгової мережі «Епіцентр-К» має знижку на товари магазину, що значно сприяє збереженню лояльності продавців до компанії. На підприємстві працівникам доступні різні графіки роботи: одно-, дво- та трьохзмінний графіки.

Таблиця 2.1

Аналіз стимулів, що застосовуються до торговельного персоналу на підприємствах України

Стимули, що застосовуються на підприємствах	ТОВ «Фоззі-Фуд» («Сільпо	ПрАТ«Нова лінія»	ТОВ«Епіцентр-К»
Заробітна плата	+	+	+
Премії, бонуси	+	+	+
Безкоштовне (пільгове харчування для працівників)	+	-	+
Відшкодування витрат на проїзд до робочого місця	-	-	+
Забезпечення спецодягом	+	+	+
Медичне страхування	-	+	+
Організація навчання	+	+	+
Покращення умов праці (кондиціонування, шумоізоляція)	+	+	+
Лотереї, акції, розіграші для працівників	+	-	+
Безкоштовні чай, вода у відділах	+	+	+
Видача брендованих товарів	-	-	+
Безкоштовні курси іноземних мов	-	-	-
Знижки на товари, які продає підприємство для працівників	-	-	+
Звання «найкращий продавець»	+	+	+
Привітання з важливими датами (ДН, весілля, народження дитини)	+	+	+

Джерело: складено автором на основі даних [12]

Компанія «Епіцентр-К» здійснює закупівлю товарів оптовими партіями, забезпечуючи собі вигідні ціни і можливість контролювати витрати. Мережі, що входять до складу ТОВ «Епіцентр-К», акцентують увагу на повсякденних товарах, які користувачі придбають найчастіше. Це полегшує швидке реалізацію товарів і сприяє стабільному доходу. Гіпермаркети ТОВ «Епіцентр-К» мають наступні переваги:

- купує крупним оптом, тому має скидки від постачальників;
- продає товари власного виробництва, які коштують дешевше;
- економить на кількості продавців в залах;

- економить на обладнанні (товари стоять просто в коробках на
- полках).

Також, у компанії діють жорсткі стандарти щодо якості продукції. У сучасних умовах ринку особливо вагомою є оцінка фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансового стану надає можливість зробити висновок щодо ресурсів компанії та ефективності їх використання.

Проведемо аналіз фінансового стану компанії ТОВ "Епіцентр К" з метою оцінки ефективності її діяльності на українському ринку. Для цього будемо досліджувати фінансові результати компанії за період 2022–2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у 2022-2023 рр.

Показник	Одиниці виміру	Роки		Темпи росту, %
		2022	**2023**	
Виручка від реалізації продукції (робіт, надання послуг)	тис. грн.	57 603 192	69 151 489	120,05
Валовий прибуток	тис. грн.	19 041 275	20 789 312	109,19
Прибуток (збиток) від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	3 920 899	3 884 291	99,07
Чистий прибуток	тис. грн.	3 482 179	3 091 915	88,79

Джерело: складено автором на основі даних [13, 14]

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства, можна зазначити, що показники його діяльності збільшилися. Це пояснюється тим, що виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг зросла на 20,05% у порівнянні з попереднім роком; валовий прибуток збільшився на 9,19%; проте прибуток (збиток) від реалізації продукції, робіт, послуг зменшився на 0,93%; отже, чистий прибуток, тобто сума прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після сплати всіх податків та інших відрахувань, показує зменшення на 11,21%.

Для більш наочного представлення продемонструємо дану динаміку на рисунку 2.6.

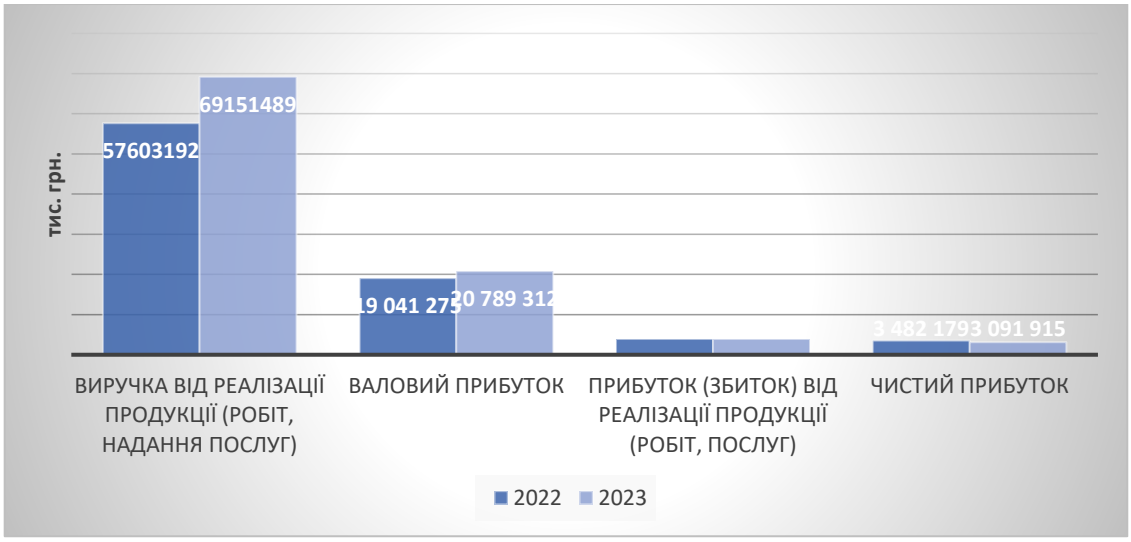

Рис 2.6. Динаміка фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [13, 14]

Розрахуємо показники економічної та фінансової ефективності за даними 2022–2023 року для ТОВ «Епіцентр-К».

В таблиці 2.3 проведемо аналіз ділової активності підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз ділової активності ТОВ «Епіцентр-К» у 2022-2023 рр.

Показник	Роки		Темпи росту, %
	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,0	2,6	130
Коефіцієнт оборотності активів	5,88	5,92	100,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	92,80	92,95	100,2

Джерело: складено автором на основі даних [13, 14]

Що стосується господарської діяльності підприємства, то на підприємстві спостерігається позитивна динаміка.

Коефіцієнт оборотності основних засобів збільшився на 30%, що свідчить про ефективність використання основних засобів на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності активів зростає, що свідчить про збільшення суми грошових коштів, що реалізуються за кожну одиницю активу.

Оборотність капіталу збільшилася на 2%, що свідчить про ефективність використання капіталу компанії

(рис.2.7).

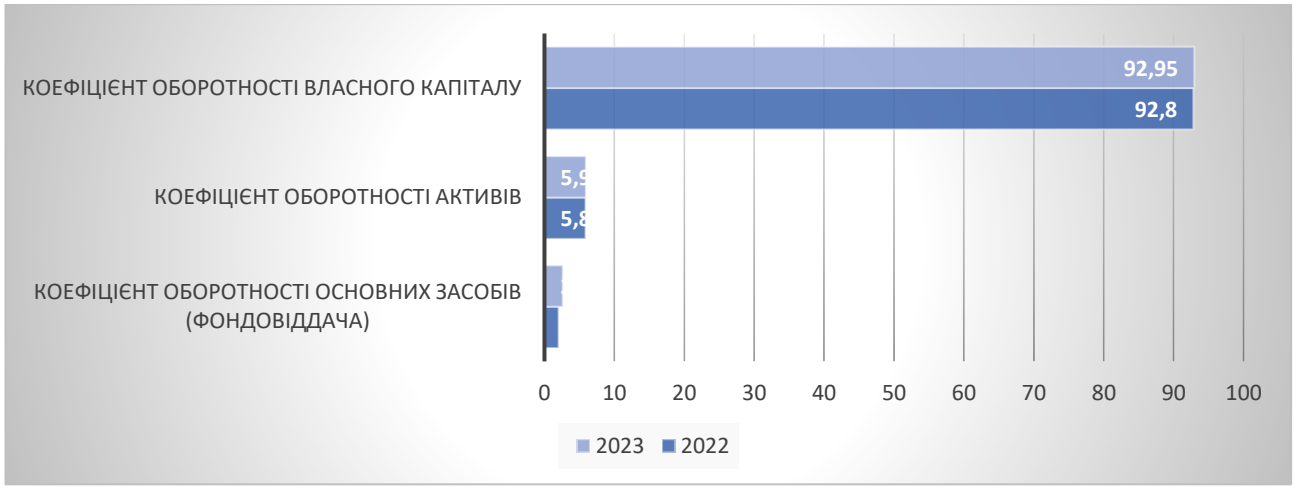

Рис 2.7. Динаміка показників ділової активності ТОВ «Епіцентр-К» у 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [13, 14]

В таблиці 2.4 проаналізуємо показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності ТОВ «Епіцентр-К» у 2022-2023 рр.

Показник	Роки		Темпи росту, %
	2022	2023	
Рентабельність продажів	10,03	16,41	163,59
Рентабельність продукції	15,69	28,09	179,09
Рентабельність активів	4,69	7,72	164,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,28	0,30	107,1

Джерело: складено автором на основі даних [13, 14]

Показники рентабельності цього підприємства є дуже позитивними та демонструють зростання. Рентабельність продажів, що відображає ефективність комерційної діяльності, зросла на 63,54 %. Рівень прокатної продукції також має позитивну динаміку, адже ефективність витрат зросла на 79,09 %. Коефіцієнт рентабельності активів підвищився на 64,6 %, що є добрим знаком для підприємства. Зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу сприяє підвищенню прибутковості цього капіталу. (рис. 2.8).

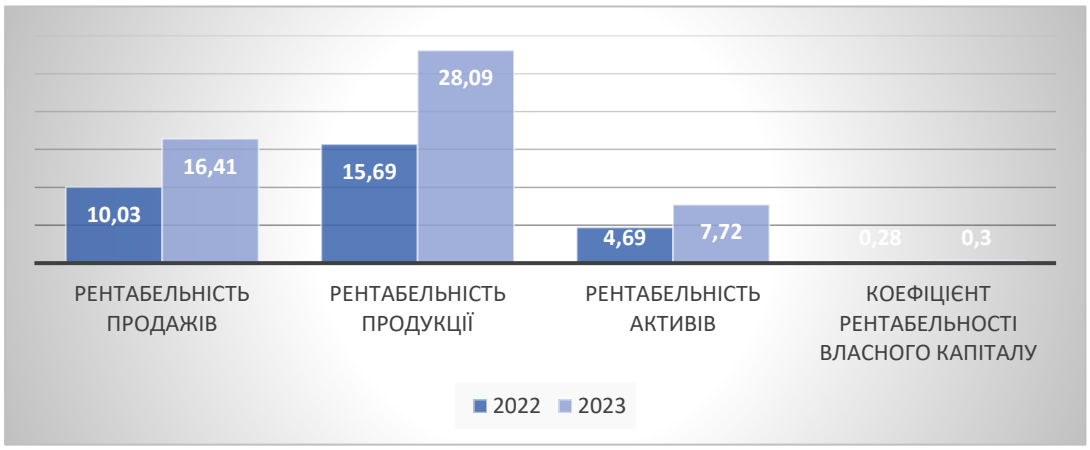

Рис 2.8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Епіцентр-К» у 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [13, 14]

В таблиці 2.5 проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

Фінансова стійкість даного підприємства має всі задовільні показники, які змінюються в позитивному напрямку.

Збільшення коефіцієнта автономії, ТОВ «Епіцентр» стає більш фінансово стійким, збільшується стабільність і знижується залежність від кредиторів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має позитивну тенденцію, і зріс на 38,5 %.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К» у 2022-2023 рр.

Показник	Роки		Темпи росту, %
	2022	2023	

Коефіцієнт автономії	0,45	0,46	102,2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,13	0,18	138,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,062	0,065	104,5

Джерело: складено автором на основі даних [13, 14]

Коефіцієнт фінансової стійкості також зростає (рис.2.9).

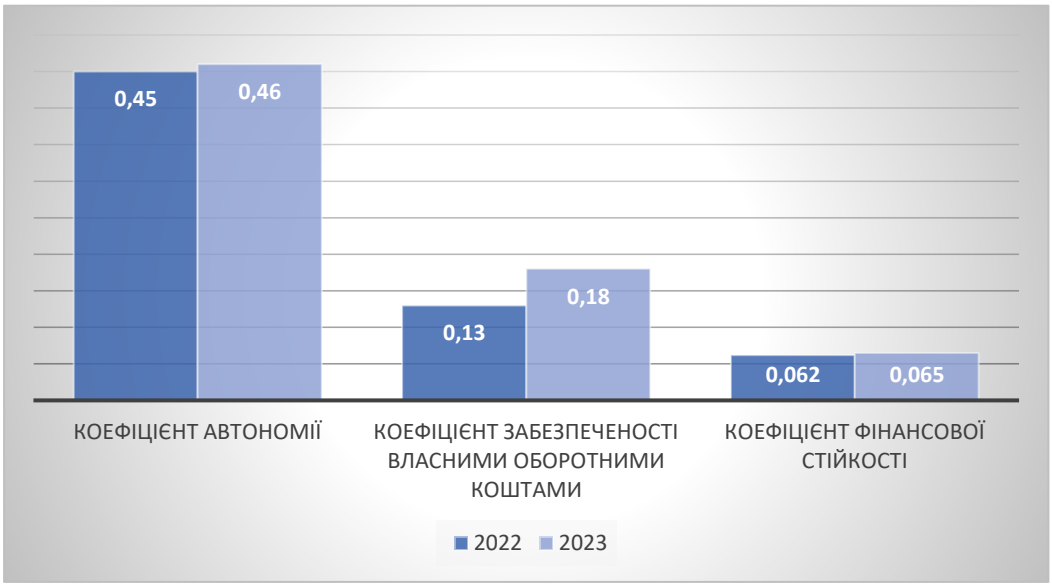

Рис 2.9. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К» у 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних [13, 14]

Отже, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» у 2022-2023 роках підтверджує позитивні тенденції та розвиток підприємства. Компанія є привабливою для інвестицій.

Одним із ключових чинників успіху мережі компанії «Епіцентр-К» є її працівники. Завдяки їхньому досвіду та професіоналізму компанія впевнено впевнена в лідерських позиціях на українському ринку. Досліджені співробітники забезпечують ефективне виконання всіх етапів роботи, починаючи зі стратегічного плану до доставки товарів на полиці. Головним капіталом компанії завжди залишалися люди, успішна кар’єра яких є причиною нинішнього процвітання «Епіцентр-К».

2.2. Переваги та недоліки управління ефективністю підприємства

Управління ефективністю підприємства (Performance Management) є важливим інструментом для досягнення цілей організації та підвищення її конкурентоспроможності. Як і будь-який інший підхід, він має свої переваги та недоліки.

Переваги управління ефективністю підприємства:

1. Підвищення продуктивності. Застосування системи управління ефективністю допомагає виявити та усунути неефективні процеси, що підвищує загальну продуктивність підприємства.

2. Залученість та мотивація співробітників. Чіткі цілі та регулярний зворотний зв’язок сприяють підвищенню мотивації співробітників та їх залученості в робочий процес.

3. Поліпшення якості прийняття рішень. Дані про ефективність дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення, що базуються на конкретних показниках та результатах.

4. Оптимізація ресурсів. Система управління ефективністю допомагає краще використовувати ресурси підприємства, зокрема людські та фінансові.

5. Підвищення конкурентоспроможності. Поліпшення внутрішніх процесів та підвищення ефективності дозволяють підприємству краще конкурувати на ринку.

6. Особистий розвиток співробітників. Система управління ефективністю сприяє професійному розвитку співробітників через регулярні оцінки та зворотний зв’язок.

Недоліки управління ефективністю підприємства:

1. Впровадження системи управління ефективністю може бути дорогим та вимагати значних інвестицій часу та ресурсів.

2. Співробітники можуть чинити опір змінам, особливо якщо нові системи управління вимагають значних змін у робочих процесах або культурі підприємства.

3. Іноді оцінка ефективності може бути суб’єктивною, особливо якщо вона базується на думці керівників без врахування об’єктивних даних.

4. Надмірне акцентування на даних та показниках може призвести до інформаційного перевантаження та зниження уваги до стратегічних аспектів.

5. Впровадження систем управління ефективністю може призвести до конфліктів між працівниками та керівництвом, особливо якщо система сприймається як інструмент контролю, а не розвитку.

6. Деякі системи управління ефективністю можуть не відповідати існуючій культурі підприємства, що може знизити їх ефективність.

Управління ефективністю ТОВ «Епіцентр К» має свої особливості, враховуючи масштаб та специфіку діяльності компанії. «Епіцентр К» є однією з найбільших мереж роздрібної торгівлі в Україні, що вимагає комплексного підходу до управління ефективністю. Ось основні аспекти управління ефективністю в «Епіцентр К»:

Переваги управління ефективністю в «Епіцентр К»:

1. Масштабна автоматизація процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій дозволяє автоматизувати багато процесів, що зменшує ймовірність помилок і підвищує ефективність операцій.

2. Підвищення якості обслуговування. Регулярні оцінки та тренінги персоналу сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів, що є критично важливим для роздрібної торгівлі.

3. Оптимізація логістики. Ефективне управління складськими запасами та логістичними процесами дозволяє знизити витрати та забезпечити безперебійне постачання товарів.

4. Застосування KPI. Впровадження ключових показників ефективності (KPI) для різних підрозділів компанії дозволяє відслідковувати та оцінювати продуктивність на різних рівнях.

5. Розвиток персоналу. Регулярні тренінги та програми розвитку персоналу сприяють підвищенню кваліфікації працівників та їхньої залученості.

Недоліки управління ефективністю в «Епіцентр К»

1. Висока вартість впровадження. Впровадження та підтримка комплексних систем управління ефективністю вимагають значних фінансових та людських ресурсів.

2. Опір змінам. Як і в інших великих організаціях, впровадження нових систем може стикатися з опором з боку персоналу, особливо якщо це вимагає зміни звичних робочих процесів.

3. Складність управління даними. Великий обсяг даних, що генерується в процесі діяльності компанії, може ускладнювати їхнє управління та аналіз.

4. Проблеми з адаптацією систем. Системи управління ефективністю, розроблені для інших ринків або компаній, можуть вимагати значної адаптації до специфіки українського ринку та внутрішніх процесів «Епіцентр К».

Практичні аспекти управління ефективністю в «Епіцентр К» (рис. 2.10)

- використання ERP-систем (наприклад, SAP) для управління ресурсами підприємства, CRM-систем для управління відносинами з клієнтами, а також систем управління складськими запасами;
- внутрішні академії та програми навчання для персоналу різних рівнів, що сприяють постійному підвищенню кваліфікації працівників;
- регулярні оцінки продуктивності персоналу, аналіз показників ефективності та коригування стратегій на основі отриманих даних;
- налагоджений механізм зворотного зв’язку з клієнтами для покращення якості обслуговування та підвищення лояльності.

Рис. 2.10. Практичні аспекти управління ефективністю в «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі даних [12]

Управління ефективністю підприємства є інструментом підвищення продуктивності та реалізації стратегій.

Однак для успішного впровадження необхідно враховувати як його переваги, так і потенційні недоліки. Важливо забезпечити відповідну підтримку з боку керівництва та співробітників, а також адаптувати систему до специфіки підприємства та його культури.

Управління ефективністю в ТОВ "Епіцентр К" є багатогранним та вимагає інтеграції різних інструментів та підходів. Попри потенційні труднощі та високу вартість впровадження, ефективна система управління дозволяє компанії залишатися лідером на ринку та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

ТОВ «Епіцентр К» – один з найбільших гравців на українському ринку роздрібної торгівлі, і його перспективи розвитку є багатообіцяючими. Ось кілька ключових напрямків та можливостей для подальшого розвитку компанії:

1. Розширення асортименту товарів та послуг

- Розширення асортименту товарів, включаючи власні торгові марки (private label), може забезпечити більшу лояльність клієнтів та підвищення маржинальності.

- Введення додаткових послуг, таких як ремонтні роботи, консультації дизайнерів, доставка та монтаж товарів, може збільшити середній чек та залучити нових клієнтів.

2. Цифрова трансформація

- Посилення присутності в інтернеті та розвиток онлайн-торгівлі є критично важливими. Інвестиції в удосконалення інтернет-магазину, мобільного додатку та онлайн-сервісів можуть значно розширити клієнтську базу.

- Використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних для персоналізації пропозицій, оптимізації запасів та покращення обслуговування клієнтів.

3. Розширення мережі магазинів

- Відкриття нових магазинів у містах і регіонах, де "Епіцентр К" ще не представлений, або зміцнення позицій у вже існуючих локаціях.

- Відкриття магазинів меншого формату в центрах міст для задоволення потреб міських жителів та тих, хто шукає швидкі покупки.

4. Удосконалення логістики

- Інвестиції в логістичну інфраструктуру, автоматизацію складів, використання дронів та роботів для покращення ефективності логістичних операцій.

- Співпраця з провідними логістичними компаніями для забезпечення швидкої та надійної доставки товарів клієнтам.

5. Екологічна стійкість та соціальна відповідальність

- Впровадження програм з утилізації відходів, використання екологічно чистих матеріалів, енергозберігаючих технологій та відновлюваних джерел енергії.

- Активна участь у соціальних проектах, підтримка місцевих громад та благодійних організацій, що підвищить репутацію компанії та її привабливість для клієнтів.

6. Інвестиції в персонал

- Інвестування у професійне навчання та розвиток співробітників, що сприятиме підвищенню їх кваліфікації, залученості та продуктивності.

- Запровадження програм підтримки здоров'я та добробуту співробітників, створення комфортних умов праці.

ТОВ «Епіцентр К» має великі можливості для подальшого розвитку, зосередившись на розширенні асортименту, цифровій трансформації, розширенні мережі магазинів, удосконаленні логістики, екологічних та соціальних ініціативах, а також інвестиціях у персонал. Такий комплексний підхід дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійке зростання у майбутньому.

Згідно проведеного дослідження було визначено що ТОВ «Епіцентр К» знаходиться та стадії стабільності життєвого циклу підприємства. Дана стадія є як позитивною так і негативною, адже у центрі уваги – збереження існуючого рівня прибутковості, мінімізація витрат, добре розвинена управлінська система, створені та діють різноманітні процедурні правила. ТОВ «Епіцентр К» слід обрати системний підхід до збереження своєї частки ринку, підвищення інноваційності своєї діяльності, проводити поглиблене вивчення ринку та потреб споживачів, створювати синергію та співпрацю обох сторін, компанії та зовнішнього середовища.

На етапі стабільності життєвого циклу ТОВ «Епіцентр К» повинен відійти від формальних підходів і зосередитися на ефективній командній роботі, де міжособистісні відмінності підвищать потенціал команди. Соціальний контроль і саморегуляція повинні замінити формальний контроль. Такий підхід необхідний для переходу підприємства на новий рівень розвитку, але враховуючи специфіку діяльності підприємства, реалізовувати його слід починаючи з адміністрації, а не з виробництва. На цьому етапі мета управління змінюється від екстенсивного розвитку до завдання підвищення якості діяльності.

ТОВ «Епіцентр К» впроваджує систему навчання для всіх працівників, а керівникам – навчитися поведінковому стилю управління та створити працівникам максимально ефективні умови для роботи, а для виробничників найголовніше – висока кваліфікація персоналу та точне дотримання стандартів є ключовими. Інформаційні системи мають бути інтегровані в щоденні процеси прийняття рішень. На етапі, коли великомасштабна механізована вертикальна структура трансформується в матричну, можливості контролю та розвитку слабшають, і компанія повинна шукати зовнішні шляхи розвитку, створювати альянси або налагоджувати співпрацю, щоб уникнути стагнації.

Отже, шляхами покращення управління ТОВ «Епіцентр К», вибирає враховуючи є: обирання системного підходу до збереження своєї частки ринку, підвищення інноваційності своєї діяльності, проведення поглибленого вивчення ринку та потреб споживачів, створення синергії та співпраці обох сторін, компанії та зовнішнього середовища.

Також ТОВ «Епіцентр К» впроваджує систему навчання для всіх працівників, а керівникам – навчитися поведінковому стилю управління та створити працівникам максимально ефективні умови для роботи.

РОЗДІЛ 3
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Обґрунтування ключових показників ефективності для підприємства

Провівши всебічну оцінку діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», представлену в попередньому розділі, можна зробити висновок, що підприємство стикається з проблемами, які пов’язані з економічною складовою.

Однак результати аналізу основних фінансово-економічних показників та коефіцієнтів показали, що підприємство має показники, які переважно знаходяться у нормі. В свою чергу, топ-менеджмент підприємства вважає, що товариство може продовжувати свою діяльність на безперервній основі, тому було використано ряд заходів щодо оптимізації функціонування підприємства, а саме:

1. планується відкриття 5 магазинів до березня 2025 року, що дасть змогу підприємству наростити валовий прибуток і розширити власну мережу.
2. проведення маркетингових нововведень.

Це добре, оскільки показує, що підприємство має можливість удосконалюватися, примножувати свій прибуток, розширювати товарний асортимент, спектр різноманітних послуг, впроваджувати програми лояльності та стрімко розвиватися.

Однак для подальшого зростання та розвитку компанії необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси та розширювати асортимент послуг і продуктів. Завдяки лояльності клієнтів, ефективному механізму налагодження роботи та з урахуванням фінансових показників, можна значно підвищити ефективність діяльності та зміцнити економічний механізм підприємства, що сприятиме посиленню його конкурентоспроможності на ринку.

Для успішного розвитку на ринку роздрібної торгівлі ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» виконано SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
Відома торговельна марка	Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від постачальників
Розгалужена мережа магазинів	
Ефективне використання ефекту масштабу	
Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті	
Можливості	*Загрози*
Розширення мережі шляхом відкриття нових магазинів по Україні	Зниження фінансових показників через збільшення боргового навантаження
Подальший розвиток компанії через зростання доходів населення та зростання споживання	Збільшення конкуренції на ринку
Створення нових торгових марок та продаж власних продуктів	Погіршення платоспроможності населення

Джерело: складено автором на основі даних [15]

Наведений вище аналіз надав можливість визначити та схарактеризувати сильні та слабкі сторони розвитку торговельної мережі «Епіцентр», а також перспективи та загрози її розвитку. Сильні сторони дозволяють вдало конкурувати з схожими підприємствами за прихильність споживача, перспективи визначають подальші можливості, слабкі сторони вимагають детальної уваги і усунення по можливості, загрози – сталого контролю.

Для оцінки ефективності одних і тих самих заходів використовували різні методики, які хочуть і взаємопов'язані, але дають інші результати. У наявних методах бракує необхідної зіставності показників, що ускладнює проведення комплексної оцінки та не дозволяє проводити системний аналіз різних аспектів.

Для того, щоб виміряти ефективність однієї і тієї ж діяльності використовуються різні методи, які споріднені, але дають різні результати. Існуючі методики не мають необхідного співвідношення показників. Усі ці фактори ускладнюють комплексне дослідження та не дозволяють систематично

аналізувати різні аспекти діяльності фірми.

Тому система показників економічної ефективності компанії повинна відповідати наступним принципам:

– покривати взаємодію показників ефективності;

– встановлювати рівень ефективності всіх ресурсів і затрат, що необхідні для створення нововведення;

– вбезпечувати вимірювання ефективності на різних рівнях управління.

Враховуючи ці показники, ми пропонуємо власний підхід до оцінки ефективності роботи підприємства. Для підвищення результативності керівництво компанії фактично орієнтується на досягнення конкретних фінансових показників. Проте, це не завжди точно відображає загальну стратегію компанії.

Саме тому дозволено стверджувати, що наростити ефективність можна якщо:

– отриманий фінансовий результат буде вищим, ніж у конкурентів на ринку;

– у наявності підприємства наявна достатня кількість ресурсів для проведення виробничих чи управлінських змін;

– темпи росту фінансових показників будуть вищими в короткостроковій перспективі, ніж у конкурентів.

Отакий підхід завжди мотивує для пошуку модерних рішень, цим самим збільшуючи конкурентоспроможність товариства.

Конститутивні інструменти щодо підвищення ефективності діяльності підприємства дають право наростити прибуток товариству і зводяться до наступних:

– зниження затрат, досягнути яких можна шляхом зменшення собівартості чи змінних витрат, оптимізації виробництва, скорочення персоналу або рівня оплати праці;

– модернізація бізнес-процесів, котра дає право виправити підвищення продуктивності праці;

– трансформації в організаційній системі, належні зачіпати структури

управління, принципи обслуговування клієнтів;

– посилення маркетингових комунікацій з метою максимального розширення обсягів продажів товарів і послуг, сприйняття компаній та пошуку нових можливостей для організації.

Стратегія управління є невід'ємною частиною загальної корпоративної стратегії управління. Загалом кожна компанія може вибрати одну з наступних п’яти стратегій: підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутку, стратегія ліквідності, стратегія обмінного курсу.

Визначення напрямків підвищення показників ефективності управління бізнесом також передбачає оцінку відомих характеристик альтернативних бізнес-стратегій.

На даний момент стратегічний напрямок ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» можна охарактеризувати як скорочення. Особливості стратегічного скорочення призводять до погіршення всіх показників і призводять до контрольованої ліквідації. Зосередженість на стратегічному скороченні є прямою протилежністю зосередженості на стратегіях зростання та стабільності.

Водночас у цьому випадку можна застосувати контрзахід. При ефективному використанні механізму контратаки розвиток компанії повертається до стратегії зростання або стабільності.

З метою реалізації протидії пропонуємо впровадження нової стратегії управління персоналом в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

У загальному вигляді ми пропонуємо розробити стратегію управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за наступним алгоритмом (рис. 3.1).

Рис. 3.1 Алгоритм розробки нової стратегії управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Джерело: складено автором на основі даних [16]

Алгоритм розробки стратегії управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» включає наступні етапи.

Приготування: формування інформаційної бази на основі закону єдності аналізу та синтезу, обґрунтування (прогнозування) кризових ситуацій;

• формування команди вболівальників;

• розробка плану мотивуючих заходів, переговорів та підтримки;

2. Реалізація:

• відмова від усього зайвого;

• жорсткість управління і дисципліни, застосування прихованих і явних методів примусу;

• прогнозування альтернатив виходу з кризи при кадрових змінах.

3. Закріплення досягнутого:

• демонстрація позитивних змін у діяльності;

• активна мотиваційна політика;

• закріплення змін у корпоративній культурі.

Розробка стратегій управління персоналом на основі індивідуальних потреб компанії та індивідуальне управління закупівлями.

Група реагування – працівники, що віддані процесу, який відповідає їхнім потребам, координує та контролює процес.

Діяльність груп реагування потребує додаткової мотивації. Такими мотиваторами можуть бути:

• надбавки та премії;

• можливість безкоштовного підвищення кваліфікації та навчання;

• можливість кар'єрного зростання;

• надання особливого статусу в організації тощо.

Групи відповідей повинні включати 3 блоки:

• експертний блок, до складу якого повинні входити співробітники компанії та зовнішні консультанти;

• блок розробки стратегічних і тактичних планів;

• блок узгодження взаємозначних цілей поточної роботи підприємства і нових цілей організації.

Завдання спеціалізованого відділу відбувається в оцінці ефективності роботи організації в управлінні персоналом відповідно до нових стратегій. Для успішної діяльності в цьому напрямку важливо залучати зовнішніх експертів. Рекомендується провести експертну оцінку організації щоквартально або за потреби.

Необхідність творчого використання інноваційних технологій управління персоналом визначається важливими положеннями теоретичної методології управління персоналом. Наявність творчого процесу та інноваційного підходу є обов’язковим елементом прийняття управлінських рішень у неструктурованих завданнях, що супроводжуються управлінням персоналом.

Тому успіх управління плинністю кадрів у часі залежить лише від рівня креативності робочого потенціалу організації та рівня використання новітніх технологій.

Більшість ключових характеристик працівників, включаючи їхні навички,

потреби, очікування та цінності, знаходяться під впливом керівництва. Єдині риси характеру, які практично не змінюються, це характер і темперамент.

На основі цього типу поведінкового відбору можна підвищити кваліфікацію кожного працівника з метою максимізації інтелектуальної цінності організації. Під когнітивними здібностями ми розуміємо не тільки поточний рівень кваліфікації та досвіду співробітників, а й здатність швидко здобувати знання та розвивати творче мислення.

В рамках реалізації вищезгаданої стратегії ми пропонуємо різні можливості для збільшення продажів як для самої компанії, так і для клієнтської бази.

Надзвичайно важливо приділити особливу увагу стратегічному управлінню, метою якого є забезпечення конкурентоспроможності компанії в зовнішньому середовищі, що швидко змінюється. Необхідно створити перевагу, яка дозволить вам досягти поставлених цілей.

На жаль, замість коригування стратегії управління, керівництво компанії вказує на недоліки сервісу як причину зниження продажів, що може спричинити високий рівень.

Однією з проблем ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є «інтуїтивний» підхід до управління, який обґрунтовується на принципах «як вийти» та «як ми звикли».

Характерною рисою такого підходу є нехтування дослідженнями споживачів, їх потреб і задоволення, дослідженням конкуренції та постійне прагнення підвищити ефективність роботи.

Управлінський контроль і стратегічний менеджмент здебільшого не використовуються. Цікаво, що свідоме рішення не використовувати, скажімо, методи маркетингу чи стратегічного менеджменту не прийнято – просто немає людини, відповідальної за розумне прийняття таких рішень, і це також не вбиває людей.

Тому з метою ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ми пропонуємо стратегію управління для формування високої ефективності людських ресурсів.

Отже, для реалізації зазначеної стратегії необхідно використовувати такі підходи:

- тактика розвитку кар'єри та підвищення важливості таких характеристик персоналу, як навчання та залучення на всіх рівнях організації;
- досить високий ступінь функціональної гнучкості, що дозволяє уникнути потенційно жорстких робочих вимог;
- зменшити кількість ієрархічних рівнів і статусних відмінностей;
- використання команд у процесах поширення інформації (командний брифінг), структурування роботи (робоча команда) та вирішення проблем (гуртки якості);
- створення робочих інструкцій - свідома діяльність працівників, спрямована на вироблення вимог, дотримання яких супроводжується відчуттям внутрішнього задоволення працівників;
- політика довільних звільнень або скорочень чисельності та працевлаштування на невизначений термін з можливістю часткового використання тимчасових трудових ресурсів з метою нейтралізації коливань попиту на ринку праці;
- нові форми оцінки та систем винагороди, включаючи оплату праці та розподіл прибутку за результатами роботи.

Надзвичайно важливо пам'ятати, що на практиці в процесі розробки стратегій управління людськими ресурсами існує багато прогалин з різних причин. Зазвичай аналіз ґрунтується на неповній інформації або є застарілим на дату його складання. Крім того, повна діагностика неможлива в ситуації, що швидко змінюється, коли важко визначити фактори впливу.

Узагальнюючи можна зробити висновок, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» варто збільшувати ефективність управління фінансово-господарською діяльністю та раціонально розпоряджатися власним ресурсним забезпеченням. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності функціонування товариства в цьому прикладі виконує визначну та цінну роль.

3.2. Розробка та впровадження системи моніторингу та оцінки ключових показників ефективності

Моніторинг ключових показників ефективності грає важливу роль у здійсненні успішного управління бізнесом. Ця система допомагає визначити ефективність діяльності компанії через вимірювання та аналіз ключових показників, таких як прибутковість, оборот активів, рентабельність та інші. За допомогою систематичного моніторингу цих показників менеджмент може своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», повинно визнати важливість тому, щоб тільки вимірювати ключові показники ефективності (KPI), щоб відповідати стратегічним цілям. Щоб вирішити цю проблему, повинно залучити групу аналітиків даних та розробників програмного забезпечення для створення індивідуальної системи моніторингу KPI. Ця система необхідна для збору даних з різних підрозділів організації в реальному часі, таких як відділи продажів, маркетингу та операцій. Потім ці дані оброблятимуться та візуалізуватимуться на панелі керування, що надасть комплексний огляд всіх KPI.

Основні функції системи включатимуть автоматичне повідомлення про відхилення KPI, інструменти для аналізу тенденцій та можливості налаштування звітності. Це дозволить підприємству ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» швидко виявляти області для удосконалення та приймати рішення на основі даних з метою оптимізації продуктивності.

Ефективність роботи співробітників є кінцевим показником впливу таких факторів, як розвиток співробітників, моральний дух, інновації, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів і задоволеність клієнтів.

Для того, щоб оцінити результативність працівників, необхідно використати:

Перший метод полягає в використанні показника доходів на одного працівника, що означає кількість продукції, яку виробляє організація. При підвищенні продуктивності діяльності (збільшенні обсягу продукції чи послуг)

дохід кожного працівника має зростати. Однак цей підхід має недолік: він не враховує витрати.

Ще один метод оцінки продуктивності співробітника - впровадження показника прибутку на одного співробітника. При підвищенні результативності діяльності організації (збільшенні обсягу виробництва або надання послуг), прибуток кожного співробітника має зрости. Однак існує ризик спокуси досягти цього показника шляхом скорочення. Тому важливо знайти баланс між доходами та здатністю персоналу адаптуватися до змін.

Щоб досягти стратегічні цілі працівники повинні отримати оперативну та точну інформацію, щоб забезпечити зворотній зв'язок про вироблену продукцію чи надані послуги. Саме тому підприємства користуються показником - коефіцієнтом стратегічної поінформованості. Даним показник оцінюється частка наданої інформації щодо очікуваної потреби.

KPI повинен включати: відсоток інформації, отриманої в реальному часі, та відсоток працівників, які мають доступ до інтерактивної інформації (серед тих, хто її потребує).

Наявність кваліфікованого персоналу та доступ до усієї необхідної інформації є умовою не лише необхідною, а й недостатньою. Для досягнення максимальної продуктивності працівників необхідний сприятливий внутрішній клімат, який заохочує їх до ініціативи та створює мотивацію для розвитку. Співробітники, які працюють у стані тривожності через страх втрати роботи, ніколи не проявлятимуть свою повну продуктивність. Хоча страх може бути потужним, він є лише тимчасовим стимулом, а отже, скорочення персоналу малоймовірно забезпечить довготривалу конкурентну перевагу.

Таким чином, ключові показники ефективності важливі в умовах сучасного та динамічного бізнесу. Вони дозволяють оцінити ефективність виконуваних функцій або завдань та створити ефективну систему мотивації. Також дозволяють використати для оцінки роботи всієї компанії, а ще окремо її різних відділів та певних працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження на тему: «Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності»:

1. Визначивши сутність концепції ключових показників ефективності в управлінні підприємством, дослідили, що KPI безперечно, є одним із найбільш корисних і важливих інструментів контрольно-діагностичної діяльності підприємства, що здійснить позитивний вплив на продуктивність працівників та зможе покращити загальну ефективність роботи при правильному впроваджені даної системи підприємства. Якщо система правильно налаштована та керована, кожен працівник може зрозуміти зв'язок між особистими KPI і досягнути стратегічних цілей підприємства.

2. Описавши критерії та показники ефективності торговельних підприємств, виявили, що показниками ефективності (*KPI*) є фінансові та нефінансові, кількісні та якісні, колективні та індивідуальні оцінки, які допомагають організації визначити ступінь досягнення стратегічних цілей.

3. Охарактеризувавши методичні підходи до побудови системи ключових показників ефективності підприємства, виявили, що коли система KPI впроваджується в організації, слід підтримувати прозору систему реалізації ключових кроків і слід дбати про всі заходи з науковим обґрунтуванням.

Для проведення якісного дослідження діяльності підприємства необхідно створити чітку та науково обґрунтовану систему вимірювання ефективності, яка б відповідала цілісним та збалансованим методичним підходам, тобто адекватно відображала всі основні бізнес-процеси діяльності підприємства.

4. Надавши організаційно-економічний профіль підприємства ТОВ «Епіцентр К», дослідили, шо національна мережа гіпермаркетів «Епіцентр-К» - лідер роздрібної торгівлі в Україні. У гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр-К» можна придбати якісні товари для будівництва та ремонту, саду та городу. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К» у 2022-2023 роках дозволяє зробити висновок про те, що досліджуване підприємство розвивається та

має позитивні тенденції.

5. Арґументувавши переваги та недоліки управління ефективністю підприємства ТОВ «Епіцентр К», виявили, що до переваг управління ефективністю в «Епіцентр К» відносять масштабну автоматизацію процесів, підвищення якості обслуговування, оптимізацію логістики, застосування KPI, розвиток персоналу. А до недоліків управління ефективністю в «Епіцентр К» відносять високу вартість впровадження, опір змінам, складність управління даними, проблеми з адаптацією систем.

6. Обґрунтувавши ключові показники ефективності для підприємства ТОВ «Епіцентр К», результати показали, що шляхами покращення управління ТОВ «Епіцентр К», вибирає враховуючи є: обирання системного підходу до збереження своєї частки ринку, підвищення інноваційності своєї діяльності, проведення поглибленого вивчення ринку та потреб споживачів, створення синергії та співпраці обох сторін, компанії та зовнішнього середовища, а також мотивація та контроль за працівниками.

7. Здійснивши розробку та впровадження системи моніторингу та оцінки ключових показників ефективності ТОВ «Епіцентр К», робимо висновок, що ключові показники ефективності важливі в умовах сучасного та динамічного бізнесу. Вони дозволяють оцінити ефективність виконуваних функцій або завдань та створити ефективну систему мотивації. Також дозволяють використати для оцінки роботи всієї компанії, а ще окремо її різних відділів та певних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Миколюк О.А., Бобровик В.М. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №3. С. 48–52.
3. Крачок, Л., Мельник, В., Панчук, М. Роль інформаційно-облікового забезпечення управління діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, вип. 60. 2024. 8 с.
4. Vigneau L., Humphreys M., Moon J. (2018) How do firms comply with international sustainability standards? Processes and consequences of adopting the global reporting initiative. J. Bus. Ethics, no.131, pp. 469–486.
5. Poppe K., Vrolijk H. de Graaf N., van Dijk R., Dillon E., Donnellan T. (2022) Sustainability Monitoring with Robotic Accounting—Integration of Financial and Environmental Farm Data. Sustainability, no.14, pp. 6756.
6. Цалко Т. Р. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160-167.
7. Poppe K., Vrolijk H., Bosloper I. (2023) Integration of Farm Financial Accounting and Farm Management Information Systems for Better Sustainability Reporting. Electronics, no.12, pp.1485.
8. Котлик А. В. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів ї його інтеграції з системою мотивації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 43. С. 82–88.

9. Баценко Л. М. Ключові показники ефективності управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Сер. «Економічна», Сер. «Юридична». Львів, 2021. Вип. 28. С. 251-257.

10. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Випуск 23. Частина 2. С. 50-53.

11. Максимець О. В., Антосевич С. В. Використання підходів "KPI"; для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України. *Scientific Bulletin of UNFU*, *29*(4). 2019. С. 62-66.

12. Семененко, Ю. (2023). Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: *Економічні науки*. Том 324 № 6. 2023. С. 227-235.

13. Твердохліб М. Ю. Шляхи підвищення ефективності діяльності персоналу в системі KPI: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 051 "Економіка" / наук. керівник В. В. Малтиз. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 101 с.

14. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/11.pdf (дата звернення 01.08.2024).

15. Іщенко Я.Г., Лизунова О.М., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. С.448-456.

16. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. URL: http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performanceindicators-for-strategyimplementation (дата звернення: 11.09.2023).

17. Сайт ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» URL: https://epicentrk.ua/ (дата звернення: 03.10.2024).

18. Фінансова звітність ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2022 р. URL: https://procedure.prozorro.sale/api/documents/public/690ad51b87cd4c848927281ccbf46e1f (дата звернення: 03.10.2024).

19. Фінансова аналітика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Показники за 2023 р. URL: https://clarity-project.info/edr/32490244/finances?current_year=2023 (дата звернення: 03.10.2024).

20. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. e-Informatica Software Engineering Journal. 2020. Vol. 12. Issue 1. P. 217–236.

21. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченюк А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

22. Козерод Л. А. Методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник НГУ. Серія: Соціально-економічні науки. 2019. Т. 9. Вип. 1. С. 83-90.

23. Гончарова С.Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі KPI Управління розвитком. 2019. № 6(82). С. 34-39.

24. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6784 (дата звернення: 07.09.2024).

25. Котлик А. В., Гресь Г. О. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів ї його інтеграції з системою мотивації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 43. С. 82–88.

26. Яковенко Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі. Полтава, 2018. – 247 с.

27. Jose R. S. Using Data Sciences in Digital Marketing: Framework, methods, and performance metrics. Journal of Innovation & Knowledge. Volume 6. Issue 2. 2021. P. 92-102.

28. Chiara M., Antonio C. Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. Volume29. Issue2. 2022. P. 26.

29. Alexander B. Environmental, Social and Governance Key Performance Indicators from a Capital Market Perspective. 2022. P. 70.

30. Ivo H. The integration between enterprise risk management and performance management system: managerial analysis and conceptual model to support strategic decision-making process. 2024. P. 120.

31. Joud Al Dakheel. Smart buildings features and key performance indicators: A review. *Sustainable Cities and Society.* Volume 61. 2020. P. 233.

32. Patrick M. Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information & Management. Volume 58. Issue 3. 2021. P. 184.

ДОДАТКИ

Додаток А

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Зінкевич М.Ю., 1 курс 13м група ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Управління бізнесом»

У статті розглянуто підходи до побудови системи ключових показників ефективності для торговельного підприємства. Визначено систему показників оцінки ефективності функціонування підприємств роздрібної торгівлі з позицій ключових зацікавлених сторін.

The article discusses approaches to building a system of key performance indicators for a trading company. A system of indicators for evaluating the effectiveness of the functioning of retail trade enterprises from the perspective of key stakeholders has been defined.

Актуальність теми полягає в тому , Станом на сьогоднішній день, ринкові умови, що з'являються на світовому та вітчизняному ринку, потребують рішучих змін у всіх спрямуваннях діяльності. Підприємства запроваджують нові технології, впорядковують виробничі та реалізаційні процеси. В умовах ринку, що характеризується нестабільністю діяльності підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Це викликано, насамперед, необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення позицій на ринку.

Метою статті є управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності.

Об’єктом дослідження є методичні підходи до побудови системи ключових показників ефективності для торговельного підприємства.

Предметом дослідженням є теоретико-методичні основи оцінювання ефективності фінансової діяльності підприємстві.

Викладення матеріалу дослідження. Оскільки з переходом України до ринкових конкурентних відносин, суб’єкти господарювання здобули самостійність у здійсненні власної комерційної діяльності та можливість цілковито розпоряджатися фінансовими ресурсами і підсумками трудової активності, підприємстві несуть відповідальність за власні управлінські рішення, цим самим створюючи собі умови, що власний рейтинг та фінансове благополуччя підприємстві цілковито залежать від того, наскільки результативною є його діяльність. Виходячи з цього, однією з умов подальшої життєдіяльності та розвитку будь-якого підприємстві, в тому числі і торгівельного, є ефективне ведення поточної діяльності.

Високий рівень конкуренції, складна економічна ситуація в країні, всесвітня пандемія виводять на перший план питання забезпечення ефективності діяльності підприємств торгівлі, адже саме від їх успішного вирішення залежить фінансовий стан підприємстві та його конкурентоспроможність на ринку. Одним із завдань будь-якого підприємстві є отримання високих фінансових результатів та показників діяльності. Вагома роль у здійсненні цієї задачі відводиться саме економічному аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємств торгівлі на підставі їх фінансової звітності, за сприянням якого формуються певні плани та приймаються

управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, розкриваються резерви підвищення ефективності виробництва, дається адекватна оцінка результатів діяльності підприємстві та його підрозділів.

Серед вчених, що досліджували актуальні питання ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємстві торгівлі, слід виділити Бутинця Ф. Ф., Іванюту О.В., Мошковську О.А, Нападовську Л. В., Ромашко О.М., Сопка В. В., Фоміна Е.В., Шашенко О.О., Шимогь Н.М. та інших. Крім того, оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємстві спирається на продуктивному формуванні та поєднанні ресурсів, що знаходяться у розпорядженні суб'єкта господарювання. Саме тому результативний ресурсний менеджмент є гарантією здобутку стратегічних цілей, реалізації довготривалих стратегічних програм розвитку, далекосяжним напрямком забезпечення результативності функціонування та є знаряддям підвищення конкурентоспроможності підприємстві на ринку. Зважаючи на посилену конкуренцію в господарюванні, для успішної роботи підприємствам доводиться випереджати своїх конкурентів не тільки за рівнем технологій і показниками основної операційної діяльності, але й за якістю систем управління, які забезпечують швидку реакцію суб'єктів господарювання на зміни, що відбуваються. Нині підприємства зацікавлені в тому, щоб реально уявляти своє фінансове становище не тільки сьогодні, а й на найближчу перспективу [1].

Першорядними показниками ефективності торговельних підприємств є коефіцієнти, котрі показують, як конкретний співробітник або цілий відділ рухається до досягнення поставленої мети під час щоденної роботи, і вони дають право відстежувати усі бізнес-процеси із точки зору ефективності, продуктивності та цілого ряду других даних.

Ключові показники ефективності допомагають визначити стратегічні, фінансові та операційні досягнення компанії, особливо порівняно з досягненнями інших компаній у тому ж секторі.

Таким чином:

- Ключові показники ефективності (KPI) торговельних підпиємств вимірюють їхній успіх порівняно з набором цілей, цілей або аналогів у галузі.
- KPI торговельних підпиємств можуть бути фінансовими, включаючи чистий прибуток (або чистий прибуток), доходи мінус певні витрати або поточний коефіцієнт (ліквідність і наявність готівки).
- Ключові показники ефективності торговельних підпиємств, орієнтовані на клієнта, зазвичай зосереджені на ефективності кожного клієнта, задоволеності та утриманні клієнтів.
- Ключові показники ефективності торговельних підпиємств, орієнтовані на процес, спрямовані на вимірювання та моніторинг операційної ефективності всієї організації.
- Компанії зазвичай вимірюють і відстежують KPI торговельних підпиємств за допомогою аналітичного програмного забезпечення та інструментів звітності.

В основі KPI торговельних підпиємств лежить збір, зберігання, очищення та синтез даних. Інформація може бути фінансовою або нефінансовою і може стосуватися будь-якого відділу компанії. Мета KPI торговельних підпиємств – коротко повідомити результати, щоб керівництво могло приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Більшість ключових показників ефективності поділяються на чотири різні категорії, причому кожна категорія має свої характеристики, часові рамки та користувачів.

- Стратегічні KPI торговельних підпиємств зазвичай найвищого рівня. Ці типи KPI можуть вказувати на те, як працює компанія, хоча вони не надають багато інформації, окрім короткого знімка дуже високого рівня. Керівники, швидше за все, використовують стратегічні KPI, і прикладами стратегічних KPI є рентабельність інвестицій , норма прибутку та загальний дохід компанії .
- Операційні KPI торговельних підпиємств зосереджені на набагато більш жорстких часових рамках. Ці KPI вимірюють роботу компанії місяць за місяцем (або навіть день за днем), аналізуючи різні процеси, сегменти чи географічні розташування. Ці операційні KPI часто

використовуються керівним персоналом і для аналізу запитань, які випливають із аналізу стратегічних KPI. Наприклад, якщо керівник помічає, що доходи всієї компанії зменшилися, він може дослідити, які лінії продуктів мають проблеми.

- Функціональні ключові показники ефективності стосуються конкретних відділів або функцій у компанії. Наприклад, фінансовий відділ може стежити за тим, скільки нових постачальників вони реєструють у своїй обліковій інформаційній системі щомісяця, тоді як відділ маркетингу вимірює, скільки кліків отримує кожна розсилка електронною поштою. Ці типи KPI можуть бути стратегічними або оперативними, але надають найбільшу цінність для певної групи користувачів.

Ключові показники ефективності, пов'язані з фінансовими показниками, зазвичай зосереджені на доході та прибутковості. Чистий прибуток, найбільш перевірений і вірний спосіб вимірювання прибутку, являє собою суму доходу, що залишився як прибуток за певний період після обліку всіх витрат компанії, податків і процентних платежів за той самий період.

Фінансові показники можна отримати з фінансової звітності компанії. Проте внутрішнє керівництво може вважати кориснішим аналізувати різні цифри, більш специфічні для аналізу проблем або аспектів компанії, які керівництво хоче проаналізувати. Наприклад, компанія може використати калькуляцію за змінними витратами для перерахунку певних залишків на рахунках лише для внутрішнього аналізу.

Приклади фінансових KPI торговельних підприємств включають:

- Коефіцієнти ліквідності (тобто поточні коефіцієнти , які ділять поточні активи на поточні зобов'язання): ці типи KPI торговельних підприємств вимірюють, наскільки добре компанія керуватиме короткостроковими борговими зобов'язаннями на основі наявних у неї короткострокових активів.
- Коефіцієнти прибутковості (тобто рентабельність чистого прибутку): ці типи KPI вимірюють, наскільки добре компанія працює зі збільшенням продажів, зберігаючи витрати на низькому рівні.
- Коефіцієнти платоспроможності (тобто відношення загального боргу до загальних активів): ці типи KPI вимірюють довгостроковий фінансовий стан компанії шляхом оцінки того, наскільки добре компанія зможе виплачувати довгострокові борги.
- Коефіцієнти оборотності (тобто оборотність запасів): ці типи KPI вимірюють, наскільки швидко компанія може виконати певне завдання. Наприклад, оборотність запасів визначає, наскільки швидко компанія може перетворити товар із запасів на продаж. Компанії прагнуть збільшити товарообіг, щоб швидше відточувати готівку, щоб згодом повернути цю готівку за рахунок доходу.

Оцінка фінансового стану організації формується на основі показників, які характеризують майновий стан і стан їх джерел, побудувавши агрегований баланс ми зможемо бачити низку показників, які допоможуть нам провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. З позиції короткострокової перспективи фінансовий стан підприємства оцінюється показниками ліквідності. Ліквідність підприємства відображає його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями наявними оборотними ресурсами шляхом швидкого конвертування їх у грошові кошти.

Кінцевою метою компанії є отримання прибутку за рахунок продажів. Хоча дохід часто вимірюється за допомогою фінансових KPI торговельних підприємств, KPI продажів використовують більш детальний підхід, використовуючи нефінансові дані для кращого розуміння процесу продажів. Приклади KPI торговельного підприємства включають:

Довічна вартість клієнта (CLV): цей KPI представляє загальну суму грошей, яку клієнт, як очікується, витратить на ваші продукти протягом усіх ділових відносин.

Вартість залучення клієнта (CAC): цей KPI представляє загальні витрати на продаж і маркетинг, необхідні для залучення нового клієнта. Порівнюючи CAC з CLV, компанії можуть оцінити ефективність своїх зусиль із залучення клієнтів.

Середня вартість нових контрактів у доларах: цей KPI вимірює середній розмір нових угод. Компанія може мати бажаний поріг для залучення великих або менших клієнтів.

Кількість залучених потенційних клієнтів: цей KPI підраховує кількість потенційних потенційних клієнтів, з якими зв'язалися або зустрілися. Цей показник можна далі розділити на засоби, такі як відвідування, електронні листи, телефонні дзвінки чи інші контакти з клієнтами.

Ключові показники ефективності залежать від бізнесу, і деякі ключові показники ефективності більш підходять для певних компаній порівняно з іншими. Загалом п'ять найпоширеніших KPI торговельних підпиємств:

- Зростання доходу
- Дохід на клієнта
- Маржа прибутку
- Рівень утримання клієнтів
- Задоволеності клієнтів

Збалансована система показників — це система стратегічного управління організацією на основі виміру й надання оцінки ефективності її роботи за переліком показників, зібраних таким чином, щоб урахувати усі визначальні (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.) [1, 4, 7, 13] (рис. 1). Дана система трансформує місію та загальну стратегію організації в систему взаємозв'язаних показників.

Рис. 1. Комплекс категорії «збалансована система показників»
Джерело: [1]

Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель, зображену на рис. 2, ще однією або двома таблицями, хоча істотна перевага ЗСП – її сконцентрованість і якість подання інформації. На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління [9].

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії [9].

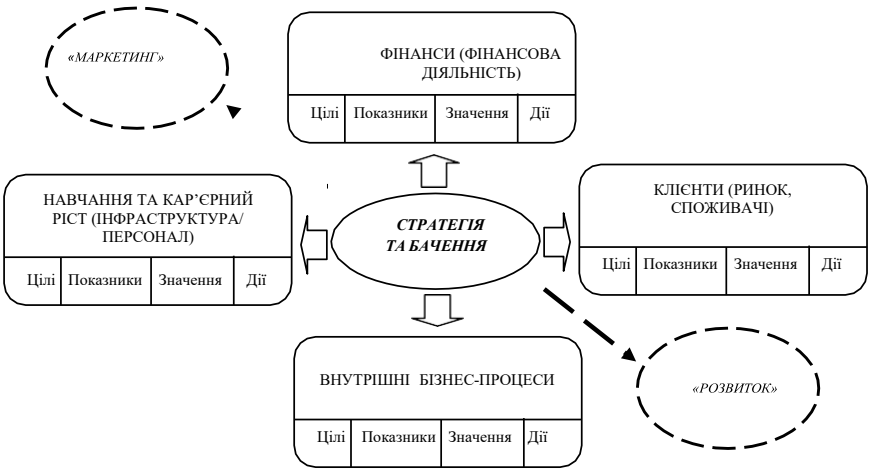

Рис. 2. Збалансована система показників
Джерело: [1]

В нашій державі були експерименти із запровадження та засотсування збалансованої системи показників як знаряддя стратегічного управління організацією, проте їх дуже мало [6]. Накопичений досвід багатьох провідних закордонних фірм може бути корисним для успішних українських компаній. Звичну структуру ЗСП можна досить легко модифікувати, проте у ній дійсно ніяк вибрати кінцевий орієнтир, іншими словами базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Є й певні труднощі у ході формування даної системи (табл. 1).

Таблиця 1

Недоліки у створенні та впровадженні ЗСП на підприємстві

Структурні недоліки	Організаційні недоліки	
	у керівництві	у часових рамках
- нефінансові показники лише виявляють дефектність і недостатність фінансових; - показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку; - показники не можуть бути базою для вирішення питанняпро розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки	- невідпрацьованість процесів реалізації; - повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу; - застосування до поточної господарської діяльності оцінних методик не приводитьдо позитивного прориву в діяльності; - ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду інших компаній	- надмірна інтенсивність і тривалість пошуку найбільш досконалого варіанта ЗСП; - відсутня можливість отримання достатньої інформації з ряду оцінних показників; - розробники переорієнтовуються на пошукі створення надійних інформ- систем, що надовго відволікаєїх від розроблення ЗСП; - виключення можливості нагромадження досвіду

Набір показників задає засади задля формування стратегії компанії та включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні фактори успіху сьогодні й у майбутньому. Визначуючи передбачувані результати, організація ставить мету й створює умови для її реалізації, а вище керівництво спрямовує енергію, здібності й знання співробітників на розв'язок завдань довгострокової перспективи.

Головні показники ефективності розробляються на основі стратегічних карт.

Стратегічна карта - доволі простий і наочний засіб відбиття стратегії організації, її цілей та напрямів розвитку [9, с. 21] (рис. 3). Проте це не лише успішний прийом ілюстрування стратегії, проте і могутній інструмент комунікації даної стратегії співробітниками.

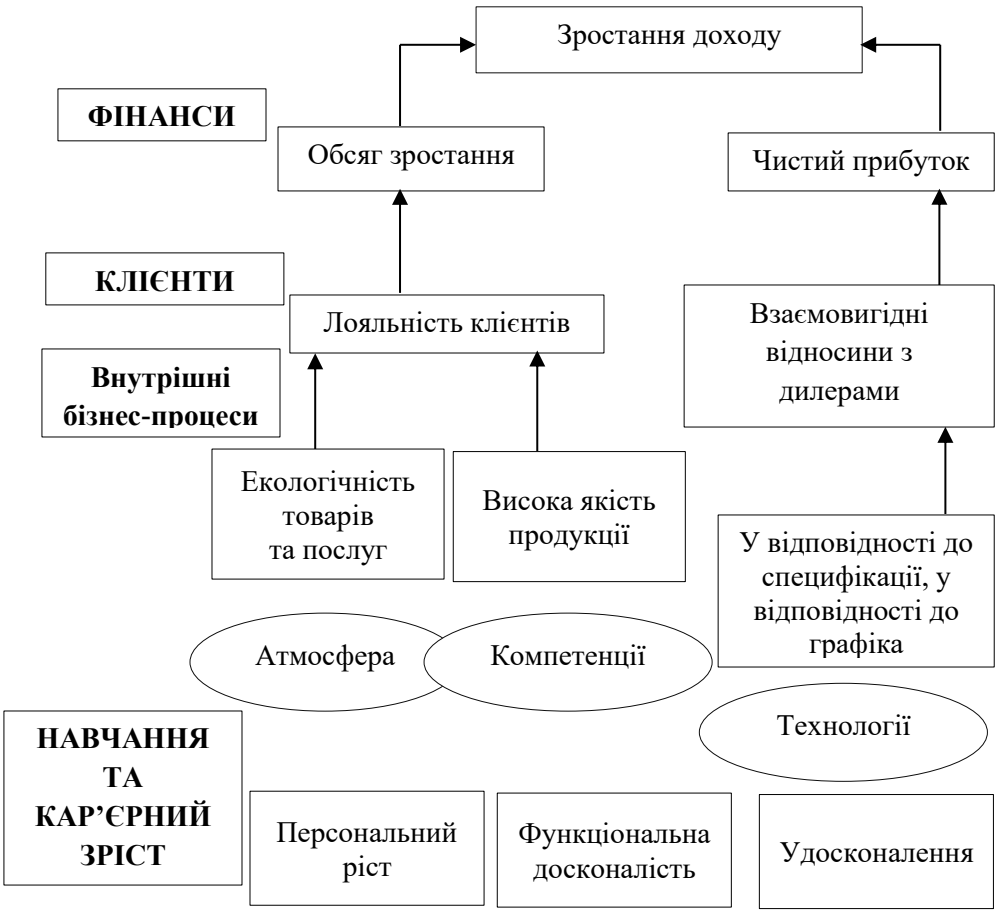

Рис.3. Модель побудови стратегічної карти для підприємства
Джерело: [9]

Отже, узагальнюючи вище викладене, можна сказати, що поміж наявних методів формування стратегії оптимальним варіантом є вживання збалансованої системи показників, яка не тільки цілеспрямована на підняття операційної ефективності (покращення якості продукції, скорочення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Висновоки. На наш погляд, розвиток підприємства доцільно розбирати у розрізі склавих потенціалу підприємства, а саме зважати на майновий, виробничий, маркетинговий, фінансовий потенціал підприємства. Одним із різновидів розвитку підприємства є стратегічний розвиток підприємства, що являє собою складне багатопланове та багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути застосований увесь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку.

Ключові показники ефективності (KPI) торговельних підпиємств — це критичні (ключові) кількісно визначені показники прогресу на шляху до запланованого результату. Ключові показники ефективності забезпечують стратегічне й операційне вдосконалення, створюють аналітичну основу для прийняття рішень і допомагають зосередити увагу на найважливішому.

Управління за допомогою KPI торговельних підпиємств включає встановлення цілей (бажаного рівня продуктивності) і відстеження прогресу щодо цих цілей.

Управління за допомогою ключових показників ефективності часто означає роботу над підвищенням продуктивності за допомогою випереджаючих індикаторів, які є передвісниками

майбутнього успіху, які згодом сприятимуть бажаному впливу, зазначеному за допомогою відстаючих показників.

Підсумовуючи, можна зауважити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку науково-методичних засад, формування збалансованої системи показників та впровадження альтернативних моделей формування та вибору стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика [Текст]:

монографія / А.Е. Воронкова, Р.З. Вечерковські, Д.К. Воронков, Н.Г. Калюжна, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура; Харк. нац. екон. унт. - 2ге вид., переробл. і доповн. - Х.: ІНЖЕК, 2018. - 520 с. 4.

2. Аванесова Н. Е. Методичний підхід до вибору системи оцінки ефективності функціонування підприємства / Н. Е. Аванесова // Вісник міжнародного слов'янського університету. Сер. Економічні науки. – Харків : МСУ, 2009. – № 1, т. 12. – С. 32–38.

3. Ладунка І.С. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. Економіка і суспільство: зб. наук. праць Мукачівського державного університету. №5. Мукачево, 2016. С. 185-188.

4. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. Ефективна економіка. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9.

5. Гусєва О.Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. №1. С. 33–39.

6. Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 роки.

7. Самойленко А.А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030

8. Храмцова І. Застосування системи КПЕ на промислових підприємствах. Сучасні підходи до управління підприємством: матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю (2017 р.). URL: http://conf. management.fmm.КПЕ.ua/proc/article/view/101186

9. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2007. №2. С. 21-28.

Робота виконана під керівництвом
Підкамінний І.М.