

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління підприємством на засадах формування ключових
показників ефективності»**
(за матеріалами ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Поди
Марії Юрїївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай
Сергій Іванович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ».....	13
2.1. Діагностика процесу управління підприємством.....	13
2.2. Оцінка ефективності управління підприємства	22
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	33
3.1. Розробка ключових показників ефективності в управлінні підприємством.....	33
3.2. Прогнозна оцінка та динаміка розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Серед важливих стратегічних значень підприємств є забезпечення їх ефективного функціонування та розвитку. Виконання цього завдання значною мірою залежить від якості та адекватності систем управління, складності та рівень розвитку яких має відповідати динамізму зовнішнього і внутрішнього середовища, умовам функціонування та потребам сучасних підприємств, що вимагає відповідних змін в системі управління, її постійного вдосконалення та розвитку. Важливим елементом і напрямком такого розвитку є формування ключових показників ефективності підприємства.

Ключові показники ефективності допомагають чітко визначити цілі та політику підприємства, підвищує узгодженість роботи всіх підрозділів і дозволяє дати об'єктивну оцінку ефективності діяльності підприємства. Заява щодо безглуздості планування в умовах постійних змін сама позбавлена сенсу, тому що саме ретельне планування допомагає підприємству не лише передбачити зміни середовища й оперативно реагувати на них, а й формує модель поведінки на випадок стратегічних змін.

Ефективність управління діяльністю, методичні підходи до її визначення та ключові показники ефективності та результативності є предметом вивчення таких зарубіжних вчених як: М. Меєр, Д. Дерлоу, Н. Каштанейра, К. Бауер, Р.Каплан та Д. Нортон та ін. Серед вітчизняних вчених, які займаються дослідженням питань формування ключових показників ефективності на вітчизняних підприємствах, варто відзначити Л. Антонюк, І. Брітченка, М. Вишнякову, М. Дибуну, М. Панова, Б. Литвак, А. Литягіну, Ю. Сибірянську, Н. Рудик та ін. Однак, на сьогодні не розроблено залишається система комплексних ключових показників ефективності діяльності підприємства щодо оцінки ступеня його готовності до використання різних фінансово-кредитних інструментів.

Актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження вказаних проблем визначили вибір теми, мети і завдання випускної кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності.

Відповідно до мети дослідження даної роботи були поставлені такі **завдання**:

- проаналізувати та розкрити теоретичні та методичні основи формування ключових показників ефективності;
- продіагностувати процес управління підприємством;
- оцінити ефективність управління підприємством;
- розробити ключові показники ефективності в управлінні підприємством;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих напрямів та динаміку розвитку підприємства в середньо терміновій перспективі.

Об'єктом дослідження є процес формування ключових показників ефективності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та впровадження ключових показників ефективності.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення завдань у випускній кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні прийоми й методи дослідження: методи аналізу та синтезу – при формуванні базових принципів, цілей, предмета та об'єкта програм підприємства; узагальнення та наукового абстрагування – для обґрунтування методичних підходів формування та оцінки стратегічної програми підприємства; статистичних порівнянь – для інтерпретації результатів проведеного дослідження; експертних і бальних оцінок, метод середніх і відносних величин – для проведення комплексної оцінки сучасного стану

соціально-економічного розвитку підприємства; теорії нечітких множин і система збалансованих показників – для оцінювання конкурентоспроможності підприємства; теорія нечіткої логіки та метод аналізу ієрархії – для визначення впливу факторів на рівень конкурентного потенціалу підприємства.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження та наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, дані звітності господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також особисті дослідження автора.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо формування контролінгу витрат на засадах ключових показників ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці стратегічної карти ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» для побудови системи оцінки ефективності управління витратами.

Апробація результатів ВКР. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю на тему «Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності» (Додаток А) у Збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» (К.: КНТЕУ, 2020 р. – Ч. 2.).

Робота викладена на 47 сторінках основного тексту, у т.ч. містить 17 таблиць та 7 рисунків; 2 додатки, список використаних джерел нараховує 53 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

Реалізація стратегічних планів підприємства передбачає періодичне оцінювання досягнутих результатів згідно з економічно обґрунтованими нормативними значеннями в рамках науково визначеної системи статистичних показників.

В основі зазначеного підходу лежить запропонована Пітером Друкером система оцінювання реалізації цілей підприємства шляхом досягнення певних нормативних значень у рамках системи ключових показників діяльності. Запропонована вченим система оцінки отримала назву «Ключові показники ефективності» (англ. Key Performance Indicators, KPI).

Дослідженню теоретико-методичних підходів щодо запровадження KPI присвячено наукові праці таких іноземних вчених, як: Б. Марр, Р. Каплан, Д. Нортон, Д. Парменгер, Р. Фрейзер, Д. Хоуп та ін.

Використання комплексної статистичної інформації, виділення основних показників для окремих категорій працівників, різних структурних підрозділів та підприємства у цілому дає можливість менеджерам відповідних рівнів всебічно аналізувати існуючі процеси, оцінювати наявні процеси у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах і, на основі отриманих результатів, приймати стратегічні рішення [1].

При запровадженні системи KPI на підприємстві необхідно чітко дотримуватись послідовності виконання ключових етапів та забезпечувати усі науково обґрунтовані заходи. На рис. 1.1 представлено основні етапи запровадження системи ключових показників ефективності на підприємстві.

Комплексний аналіз діяльності підприємства за допомогою KPI передбачає відбір до зазначеної системи статистичні показники, виходячи з рівня дослідження (категорії працівників, окремі структурні підрозділи або

підприємство загалом), періоду дослідження (короткостроковий, середньостроковий або довгостроковий), діяльності (економічна, фінансова, маркетингова або управління персоналом) тощо.

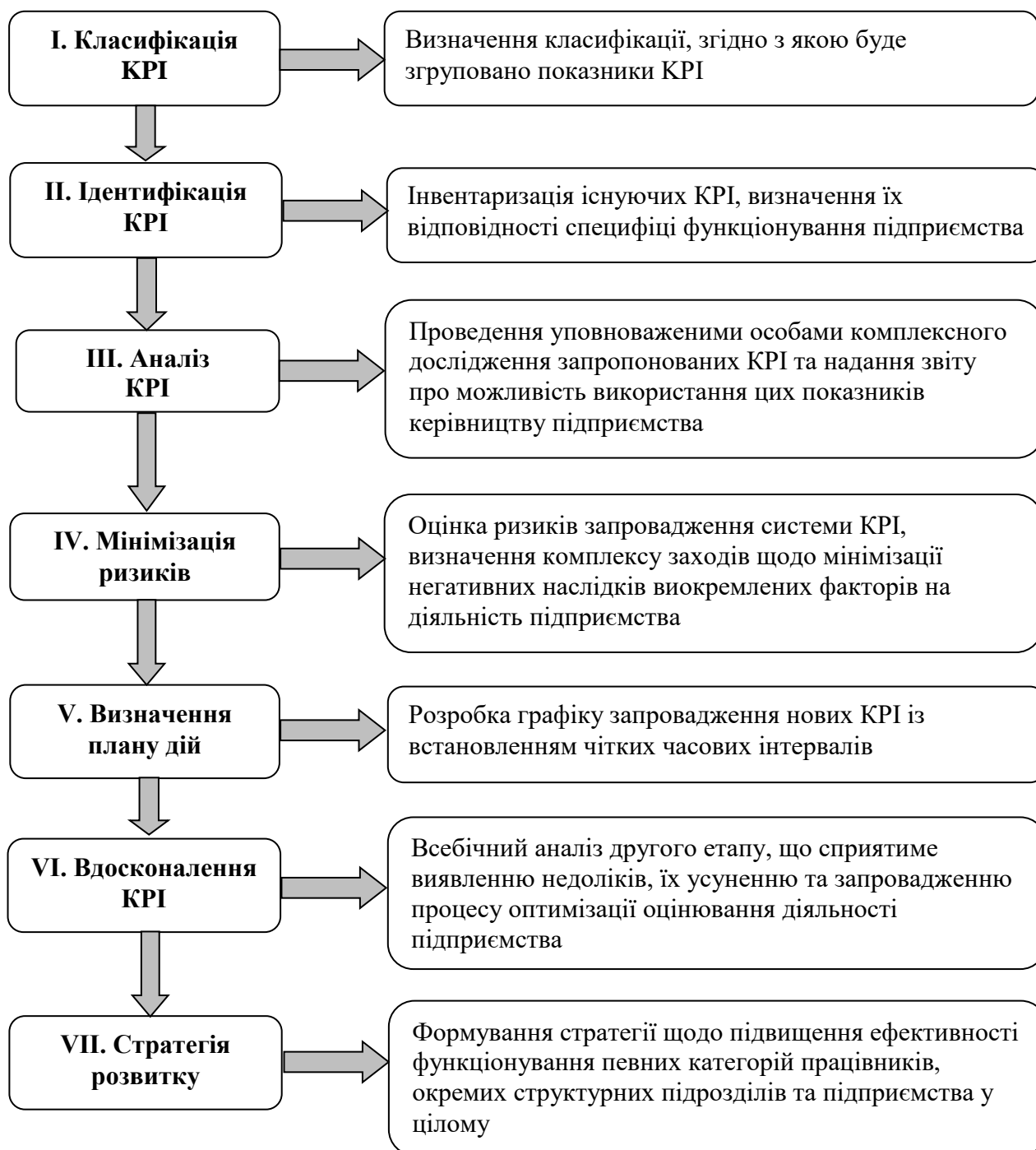


Рис. 1.1. Основні етапи запровадження КРІ

Джерело: побудовано автором за [2].

Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно побудувати науково обґрунтовану систему показників, яка є цілісною та збалансованою, тобто дозволяє всебічно дослідити ключові бізнес-процеси. На рис. 1.2 представлено основні типи показників, на основі яких будується конкретна система КРІ підприємства.

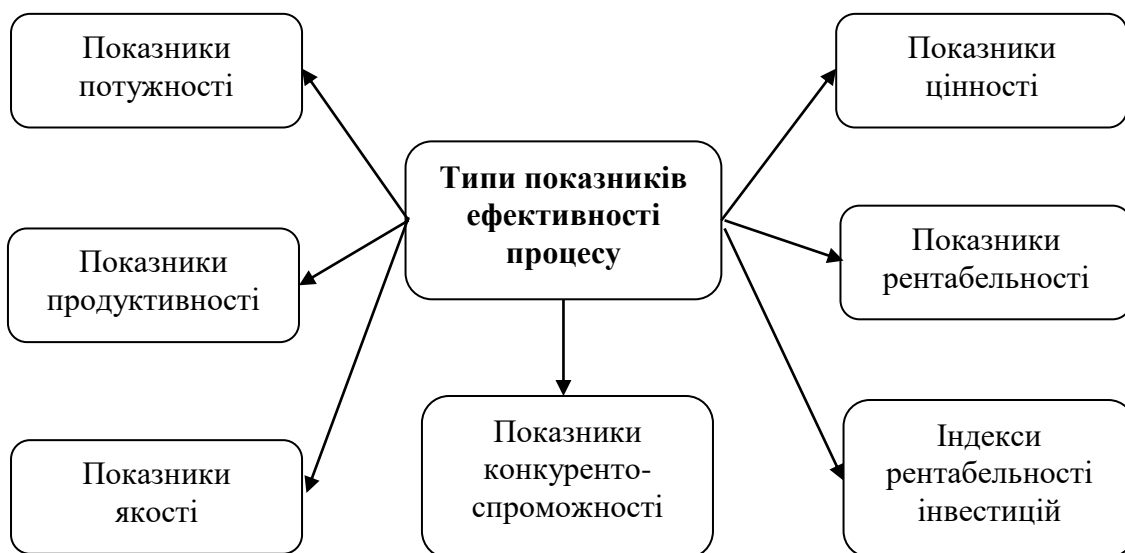


Рис. 1.2. Типи показників ефективності процесу

Джерело: побудовано автором за [3].

Зазначена система показників базується на принципах ефективності використання кількісних, вартісних, трудових та часових ресурсів підприємства та його окремих структурних підрозділів. Розглянемо більш детально представлені показники:

І. Показники потужності характеризують виробництво товарів або послуг за певний період часу (місяць, квартал, рік). У загальному вигляді загальний показник потужності підприємства можна записати наступним чином:

$$P_{nom} = \sum_1^n B_i t_i, \quad (1.1)$$

де B_i – обсяг виробництва i -го товару або послуги за одиницю часу (у більшості випадків за день); t_i – загальний період часу в одиницях часу (місяць – 30 днів, квартал – 90 днів, рік – 365 днів).

II. Показники продуктивності показують співвідношення між результатами, що були отримані у результаті функціонування одного працівника, окремого структурного підрозділу або підприємства у цілому та витратами часу на отримання цих результатів:

$$П_{\text{прод}} = \frac{\sum_1^n P_i}{t}, \quad (1.2)$$

де P_i – загальні результати діяльності i -го працівника або структурного підрозділу; t – загальні витрати часу (годин або днів).

III. Показники якості – це індикатори, які розраховуються, як співвідношення між продукцією без певних дефектів та загальним обсягом продукції. Даний тип показників обчислюється за формулою:

$$П_{\text{як}} = \frac{\sum_1^n ЯП_i}{\sum_1^n ЗП_i}, \quad (1.3)$$

де $ЯП_i$ – загальний обсяг i -го товару або послуги відповідної якості; $ЗП_i$ – загальний обсяг i -го товару або послуги.

IV. Показники конкурентоспроможності характеризують рівень конкуренції та позиції певного підприємства на окремому ринку. У даній групі показників у першу чергу необхідно використовувати відносні величини структури:

$$П_{\text{кон}_i} = \frac{f_i}{\sum_1^n f_j} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де f_i – кількісний показник j -го виду діяльності (показники діяльності підприємства, показники діяльності клієнтів тощо) i -го підприємства на певному ринку; $\sum_1^n f_j$ – кількісний показник j -го виду діяльності усіх підприємств на певному ринку.

V. Показники рентабельності характеризують співвідношення між прибутком та загальним обсягом продажів. У загальному вигляді формулу можна записати наступним чином:

$$P_{rent} = \frac{\sum_1^n Приб_i}{\sum_1^n ЗОП_i} \cdot 100\%, \quad (1.5)$$

де $Приб_i$ – загальний прибуток i -го товару або послуги відповідної якості; $ЗОП_i$ – загальний обсяг продажів i -го товару або послуги у грошовому виразі.

VI. Серед показників рентабельності окремо необхідно виділити індекси рентабельності інвестицій (ROI) – співвідношення між прибутком та інвестиціями, що були здійснені підприємством. Даний тип показників обчислюється за формулою:

$$IPI(ROI) = \frac{\sum_1^n I_j}{\sum_1^n Приб_j} \cdot 100\%, \quad (1.6)$$

де I_j – загальні інвестиції у j -ий вид діяльності; $Приб_j$ – загальний прибуток від j -го виду діяльності.

VII. Показники цінності обчислюються шляхом розрахунку середніх значень рейтингової оцінки, яка базується на оцінювання клієнтами окремих товарів або послуг компанії за певними ознаками (вартісними, споживчими, тощо). Зазначена група показників базується на оцінці рівня задоволення клієнтів певними товарами або послугами:

$$p_j = \frac{\sum_{i=1}^m z_{ij}}{m}, \quad (1.7)$$

де: z_{ij} – стандартизовані оцінки клієнтів для j -го товару або послуги; m – кількість оцінок клієнтів.

Значення отриманих рейтингових оцінок знаходяться в межах від 0 до 1, що дозволяє оцінити відношення клієнтів до окремого товару чи послуги

серед усього асортименту підприємства, або визначити місце підприємства за окремою товарною позицією у порівнянні з конкурентами [3].

Представлена система КРІ має наступні переваги:

1. Отримані показники дають можливість керівництву контролювати усі етапи функціонування підприємства.
2. Система показників забезпечує оптимізацію прийняття управлінських рішень.
3. Зазначена система показників спрямована на підвищення ефективності усіх процесів підприємства.
4. КРІ забезпечують оперативне та всебічне розуміння процесів підприємства.
5. Показники ефективності процесу в майбутньому можуть слугувати у якості вимірників передового досвіду підприємства.
6. Науково обґрунтована система КРІ може бути використана для побудови візуалізованого звіту (dashboard), який дає можливість проаналізувати діяльність підприємства.

Дотримання науково обґрунтованих методичних положень при розробці та запровадженні КРІ на підприємстві дозволяє досягти певних позитивних змін за ключовими напрямками його діяльності і, як наслідок, оптимізувати діяльність підприємства (рис. 1.3).

Поряд з низкою переваг, які надає підприємству КРІ, також існує ряд недоліків. До основних негативних чинників слід віднести:

1. Значні витрати фінансових, трудових та часових ресурсів при впровадженні та адмініструванні системи оцінки.
2. Науково необґрунтовані акценти на незначній кількості показників.
3. Суб'єктивне оцінювання певних процесів на підприємстві за рахунок використання різноманітних методів обчислення статистичних показників.
4. Неможливість оцінити за допомогою кількісних показників окремі результати діяльності працівників, певних структурних підрозділів та підприємства у цілому.

5. Встановлення хибних порогових значень показників ефективності [6].

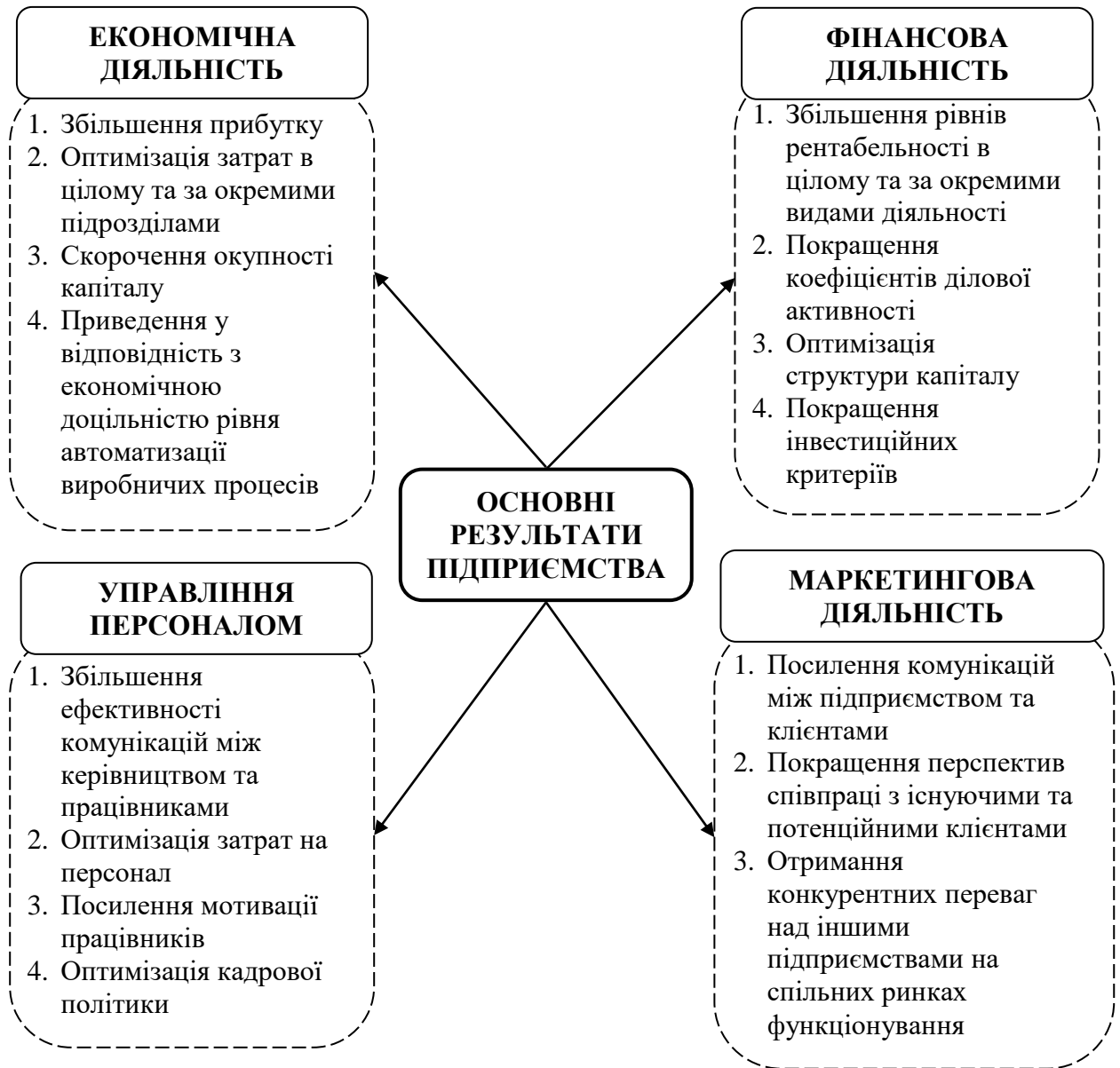


Рис. 1.3. Основні результати за ключовими напрямками діяльності підприємства при запровадженні КРІ

Джерело: побудовано автором за [4].

Результатом запровадження системи показників на підприємстві повинно стати: підвищення прибутковості діяльності, підвищення ефективності операцій, впровадження інновацій в діяльність підприємства, підтримка добрих стосунків із постачальниками, зростання продажів, довготривалі стосунки з клієнтами, збереження клієнтів тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

2.1. Діагностика процесу управління підприємством

Система операційного менеджменту є невід'ємною частиною діагностики стратегічного потенціалу підприємства, тому що результатом її діяльності є розробка управлінських рішень, які використовуються за усіма функціональними напрямками та рівнями ієрархії управління. Операційне управління є специфічною сферою діяльності менеджерів, оскільки визначає ефективність стратегічного потенціалу та діяльності підприємства в цілому.

Діагностика стратегічного потенціалу підприємства може проводитись за якісними та кількісними характеристиками, які, на наш погляд, мають відображати зміни щодо трудових та матеріальних ресурсів, адже ресурси зазначеного типу забезпечують локальні потенціали підприємства.

Об'єктом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі обрано ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» – український виробник сільськогосподарської техніки, предметом діяльності якого є виробництво високоефективної продукції для сільського господарства.

Пропонуємо дослідити рух персоналу ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ». Аналізуючи рух персоналу (табл. 2.1), засвідчимо, що в цілому динаміка руху персоналу є неоднозначною, що пов'язано зі значним скороченням штату працівників в 2018 р. При цьому простежується зменшення плинності кадрів в 2019 р. порівняно з 2017 р., що було спричинено зменшенням коефіцієнта звільнення з 0,46 в 2018 р. до 0,2 в 2019 р. Така тенденція є позитивною і свідчить про підвищення стабільності персоналу на підприємстві. Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства.

На підприємстві постійно здійснюється процес пошуку нових співробітників, відбір і найм персоналу, адаптація нових співробітників,

навчання та атестація персоналу, формування кадрового резерву, яким займається відділ по роботі з персоналом. Прийом співробітників проводиться на конкурсній основі. Загальний термін конкурсу не перевищує двох місяців з часу заповнення стандартного бланку заявки. Також конкурсний відбір по можливості здійснюється за допомогою внутрішніх резервів, таких як ротації персоналу, і зовнішніх джерел: засоби масової інформації, агентства з підбору персоналу, агентства з працевлаштування, державні служби зайнятості.

Таблиця 2.1

Показники руху персоналу ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Показники, осіб	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт прийому	0,20	0,18	0,28	-0,02	0,10
Коефіцієнт звільнення	0,23	0,46	0,20	0,22	-0,26
Коефіцієнт плинності	0,23	0,46	0,20	0,22	-0,26
Коефіцієнт відновлення кадрів	0,86	0,39	1,40	-0,47	1,01
Коефіцієнт загального обороту	0,43	0,63	0,47	0,20	-0,16

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Наочно коефіцієнти руху персоналу ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» зображено на рис. 2.1.

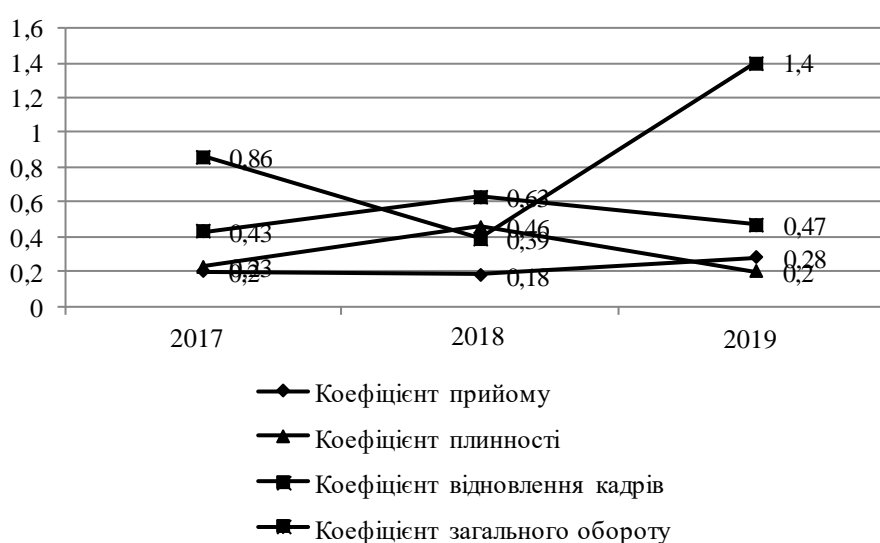


Рис. 2.1. Основні показники руху персоналу ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Джерело: побудовано за даними облікової звітності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Розмір заробітної плати формується виходячи з середньоринкових показників для конкретної посади і рівня кваліфікації співробітника. Середньоринкові показники визначаються на основі моніторингів ринку праці, проведених співробітниками відділу по роботі з персоналом (ВРП), підприємствами, що спеціалізуються на оглядах ринку праці.

Продовжимо наше дослідження в частині витрат підприємства на розвиток персоналу. На рис. 2.2. зображено частину операційних витрат підприємства, зокрема витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи.

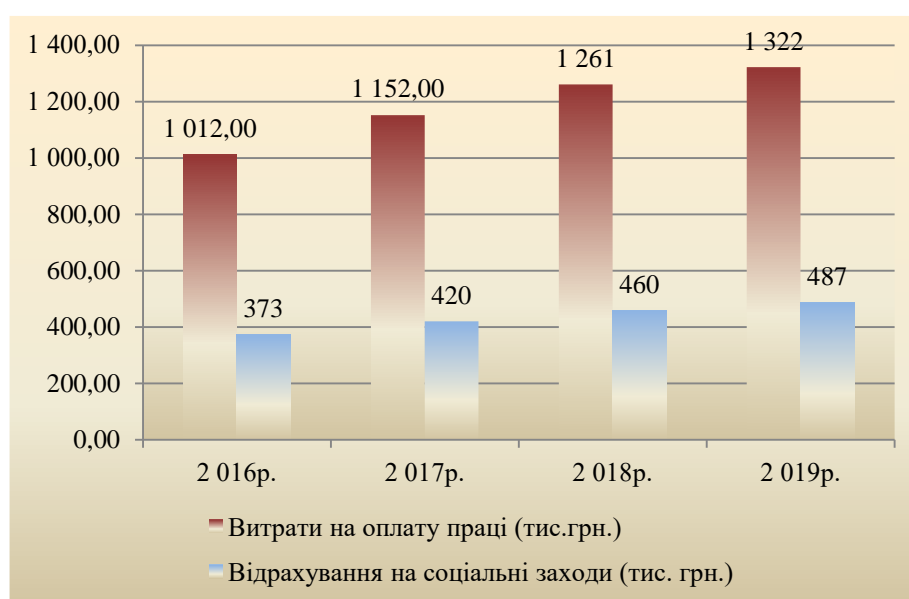


Рис. 2.2. Операційні витрати ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» на оплату праці та соціальні заходи

Джерело: побудовано за даними облікової звітності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Як видно з рис. 2.2 в 2016-2019 рр. витрати на оплату праці кумулятивно зросли на 310 тис. грн., що свідчить про покращення системи мотивації на підприємстві. Втім, таке покращення пояснюється підвищенням соціальних стандартів на законодавчому рівні, зокрема розмірів мінімальної заробітної плати, яка для роботодавця є мінімальним фінансовим порогом

при розрахунку заробітної плати для персоналу. Щодо відрахувань на соціальні заходи, то їх зростання в середньому становить 20 тис. грн. щороку.

Наступним кроком аналізу системи операційного менеджменту ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» пропонуємо дослідити управління матеріальними ресурсами та запасами, оскільки саме ці ресурси мають найбільшу питому вагу в загальній структурі активів підприємства.

Для проведення зазначеного вище дослідження використаємо метод ABC-аналізу. Відповідно до такого методу аналізу та залежно від витрат всі товарні запаси класифікуються за їх питомою вагою в загальних витратах на придбання на три категорії – А, В, С. Найбільш розповсюдженою є така класифікація:

Група А. Найбільш дорогі та коштовні товари, на частку яких припадає приблизно 75-80% загальної вартості запасів, але вони складають 10-20% загальної кількості запасів, які знаходяться на зберіганні.

Група В. Середні за вартістю товари. Їх частка в загальній сумі запасів складає 10-15%, але у кількісному відношенні їх кількість складає 30-40% від усіх матеріальних ресурсів, які зберігаються.

Група С. найдешевші матеріальні ресурси. Вони становлять 5-10% від загальної вартості виробів, які зберігаються, і 40-50% від загального обсягу зберігання.

Аналіз ABC показує значення кожної групи товарів. Виходячи з цього, для кожної з трьох груп товарів закладається різний ступінь деталізації під час планування та контролю. Для А – товарів можна провести такі заходи: точніший аналіз цін закупівель, детальний аналіз структури витрат, всеохоплюючий аналіз ринку, отримання декількох пропозицій від постачальників, більш жорсткі переговори щодо закупівельних цін, ретельніша підготовка замовлень на постачання, регулярний контроль запасів, точніше визначення страхових запасів.

В-товари – це такі товари, які характеризуються середньо-вартісними величинами. Залежно від їх значення з ними варто працювати або як з А–

товарами, або як із С–товарами. Через велику кількість і низьку вартість С–товарів, головна задача раціоналізації полягає у зниженні витрат на оформлення замовлень і складування. Концентрація зусиль на А–товарах чи А–постачальниках не повинна означати, що В або С–товари чи постачальники залишаються зовсім поза увагою. Однак їх економічний вплив не буде настільки вирішальним, як для А–класу.

В табл. 2.2 представлена інформації щодо внеску двадцяти постачальників в операційний прибуток підприємства.

Таблиця 2.2

**Оцінка внеску постачальників в операційний прибуток
ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»**

Постачальник	Внесок постачальника, (од.)	Питома вага внеску постачальника, (%)
1. ФОП Ворожбит І.Л.	10	0,1
2. ТОВ «УКРСПЕЦАГРО ЦЕНТР»	200	2,0
3. ТОВ "ТД" КОМПЛЕКТ СЕРВІС"	30	0,3
4. ТОВ "СЕРВІСНА КОМПАНІЯ "ЕКСПРЕС-СЕРВІС"	5200	52,0
5. ТОВ "Агро Шоп Україна"	30	0,3
6. ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"	90	0,9
7. ТОВ "Дукат УА"	10	0,1
8. ТОВ "Джи.Ті.Ел."	100	1,0
9. ТОВ Самекс	800	8,0
10. ТОВ ПКФ "Лакмус"	300	3,0
11. ТОВ МСК "Форвард Опт"	10	0,1
12. ТОВ МПФ "Вектор-Юг"	20	0,2
13. ТОВ МК "ОПТ-ТОРГ"	2300	23,0
14. ТОВ "КАНЦТАНТА"	300	3,0
15. ТОВ "Фабрика Агро"	40	0,4
16. ТОВ "Транскомплект"	70	0,7
17. ТОВ "ТКФ"	50	0,5
18. ТОВ "ТД Престиж"	20	0,2
19. ТОВ "СТК "Партнер"	400	4,0
20. ТОВ "Секретар"	20	0,2
Разом	1000	100,0

Джерело: систематизовано за даними ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

За останній період витрати на управління розподіляються рівномірно між всіма постачальниками незалежно від внеску об'єкта в кінцевий

результат, при цьому вартість управління одним об'єктом складає 5 у.о. Розташуємо в табл. 2.3 постачальників в порядку зменшення частки внеску.

Таблиця 2.3

Зведені результати АВС-аналізу

№	Внесок постачальника (од.)	Питома вага постачальника (%)	Внесок за наростанням (%)	Група та її внесок в результат
4	5200	52,0	52,0	Група А (75%)
13	2300	23,0	75,0	
9	800	8,0	83,0	
19	400	4,0	87,0	Група В (20%)
10	300	3,0	90,0	
14	300	3,0	93,0	
2	200	2,0	95,0	
8	100	1,0	96,0	
6	90	0,9	96,9	
16	70	0,7	97,6	
17	50	0,5	98,1	Група С (5%)
15	40	0,4	98,5	
3	30	0,3	98,8	
5	30	0,3	99,1	
12	20	0,2	99,3	
18	20	0,2	99,5	
20	20	0,2	99,7	
1	10	0,1	99,8	
7	10	0,1	99,9	
11	10	0,1	100,0	

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Як бачимо, перші дві позиції (10% постачальників) дали 75% результату. Наступні п'ять позицій (25% постачальників) – дали 20% загального результату, і, нарешті, останні 13 позицій (65% постачальників) дали лише 5% загального результату. Оскільки витрати на управління розподіляються рівномірно між всіма постачальниками незалежно від їх внеску в кінцевий результат, при цьому вартість управління одним об'єктом складала 5 у. о., то загальна вартість управління складала 100 у.о.

На наш погляд, підприємству необхідно збільшити в 2 рази вартість управління постачальниками з групи А та зменшити в 2 рази вартість управління об'єктами групи С. В такому разі вартість управління буде

складати: $2 \cdot 10 + 5 \cdot 5 + 13 \cdot 2,5 = 77,5$ у.о. Отже, загальна вартість скоротиться на 22,5 у.о. ($100 - 77,5$).

Зміни в управлінні групою С не буде мати значного впливу на загальний результат господарської діяльності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» в зв'язку з низькою значимістю цієї групи. В той же час покращення управління групою А може цей результат значно покращити. Отже, перерозподіл коштів на управління, виконаний відповідно до результатів аналізу АВС, дасть зниження витрат на операційне управління та одночасно підвищить його ефективність.

Аналіз системи операційного менеджменту також доцільно проводити із використанням методів операційного аналізу. Операційний аналіз проводиться за такими групами показників:

- фінансові результати операційної діяльності (табл. 2.4);
- показники витратоємності операційної діяльності;
- показники ризикованості операційної діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових результатів операційної діяльності
ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»**

№ з/п	Показники	Рекомендоване значення	Фактичне значення	
			2018/2017	2019/2018
1.1	Абсолютний приріст обсягу продаж	зростаючий протягом періоду аналізу	12843,00	-3,00
1.2	Абсолютний приріст валового прибутку (збитку)	зростаючий протягом періоду аналізу	-6385,00	0,00
1.3	Абсолютний приріст фінансового результату від операційної діяльності (збитку)	зростаючий протягом періоду аналізу	-1366,00	265,00
1.4	Абсолютний приріст фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування (збиток)	зростаючий протягом періоду аналізу	-1261,00	186,00
1.5	Абсолютний приріст чистого прибутку (збитку)	зростаючий протягом періоду аналізу	-1033,00	277,00

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Динаміка більшості показників є позитивною, що є передумовою спрямування підприємства в зону підвищення ефективності операційного менеджменту. Найбільш вагомим свідченням позитивного економічного зростання підприємства є приріст абсолютного чистого прибутку – 277,00 тис. грн., що є потенційним джерелом для самоінвестування та нарощення виробничих потужностей.

В табл. 2.5 представлено основні показники витратоємності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

**Показники витратоємності операційної діяльності
ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»**

№ з/п	Показники	Рекомендоване значення	Фактичне значення	
			2018 р.	2019 р.
1.1	Коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції, % до чистого доходу	тенденція до зниження, нижче ніж середньогалузеве значення	84,82	86,20
1.2	Коефіцієнт збутових витрат, % до чистого доходу	тенденція до зниження, нижче ніж середньогалузеве значення	1,57	1,74
1.3	Коефіцієнт адміністративних витрат, % до чистого доходу	тенденція до зниження, нижче ніж середньогалузеве значення	2,07	2,45
1.4	Коефіцієнт процентних витрат, % до чистого доходу	тенденція до зниження, нижче ніж середньогалузеве значення	1,38	0,72

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції підвищився на 0,2 пункти, що не становить критичної загрози, але є негативною тенденцією. Звідси, виробничий менеджмент потребує перегляду, зокрема в частині скорочення виробничої собівартості продукції, що сприятиме посиленню конкурентних переваг підприємства.

Підвищення питомої ваги збутових витрат (1,74%) є негативною тенденцією, як і підвищення адміністративних витрат, адже це свідчить про неефективність логістичної підсистеми в системі операційного управління.

Загалом, питома вага витрат у формуванні чистого доходу має тенденцію до скорочення, що є позитивним явищем.

Заключним етапом дослідження системи операційного менеджменту є аналіз ризикованості операційної діяльності. В дану групу показників входить один із самих важливих показників економічної безпеки підприємства – ліміт безпеки (табл. 2.6), який показує рівень можливих матеріальних чи моральних втрат від господарської діяльності.

Таблиця 2.6

**Показники ризикованості операційної діяльності
ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»**

№ з/п	Показники	Рекомендоване значення	Фактичне значення	
			2018 р.	2019 р.
1.1	Критичний обсяг виручки, без ПДВ (точка беззбитковості)	Зростання	-23796,59	-25876,52
1.2	Ліміт безпеки	зростання	88329,59	89373,52
1.3	Запас фінансової стійкості	зростання	-2,71	-2,45

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

З табл. 2.6 видно, що підприємство має тенденцію до погіршення запасу фінансової стійкості, що є сигналом для посилення операційного менеджменту в частині підвищення ефективності його фінансової складової, зокрема підвищення обсягів операційного прибутку. Ліміт безпеки підприємства динамічно зростає.

Підсумовуючи проведене аналітичне дослідження, можна дійти висновку, що ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» має розвинену систему операційного менеджменту, яка за якісними та кількісними показниками відповідає вимогам сучасного управління та забезпечує беззбиткове функціонування підприємства. Оцінка кадрового забезпечення системи операційного менеджменту та сукупних операційних витрат на оплату праці свідчить про позитивну динаміку розвитку персоналу та значне зниження плинності кадрів.

В результаті аналізу було виявлено, що операційна діяльність за показниками ризикованості та витратоємності знаходиться в допустимих межах, але потребує коригувальних управлінських впливів з метою максимізації операційного прибутку та посилення стратегічного потенціалу підприємства. Також, було проведено деталізований аналіз управління матеріальними ресурсами та запасами, в результаті якого було виявлено додаткові резерви скорочення операційних витрат на придбання сировини.

2.2. Оцінка ефективності управління підприємства

Досягнення максимального прибутку в умовах ринкової економіки є основною метою підприємства. Одна з передумов його отримання – конкурентоспроможність товарів і послуг, що надаються. Це є основою виживання і стабільного становища підприємства на ринку. Досягти такого рівня можливо через постійне нарощування стратегічного потенціалу підприємства. Потенційні можливості та ресурси підприємства разом з можливістю вільного маневрування фінансовими, виробничими та інтелектуальними засобами створюють умови для забезпечення стабільного виробництва і збуту конкурентоспроможної продукції. Підвищення рівня конкурентоспроможності сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства, а зростання конкуренції на ринку приводить до пошуку господарюючими суб'єктами все нових способів діяльності, що забезпечать зміцнення їх позицій та стійкий розвиток у майбутньому.

Вартість підприємства в наш час все більше визначається вартістю нематеріальних активів і його здатністю за певного обсягу наявних ресурсів отримати максимально можливий результат. Можна зробити висновок, що подальший розвиток підприємства визначається ефективністю використання стратегічного потенціалу, тому його діагностика відіграє важливу роль.

Аналіз рівня розвитку та ступеня застосування стратегічного управління на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» проведемо відповідно звітів

довгострокового планування його господарської діяльності. Зазначимо, що використання принципів, підходів та методів до управління стратегічним потенціалом на досліджуваному підприємстві часто мають безпідставний, необґрунтований характер, а в окремих випадках взагалі відсутні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювання рівня використання методів управління стратегічним потенціалом на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Назва методу управління	Питома вага використання методу на	
	тактичному рівні, %	стратегічному рівні, %
Управління на основі контролю	12,5	25
Управління на основі екстраполяції минулих тенденцій	37,5	25
Підприємницький тип управління, у т. ч.:	62,5	50
-стратегічне планування	31,25	12,5
-стратегічне управління	31,25	25,0
-стратегічне управління по „слабких сигналах”	0,0	12,5
-стратегічне управління в несподіваній ситуації	0,0	0,0

Джерело: складено за даними розрахунків в параграфі 2.1

Варто відмітити, що на розглянутому підприємстві плани поділяються на тактичні (з терміном виконання від 1 до 2 років) і стратегічні (з терміном виконання від 3 до 5 років). При цьому серед основних методів управління стратегічним потенціалом, що застосовуються на досліджуваному підприємстві, можна виділити наступні: управління на основі контролю, управління на основі екстраполяції минулих тенденцій, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічне управління за слабкими сигналами і стратегічне управління в несподіваній ситуації.

Проведене оцінювання рівня використання методів управління стратегічним потенціалом на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ», дозволяє стверджувати, що найбільш застосовуваним на тактичному і стратегічному рівнях є змішаний підхід, тобто спостерігається поєднання різних методів і підходів управління підприємством, що часто суперечать один одному. Така ситуація обумовлена відсутністю комплексної інтегрованої системи

стратегічного управління на підприємстві, яка включала б функції управління, прогнозування та контролю при різних варіантах розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища.

Сьогодні досить часто на тактичному рівні використовуються методи управління на основі контролю (12,5%), тобто встановлення плану на майбутній період залишається найпоширенішим підходом в управлінні. Тому основним завданням ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ», що використовує в управлінні такі методи, було становлення плану на майбутній період незалежно від реального попиту і пропозиції даної продукції на ринку. Зауважимо, що застосування методу управління на основі контролю гальмує активне випередження використання майбутніх можливостей підприємства.

Зважаючи на те, що швидко змінюване середовище постійно диктує нові вимоги та умови до ефективного функціонування суб'єктів господарювання, рішення, прийняті базуючись на екстраполяції минулих тенденцій, можуть погіршити становище таких підприємств. Тому при побудові стратегічних та довгострокових планів розвитку варто опиратись на нові методи управління підприємством.

Одним з таких методів є підприємницький тип управління, який знайшов своє застосування на тактичному рівні у 62,5% випадках, на стратегічному – у 50%.

Порівняння стратегічного планування з іншими методами управління дає змогу визначити, що однією з основних його відмінностей є доповнення процесу планування потенціалу підприємства плануванням стратегії його поведінки у ринкових умовах. І друга глобальна різниця полягає в необхідності систематичного переборювання опору змінам у ході реалізації наміченої стратегії та запланованої зміни організаційних можливостей. Головна особливість використовуваної системи стратегічного планування полягає у відсутності припущення, що майбутнє повинно бути обов'язково кращим від минулого.

Застосування у процесі управління системи стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує її ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Найважливішим завданням стратегічного планування є забезпечення можливості отримання підприємством необхідних переваг перед іншими конкурентами шляхом використання найефективніших засобів, що сприяють досягненню поставлених цілей. Щоб підприємство могло встановити власний довгостроковий цикл розвитку, воно має рости швидше, ніж підвищується потенціал її основних конкурентів.

Проведений аналіз методів управління стратегічним потенціалом на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» показав, що стратегічне планування застосовують 31,25% на тактичному рівні і 12,5% – на стратегічному рівні.

Поряд з цим, варто зазначити, що на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» стратегічне планування має формальний характер, здійснюється необґрунтовано та непослідовно, часто не враховує чинники динаміки та ризику, не спрямовується на досягнення конкретних цілей, не сприймається керівниками як передумова успішного функціонування та розвитку. ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» попри всі складнощі все-таки намагається здійснювати стратегічне планування, однак часто стикається з такими проблемами:

- необґрунтованість вибору технологій стратегічного планування;
- вибір неадекватних для підприємства інструментів стратегічного планування;
- відсутність дієвих систем оцінювання ефективності досягнення стратегій, на підставі яких можна було б робити висновки про правильність прийнятих управлінських рішень щодо вибору стратегій діяльності, а також визначати потребу у здійсненні відповідних коректив;

– невизначеність складу показників діяльності підприємства, які доцільно планувати у стратегічному ракурсі тощо.

Загалом, якщо розглядати, які саме стратегії розробляються на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ», то у результаті проведеного аналізу функціональних стратегій, встановлено, що виробничі стратегії розробляються на 70%, інноваційні – 50%, маркетингові – 35%, фінансові – 35%, кадрові – 20%, організаційні – 15%. Наглядно це представлено на рис. 2.3.

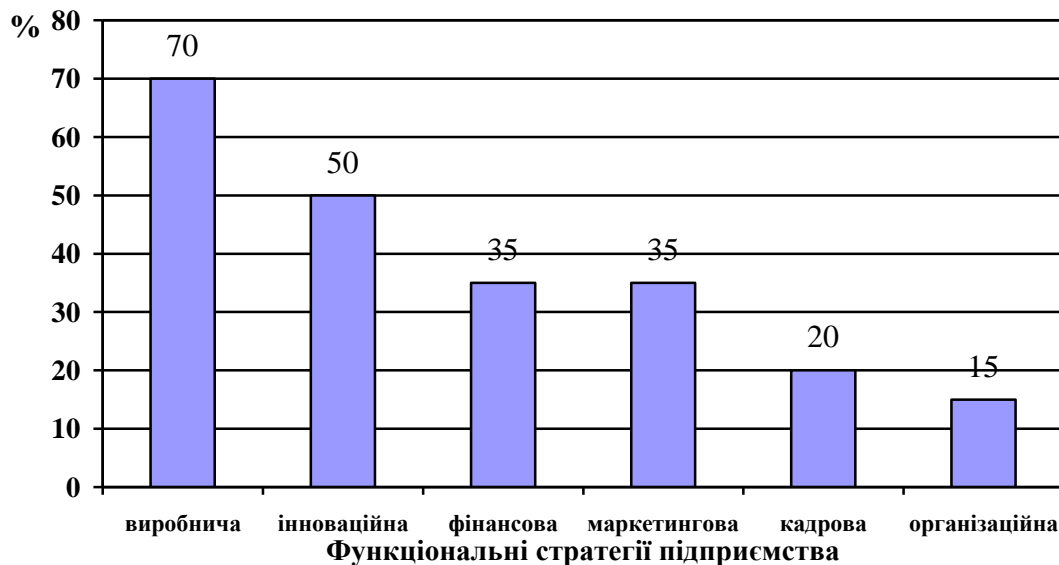


Рис. 2.3. Функціональні стратегії, що розробляються на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Джерело: розраховано за даними аналітичних звітів ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Як видно з рис. 2.3, найчастіше розробляються виробничі стратегії (70%), які спрямовані на використання і розвиток усіх виробничих потужностей підприємства з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Інноваційні стратегії формуються на 50%. Це є негативним моментом, оскільки як би успішно не функціонувало підприємство, якщо його керівництво не націлене на освоєння нових технологій, що дозволяють реалізовувати нові види продукції вищої якості і з найменшими витратами, воно через певний проміжок часу ризикує стати неконкурентоздатним. А це

означає послаблення позицій на ринках збуту, втрату споживачів продукції і зниження розмірів прибутку. Все це сприяє виникненню кризової ситуації в організації і може послужити причиною банкрутства.

ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» займається розробкою фінансової стратегії лише на 35%. Але для виживання в кризових умовах функціонування постає велика необхідність у формуванні ефективної фінансової стратегії, що забезпечить стабільне фінансування розвитку підприємства, а отже, і високий рівень її фінансової стійкості у майбутньому.

Рівень розробки маркетингових стратегій на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» (35%) свідчить про недостатнє приділення уваги ключової ролі маркетингу у діяльності підприємства. Оскільки маркетингова стратегія має два основні орієнтири – ринок і продукт, то для багатьох підприємств галузі, які займаються виробництвом сільськогосподарської техніки, вона залишається важливою стратегією через забезпечення обґрунтованості ринкової спрямованості суб'єкта господарювання. Навіть, якщо у підприємства кожного дня збільшується обсяг продажів, в умовах посилення конкуренції важливу роль відіграє стимулювання збуту продукції або послуг, оскільки від різкої зміни стратегії конкурентів, їх значущість на ринку може збільшитися в декілька разів. А своєчасні застережливі дії в комплексі з сильним маркетингом допоможуть вистояти в змагальній боротьбі за кінцевого споживача.

Кадрові стратегії розробляються тільки на 20%. На практиці в стратегічному процесі, що охоплює формування, обговорення, прийняття і реалізацію стратегії, соціальна стратегія найчастіше відіграє роль своєрідного фільтру, через який пропускаються всі інші рішення, що носять стратегічний характер, і який в залежності від обраного варіанту кадрової стратегії істотно впливає на кінцевий результат прийняття рішень. Зважаючи на те, що у довгостроковому періоді саме кадри «вирішують все», і в кінцевому підсумку від того, яким буде колектив, залежать і перспективи

конкурентоспроможності підприємства і його положення у зовнішньому середовищі.

Серед всіх функціональних стратегій формуванню організаційних стратегій на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» приділяється найменше уваги (всього 15%). Оскільки даний вид стратегій систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його інших стратегій, ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» не варто нехтувати їх розробкою.

Проведений аналіз стану стратегічного управління на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» свідчить, що процеси розробки та реалізації стратегій не в повній мірі забезпечені фінансовими коштами.

Для забезпечення відповідного рівня стратегічного управління потенціалом ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» важливим є також вибір ефективної організаційної структури, на який впливає цілий ряд чинників: внутрішніх (норми керованості, складність, формалізація, централізація), зовнішніх (зовнішнє середовище, стратегія і розмір організації), спеціальних (рівень комп'ютеризації, ефективність влади і контролю за інформаційними потоками) тощо. Серед всіх чинників на особливу увагу заслуговують рівень мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та характер його діяльності.

Основним завданням при виборі організаційної структури є відповідність цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на його діяльність. Оптимальна структура – це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти з внутрішнім середовищем, продуктивно, цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників на задоволення потреб клієнтів і досягнення цілей з високою ефективністю. На практиці у процесі управління ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» виділяють стратегічний та оперативний рівні управління, які суттєво відрізняються один від одного (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика типів управління на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Цілі	Оптимізація прибутковості	Оптимізація процесу прибутковості
Проблема	Відома	Нова
Культура поведінки	Орієнтована на виробництво (маркетинг), успіх; визначається агресивністю в конкуренції та ефективністю у виробництві	Орієнтована на стратегію (гнучкість), успіх; визначається винахідливістю, створенням нових можливостей, передбаченням
Характеристики особи, що управляє	Уміння отримати прибуток, досягти поставленої мети, контролювати підлеглих	Підприємництво, новаторство, доброзичливе лідирування в колективі
Основні методи управління	Довгострокове планування, контроль	Стратегічне планування, управління і контроль
Типові структури управління	Лінійно-функціональні, дивізійна	Матричні, множинні
Динамічність структури управління	Стабільна	Динамічна
Характер влади	Децентралізована, зосереджена на виробництві та маркетингу	Зосереджена на загальному керівництві, НДДКР

Джерело: опрацьовано на основі аналітичних звітів ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

На формування організаційного стилю поведінки підприємства впливає не лише тип діяльності, а й інші чинники, що виражаються в реакції підприємства у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. На практиці виділяють такі чотири реакції: виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку, основні характеристики яких представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні типи стратегій ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Типи стратегій	Виробнича	Конкурентна	Інноваційна	Підприємницька
Характерні риси управління	Мінімальне необхідне загальне керівництво	Розподіл конкретних обов'язків	Фінансовий контроль	Основна увага виробництву
Цілі підприємства	Мінімум витрат	Забезпечення оптимального прибутку	Забезпечення короткострокового потенціалу	Забезпечення довгострокового потенціалу

Цілі НДДКР	Зниження собівартості. Підвищення надійності	Поліпшення товарного вигляду. Модернізація продукції.	Розробка нової продукції	Створення нових технологій для нової продукції
Поведінка в конкуренції	Реакція на цінову конкуренцію	Агресивна стратегія збуту	Стратегія розширення ринків і впровадження нової продукції	Розробка нових концепцій маркетингу. Пошук нових ринків для нових товарів
Системи преміювання	За зниження собівартості	За підвищення рентабельності	За новаторство	За підприємництво
Типовий індекс нестабільності	1-2	2-3	3-4	4-5
Вид стратегії	Стабільна	Відкрита	Новаторська	Дослідницька
Структура управління, що рекомендується	Лінійно-функціональна	Дивізійна	Матрична	Множинна

Джерело: опрацьовано на основі аналітичних звітів ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Вже встановлено, що при виборі структури управління підприємством необхідно враховувати рівень мінливості зовнішнього середовища. Тому на початковому етапі аналізу структури управління підприємством варто провести ідентифікацію існуючої системи управління. При цьому варто скористатись даними табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняння практичних методів управління на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Метод управління	Напрямок порівняння				
	Інформація	Місце реалізації	Контроль	Фінансове планування	Ухвалення рішення щодо
Контроль	Традиційна	Підрозділ	Традиційний	-	Корекції
Фінансове планування	Екстраполяційна	Підрозділ	Традиційний	Коротко-термінове	Цілей
Довгострокове планування	Екстраполяційна	Підрозділ	На випередження	Довготермінове	Цілей
Квазі-стратегічне планування	Спостереження за середовищем	Підрозділ, проекти	На випередження	Довготермінове, кошторис на тему	Цілей, тем
Стратегічне планування	Спостереження за середовищем, проекти в СЗГ	Підрозділ, проекти	На випередження, стратегічний	Кошторис на тему, стратегічний бюджет	Цілей, тем, завдань, стратегії

Продовження табл. 2.10

Стратегічне управління	Проекти в СЗГ, спостереження за внутрішньою ситуацією	Підрозділ, проекти	На випередження, стратегічний	Кошторис на тему, стратегічний бюджет	Цілей, тем, завдань, стратегії, потенційних можливостей
Управління по проблемах	По окремих подіях	Проекти	На випередження, стратегічний	З проблеми	Проблеми
Управління в несподіваних ситуаціях	Традиційна	Проекти	На випередження, стратегічний	По проектах	Ліквідації збитку

Джерело: опрацьовано на основі аналітичних звітів ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Порівняння практичних методів управління підприємством, наведених у табл. 2.10, дасть можливість визначити найефективніші з них для досліджуваного підприємства.

На наступному етапі, користуючись табл. 2.11, можна визначити методи і структури управління, які задовільняють підприємство у найближчій перспективі.

Таблиця 2.11

Вибір методів та організаційної структури управління на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Системи	Рівень нестабільності	Характер середовища	Вирішувані проблеми	Внесок керівництва в управління	Переважні оргструктури
Контроль	1	Що повторюється	Складність роботи	Контроль по відхиленнях	Лінійно-функціональна
Фінансове планування	2	Що розширюється	Тривалі терміни реалізації НДДКР	Регулювання ресурсів	Лінійно-функціональна
Довгострокове планування	3	Що швидко розширюється	Швидке зростання	Координація зростання, управління прибутковістю і НДДКР	Дивізійна
Квазі-стратегічне планування	3,5	Що швидко розширюється, зміна номенклатури продукції	Реакція на зміну номенклатури	Управління змінною ситуацією	Матрична

Продовження табл. 2.11

Стратегічне планування	4	Змішані, розрізнені проекти	Визначення стратегічних позицій	Управління стратегічними нововведеннями, стратегічний розподіл ресурсів	Матрична
Стратегічне управління	4,5	Абсолютно нові проекти	Розвиток потенціалу	Управління стратегічними змінами	Множинна
Управління з проблеми	4,5	Частково передбачені явища	Запобігання несподіванкам	Управління часткове передбаченими змінами	Множинна
Управління в несподіваній ситуації	5	Несподіваний	«Одужання» від несподіванок	Упорядкування реакції на кризову ситуацію	Множинна

Джерело: опрацьовано автором на основі літератури [38]

Проведений аналіз планів і прогнозів результатів діяльності на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» показав, що при їхній розробці на рівні тактичного й стратегічного управління використовувався підхід, в основу якого було покладено принципи стратегічного управління підприємством.

У результаті проведених досліджень можна констатувати, що на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» існує недосконала система управління, яка у повній мірі не дозволяє здійснювати стратегічне управління підприємством. Побудова такої системи повинна проводитись з врахуванням особливостей функціонування галузі виробництва сільськогосподарської техніки. Для вибору загальної стратегії розвитку ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» необхідно спиратися на пріоритетні напрями розвитку його стратегічного потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Розробка ключових показників ефективності в управлінні підприємством

Автором запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності управління витратами на засадах впровадження ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяє інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси. На нашу думку, ефективність повинна враховувати як фінансові, так і нефінансові показники та включати всі напрямки діяльності підприємства: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

Оцінка ефективності відображає певний підхід до визначення ключових факторів та критеріїв та в залежності від їх вибору може давати різні результати. Обґрунтування критеріїв вибору показників, які включаються в сферу ключових показників ефективності повинно бути продумано з позиції специфіки діяльності операторів сільськогосподарської техніки. При формуванні системи показників ефективності управління витратами пропонується використовувати наступний критерій їх вибору: взаємозв'язок факторів формування витрат підприємств із напрямками їх оптимізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Балансування факторів формування витрат ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ», напрямків оптимізації витрат та проєкцій КРІ

Фактор формування витрат	Ціль	Проєкція КРІ	Ступінь впливу факторів
сезонність виробництва окремих видів техніки	забезпечення рівномірного надходження сировини та створення допоміжних видів техніки і складських приміщень	бізнес-процеси	1
якість та ціна окремих	зменшення собівартості продукції	фінанси	1

Продовження табл. 3.1

видів техніки	через підвищення якості закупівельної сировини та оптимізації закупівельної ціни		
рівень цін на паливо та електроенергію	зменшення собівартості продукції через встановлення оптимальних цін на паливо й електроенергію	фінанси	2
планування, облік і контроль витрат	створення ефективної системи планування, обліку і контролю витрат	бізнес-процеси	3
кваліфікація працівників	підвищення кваліфікації персоналу	розвиток персоналу	3
вибір способів доставки техніки	створення ефективної системи логістики, оптимізація транспортних витрат та витрат на збут	бізнес-процеси	1
попит на техніку та купівельна спроможність	підвищення попиту на продукцію	фінанси	2
автоматизація та комп'ютеризація	впровадження інформаційних технологій, створення умов роботи для працівників	бізнес-процеси, розвиток персоналу	3
сучасні технології виробництва окремих видів техніки	використання сучасних технологій виробництва окремих видів техніки, залучення інвестицій	бізнес-процеси	3
короткі строки зберігання техніки	створення ефективної системи логістики, оптимізація транспортних витрат	бізнес-процеси	1
якість та асортимент техніки	підвищення якості та збільшення асортименту техніки; збереження і розширення клієнтської бази	клієнти	3
рівень продуктивності праці	підвищення продуктивності праці	розвиток персоналу	3
обсяг виробництва	збільшення обсягу виробництва, зростання продажів	фінанси	1
рівень цін на засоби виробництва	встановлення оптимальних цін на засоби виробництва	фінанси	2
ринкова влада, закупівельні ціни на окремі види техніки	встановлення оптимальних закупівельних цін на окремі види техніки та мінімізація її собівартості	клієнти	3

Розроблено на основі власних досліджень

Стратегічна картка для побудови системи оцінки ефективності управління витратами ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» представлена на рис. 3.1.

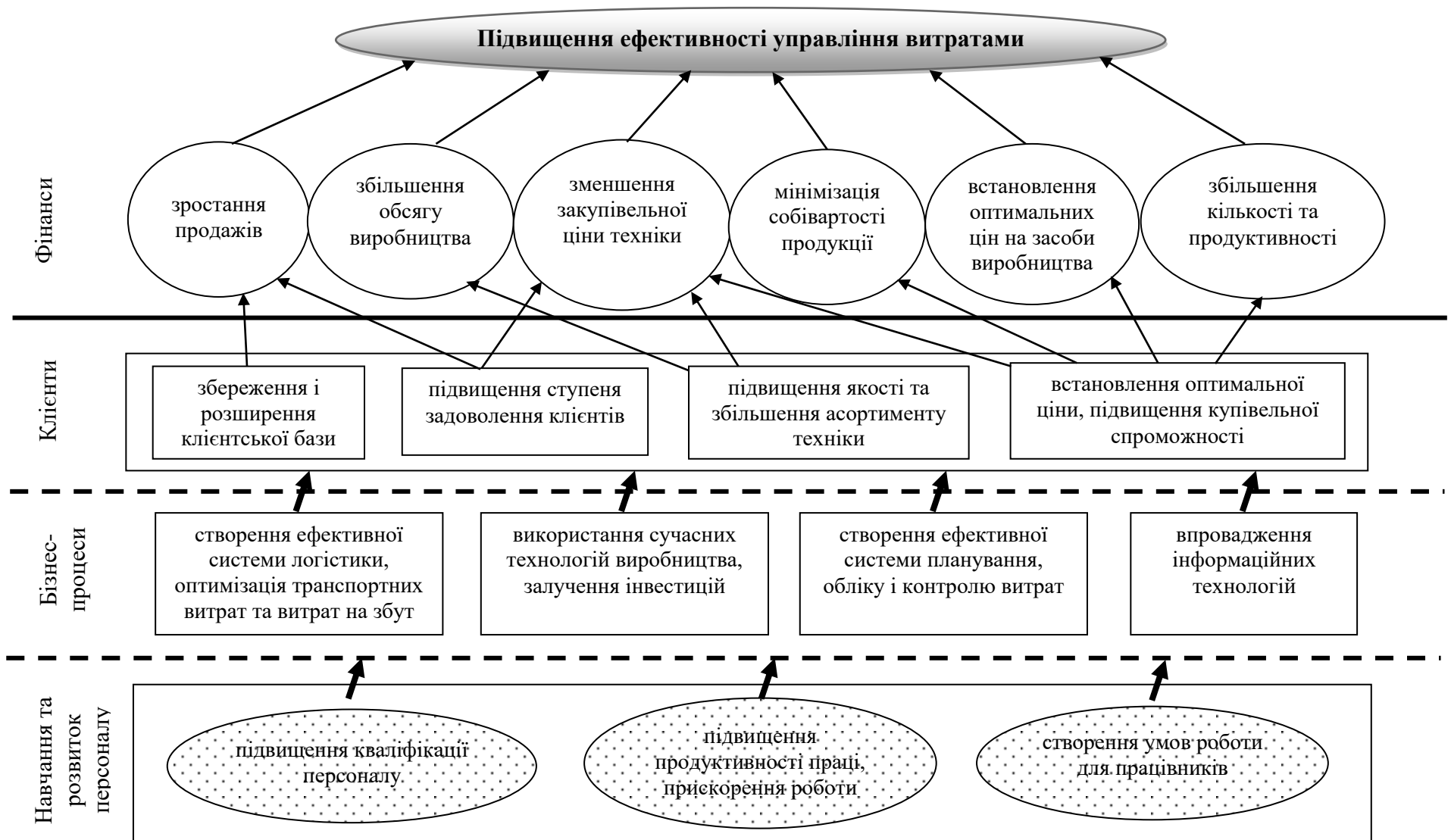


Рис. 3.1. Стратегічна карта ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» для побудови системи оцінки ефективності управління витратами
 Розроблено на основі власних досліджень

Для розробки авторського підходу оцінки ефективності управління витратами на основі використання системи ключових показників ефективності на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» та відбору необхідних показників було застосовано кореляційно-регресійне моделювання, що дало можливість обґрунтувати значний вплив витрат (факторна ознака) на фінансові результати досліджуваного підприємства (результативна ознака).

Застосування методу кореляційного аналізу дало можливість вивчити тісноту зв'язку між показниками витрат та фінансовими показниками діяльності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» в 2014–2019 роках (табл. 3.2). В ролі результативного фактора обрані фінансові показники – показники ліквідності, показники фінансової стійкості; показники ділової активності; показники рентабельності), в ролі фактора-ознаки – показники витрат.

Таблиця 3.2

Коефіцієнти парної кореляції між показниками витрат та групами показників оцінки фінансового стану ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» в 2014-2019 рр.

Показник	Рік					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Показники фінансової стійкості						
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	-0,01	0,04	0,04	-0,02	-0,12	0,18
Коефіцієнт фінансування	0,51	0,4	-0,54	-0,19	-0,67	0,41
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,13	0,1	-0,18	-0,15	-0,4	-0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,29	-0,43	0,21	0,1	0,74	-0,45
Показники ліквідності						
Коефіцієнт покриття	-0,13	0,24	0,21	0,23	0,12	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,16	-0,08	-0,08	-0,31	-0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,17	-0,06	0,12	0,1	0,11	-0,09
Показники рентабельності						
Рентабельність майна (активів)	0,26	-0,04	-0,27	-0,2	-0,05	0,35
Рентабельність власного капіталу	-0,4	0,5	-0,67	0,43	-0,42	0,32
Рентабельність основних засобів	0,3	-0,12	-0,27	-0,18	-0,08	0,23
Рентабельність діяльності	0,33	0,13	-0,3	-0,34	-0,07	0,33
Рентабельність продукції	-0,02	-0,05	0,02	0,27	-0,31	0,05
Показники ділової активності						
Коефіцієнт оборотності активів	-0,38	-0,21	-0,04	-0,1	0,15	0,34
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованост	-0,34	0,18	0,37	0,14	0,39	0,44

Продовження табл. 3.2

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,03	0,07	0,14	0,07	0,59	0,68
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,1	0,04	0,03	0,07	0,21	-0,08
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,25	-0,2	-0,15	-0,14	-0,16	-0,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,38	0,3	0,62	-0,43	-0,68	0,46

Розрахунки автора

Значення розрахованих коефіцієнтів парної кореляції між показниками витрат та показниками оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства (за допомогою числового редактору Excel вбудованої функції КОРРЕЛ) змінюється в межах від -1 до $+1$. Чим більше значення коефіцієнтів кореляції, тим тісніше зв'язок між показниками [47].

Як показав аналіз, існує тісний зв'язок між показниками витрат та показниками фінансового стану ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ». Найбільший вплив показники витрат мають на показники рентабельності. На основі такої залежності можливо виявити причини надмірності витрат, оцінити ефективність їх фінансового контролінгу та розробити заходи щодо скорочення.

Оцінку ефективності управління витратами пропонується здійснювати шляхом обчислення загального показника ефективності (Z_e), який є сумою значень часткових показників, скоригованих на вагу коефіцієнтів [42, С. 36]:

$$Z_e = a_{\phi} * K_1 + a_{\kappa} * K_1 + \dots + a_n * K_n, \quad (3.1)$$

де Z – загальний показник; $K_1 \dots K_n$ – значення коефіцієнтів; a_{ϕ} , a_{κ} , $a_{\delta n}$, a_{np} – вага коефіцієнтів (за проекціями).

Кожна проекція характеризується певним набором показників, що представлені в табл. 3.3. Часткові оперативні та стратегічні показники підсумовуються за проекціями та множаться на відповідну вагу коефіцієнтів, сума яких має становити 1.

Таблиця 3.3

Збалансована система показників оцінки ефективності управління витратами ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»

Проекція	Цілі	Часткові показники	Вага коефіцієнта	Цільове значення
Фінанси	зростання продаж, збільшення обсягу виробництва, підвищення якості сировини та зменшення закупівельної ціни, мінімізація собівартості продукції, оптимальні ціни на засоби виробництва	рентабельність діяльності	0,075	Max
		рентабельність витрат діяльності	0,075	Max
		рентабельність основних засобів	0,075	Max
		коефіцієнт стабільності економічного зростання	0,075	Max
		індикатор прихованого банкрутства	0,075	> 1,616
		коефіцієнт реальної вартості майна	0,075	Max
Клієнти	розширення клієнтської бази, підвищення ступеня задоволення клієнтів, підвищення якості та збільшення асортименту продукції	чиста рентабельність продаж	0,05	Max
		рентабельність витрат на збут	0,05	Max
Бізнес-процеси	створення ефективної системи логістики, оптимізація транспортних витрат та витрат на збут, використання сучасних технологій виробництва, впровадження інформаційних технологій	рентабельність операційних витрат	0,075	Max
		рентабельність управління виробничими процесами	0,075	Max
		оборотність коштів у розрахунках	0,075	Max
		рентабельність адміністративних витрат	0,075	Max
Якість та розвиток персоналу	підвищення кваліфікації персоналу, підвищення продуктивності праці, створення умов роботи працівників	рентабельність персоналу	0,05	Max
		продуктивність праці	0,05	Max
		рентабельність витрат на зарплату за операційним прибутком	0,05	Max

Розроблено на основі власних досліджень

В залежності від ступеню впливу факторів на формування витрат (табл. 3.3), найвищу пріоритетність в оцінці ефективності управління витратами, і відповідно найбільшу величину ваги коефіцієнтів (0,075) мають часткові

показники проєкції фінанси та проєкції бізнес-процеси. Відповідно, вага коефіцієнтів при часткових показниках проєкцій клієнти, навчання та розвиток персоналу становлять 0,05. Розрахунок здійснюється за 5 (і більше) років.

Запропонований підхід до оцінки ефективності управління витратами ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» на основі інструментарію фінансового контролінгу дозволяє завдяки визначеним відхиленням сприяти виявленню слабких сторін в управлінні витратами, які будуть згодом враховані в роботі підрозділу системи контролінгу.

Таким чином, ключові показники ефективності є оптимальною системою комплексного оцінювання і управління витратами підприємства, оскільки дає змогу дослідити як фінансову, так і нефінансову складову, інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси. Проведене кореляційно-регресійне моделювання дало можливість вивчити тісноту зв'язку між показниками витрат і фінансовими показниками діяльності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» та послужило основою для розробки системи показників-індикаторів ефективності управління витратами. На нашу думку, сформована система показників-індикаторів комплексно враховує усі аспекти управління витратами ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» та допомагає зорієнтувати керівництво на прийняття ефективних управлінських рішень.

3.2. Прогнозна оцінка та динаміка розвитку підприємства в середньотерміновій перспективі

Система контролінгу витрат на основі впровадження ключових показників ефективності (КРІ) буде інтегруватися в систему програмного забезпечення «1С: Бухгалтерія» та Excel. На основі показників КРІ можна впроваджувати кольорові індикатори, які допоможуть у жорстких умовах сучасної ринкової економіки керівникам: прогнозувати розвиток ринкової ситуації, своєчасно реагувати на загрози, що виникають, досягати

підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Ці завдання вирішуються за рахунок практичного застосування інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, яке охоплює всю сукупність управлінських заходів в основу яких покладено систему контролінгу. Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролінгу на основі КРІ (кольорові індикатори) в діяльність ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» набуває все більшого значення.

Розглянемо формування контролінгу витрат на засадах КРІ в перший місяць в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Формування витрат ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» на впровадження системи контролінгу витрат на засадах КРІ (перший місяць реалізації проекту)

Види витрат	Грошовий еквівалент, грн.
Закупка матеріалів та засобів для попередження чи вирішення поставлених проблем на підприємстві	20 000/міс.
Розробка програми контролю витрат, яка б інтегрувала програмні модулі підприємства	60 000
Установка програми	10 000
Підключення програми до всієї системи підприємства	10 000
Налаштування програми	5 000/міс.
Навчання персоналу, як користуватися програмою	5 000
Проведення тренінгів, семінарів щодо підвищення кваліфікації у зазначеній системі	7 000/міс
Всього витрат	117 000

Сформовано на основі аналізу галузі

Тобто, витрати на запровадження зазначеної системи будуть складати в середньому в перший місяць – 117 тис. грн., а в кожен наступний місяць 47 000 грн.

Система контролінгу витрат зможе надати можливість вирішувати проблеми ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» заздалегідь до їх негативного проявлення та не зашкодить фінансовому стану підприємства. Зазвичай підприємство

вкладає великі фінансові ресурси на вирішення вже існуючих проблем, а не на попередження заздалегідь за рахунок відстеження витрат. Для цього залучає найдорожчих кваліфікованих професіоналів чи передає проблемну частку підприємства на аутсорсинг.

Розрахуємо витрати, які витрачає ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» без системи контролінгу витрат на основі КРІ в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» без функціонування системи
контролінгу витрат**

Види витрат	Грошовий еквівалент, грн.
Залучення кваліфікаційних спеціалістів для вирішення проблем на підприємстві	50 000/міс.
Закупка матеріалів та засобів для вирішення поставлених проблем на підприємстві	20 000/міс.
Втрата ефективності роботи за рахунок проблем на підприємстві	20 000/міс.
Всього витрат	90 000/міс.

Сформовано на основі аналізу галузі

Обґрунтуємо економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Окупність даного проекту складає 5 місяців:

- *1 місяць*: виплати на впровадження нової системи складають 117 тис. грн., борг залишається $117\,000 - 90\,000 = 27$ тис. грн.;
- *2 місяць*: виплати складають 47 тис. грн., сума прибутку $90 - 47 - 27 = 16$ тис. грн.;
- *3 місяць*: виплати складають 47 тис. грн., друге повернення боргу 43 тис. грн.;
- *4 місяць*: виплати складають 47 тис. грн., друге повернення боргу 43 тис. грн.;
- *5 місяць*: виплати складають 47 тис. грн., друге повернення боргу 43 тис. грн.

Після 5 місяців повернення коштів у вигляді $16 + 43 + 43 + 43 = 145$ тис. грн., що показує ефективність даного проекту.

Для того, щоб оцінити ефективність обраної стратегії підприємства ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» необхідно розрахувати коефіцієнт ефективності з урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі КРІ (КЕкв(КРІ)). Для цього були проаналізовані наступні критерії: критерій ефективності бізнес-процесів підприємства (ЕБП), критерій фінансового стану підприємства (ФС), критерій ефективності клієнтської складової та організації збуту (ЕКЗ), критерій якості та розвитку персоналу (ЕП) в Додатку Б та табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Прогнозне оцінювання ефективності діяльності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»
з урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі
КРІ (КЕкв(КРІ))**

Показник	Позитивна тенденція	Звітний рік	Прогнозований період	Темп росту, %	Бали			
				Прогнозований до звітного	Прогноз	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний
Критерій ефективності бізнес-процесів підприємства (ЕБП)								
Показник витрат на одиницю продукції	Зниження	0,78	0,8	2,56	11	10	9	10
Показник фондівдачі	Збільшення	284,1	455,9	60,47	15	15	14	15
Рентабельність товарної продукції	Збільшення	0,007	0,0125	78,57	11	12	10	12
Продуктивність праці	Збільшення	497,37	592,6	19,07	11	12	10	12
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)								
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,037	0,04	8,11	9	10	8	9
Коефіцієнт платоспроможності	>2	1,0328	1,0027	-2,91	10	10	9	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,03	0,0162	-46	10	10	9	11

Продовження табл. 3.6

Коефіцієнт оборотності	Збільшення	2,24	2,33	4,02	10	10	9	11
Критерій ефективності клієнтської складової та організації збуту (ЕКЗ)								
Рентабельність продажу	Збільшення	-0,18	0,14	177,78	15	14	14	15
Затовареність готовою продукцією	Зменшення	-0,88	-0,89	-1,14	10	10	9	11
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Збільшення	0,45	0,4	-4,05	10	9	9	11
Коефіцієнт ефективності реклами	Збільшення	24,11	40,32	67,23	15	14	14	15
Критерій якості та розвитку персоналу (ЕП)								
Рентабельність управління персоналом	Збільшення	14,426	17,3989	20.61	13	14	12	15
Продуктивність праці	Збільшення	601,3872	831,9466	38.34	12	13	11	14
Рентабельність витрат на персонал за операційним прибутком	Зниження	0,6794	0,6664	-1.97	10	11	9	12
Критерій ефективності з урахуванням проекту та впровадження контролінгу витрат на основі КРІ (КЕКВ(КРІ))								
КЕКВ(КРІ)	Збільшення	-			10	10	9	11

Розрахуємо укрупнені показники на базі отриманих даних:

Прогнозований період 2021 р.:

$$\text{ЕБП} = 0,31 \times 11 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 11 + 0,1 \times 11 = 11,76;$$

$$\text{ФС} = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 10 = 9,71;$$

$$\text{ЕКЗ} = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 15 = 12,65;$$

$$\text{ЕП} = 0,4 \times 13 + 0,3 \times 12 + 0,3 \times 10 = 11,8;$$

$$\text{КЕКВ (КРІ)} = 0,15 \times 11,76 + 0,25 \times 9,71 + 0,2 \times 12,65 + 0,1 \times 11,8 + 0,3 \times 10 = 10,9.$$

Реалістичний 2021 р.:

$$\text{ЕБП} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 12 + 0,1 \times 12 = 11,95;$$

$$\text{ФС} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 10 = 10;$$

$$\text{ЕКЗ} = 0,37 \times 14 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 9 + 0,14 \times 14 = 11,93;$$

$$\text{ЕП} = 0,4 \times 14 + 0,3 \times 13 + 0,3 \times 11 = 12,8;$$

$$KE_{KB}(KPI) = 0,15 \times 11,95 + 0,25 \times 10 + 0,2 \times 11,93 + 0,1 \times 12,8 + 0,3 \times 10 = 10,93.$$

Песимістичний 2021 р.:

$$EBB = 0,31 \times 9 + 0,19 \times 14 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 10 = 10,45;$$

$$ФС = 0,29 \times 8 + 0,2 \times 9 + 0,3 \times 9 + 0,15 \times 9 = 8,71;$$

$$ЕКЗ = 0,37 \times 14 + 0,29 \times 9 + 0,21 \times 9 + 0,13 \times 14 = 11,64;$$

$$ЕП = 0,4 \times 12 + 0,3 \times 11 + 0,3 \times 9 = 10,8;$$

$$KE_{KB}(KPI) = 0,15 \times 10,45 + 0,25 \times 8,71 + 0,2 \times 11,64 + 0,1 \times 10,8 + 0,3 \times 9 = 9,853.$$

Оптимістичний 2021 р.:

$$EBB = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 12 + 0,1 \times 12 = 11,95;$$

$$ФС = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 11 + 0,3 \times 11 + 0,15 \times 11 = 9,61$$

$$ЕКЗ = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 11 + 0,21 \times 11 + 0,13 \times 15 = 13,15$$

$$ЕП = 0,4 \times 15 + 0,3 \times 14 + 0,3 \times 12 = 13,8;$$

$$KE_{KB}(KPI) = 0,15 \times 11,95 + 0,25 \times 9,61 + 0,2 \times 13,15 + 0,1 \times 13,8 + 0,3 \times 11 = 11,5.$$

Отже, отримане прогнозоване значення $KE_{KB}(KPI)$ свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» у майбутньому.

Запровадження КРІ здатне забезпечити результат, що сприяє:

- можливості постійно контролювати зміну важливих для підприємства факторів та гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;
- можливості вирішення багатьох оперативних завдань, розв'язування яких найчастіше знаходяться у процесі опису стратегії та формування стратегічних карт;
- збільшенню прибутковості та капіталізації підприємства шляхом ефективного планування і використання ресурсів.

Наведені основні характеристики КРІ свідчать про перевагу даного методу управління над іншими, про необхідність його впровадження як нового методу управління для спрямування підприємства на вихід із кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Саме даний метод зможе активізувати соціальну

складову організаційного механізму функціонування ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» у сучасних складних умовах економіки. Проведення системи ключових показників ефективності в практику господарювання ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» забезпечить вдосконалення системи управління підприємством та системи бухгалтерського обліку як інформаційного базису, їх адаптацію та пристосування до різних умов економічного середовища через дотримання вимоги системного підходу та комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, в складі та зв'язках між окремими його елементами, створюючи основу для позитивної динаміки вартості досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що результатом запровадження системи показників на підприємстві повинно стати: підвищення прибутковості діяльності, підвищення ефективності операцій, впровадження інновацій в діяльність підприємства, підтримка лояльних стосунків із постачальниками, зростання продажів, довготривалі стосунки з клієнтами, збереження клієнтів тощо.

2. В результаті аналізу було виявлено, що операційна діяльність за показниками ризикованості та витратоємності знаходиться в допустимих межах, але потребує коригувальних управлінських впливів з метою максимізації операційного прибутку та посилення стратегічного потенціалу підприємства. Також, було проведено деталізований аналіз управління матеріальними ресурсами та запасами, в результаті якого було виявлено додаткові резерви скорочення операційних витрат на придбання сировини.

3. У результаті проведених досліджень з'ясовано, що на ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» існує недосконала система управління, яка у повній мірі не дозволяє здійснювати стратегічне управління підприємством. Побудова такої системи повинна проводитись з урахуванням особливостей функціонування галузі виробництва сільськогосподарської техніки. Для вибору загальної стратегії розвитку ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» необхідно спиратися на пріоритетні напрями розвитку його стратегічного потенціалу.

4. Доведено, що запропонований підхід до оцінки ефективності управління витратами ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» на основі інструментарію фінансового контролінгу дозволить завдяки визначеним відхиленням сприяти виявленню слабких сторін в управлінні витратами, які будуть згодом враховані в роботі підрозділу системи контролінгу. Таким чином, ключові показники ефективності є оптимальною системою комплексного оцінювання і управління витратами підприємства, оскільки дає змогу дослідити як

фінансову, так і нефінансову складову, інтегрувати оперативний та стратегічний рівні управління, пов'язати між собою ключові показники та повністю описати всі бізнес-процеси. Проведене кореляційно-регресійне моделювання дало можливість вивчити тісноту зв'язку між показниками витрат і фінансовими показниками діяльності ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» та послужило основою для розробки системи показників-індикаторів ефективності управління витратами. На нашу думку, сформована система показників-індикаторів комплексно враховує усі аспекти управління витратами ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» та допомагає зорієнтувати керівництво на прийняття ефективних управлінських рішень.

5. Обґрунтовано, що наведені основні характеристики КРІ свідчать про перевагу даного методу управління над іншими, про необхідність його впровадження як нового методу управління для спрямування підприємства на вихід із кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Саме даний метод зможе активізувати соціальну складову організаційного механізму функціонування ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» у сучасних складних умовах економіки. Проведення системи ключових показників ефективності в практику господарювання ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ» забезпечить вдосконалення системи управління підприємством та системи бухгалтерського обліку як інформаційного базису, їх адаптацію та пристосування до різних умов економічного середовища через дотримання вимоги системного підходу та комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, в складі та зв'язках між окремими його елементами, створюючи основу для позитивної динаміки вартості досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г. Стратегічне планування використання ринкового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 4–11.
2. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу. Київ : КНЕУ, 2015. 147 с.
3. Бібліотека економіста. Планування на аграрному підприємстві. Визначення точки безбитковості : веб-сайт. URL: <http://library.if.ua/book/122/8152.html> (дата звернення: 12.09.2019).
4. Бойко І.А. Формування стратегії розвитку підприємств хлібопекарської галузі на основі комплексної оцінки фінансового стану : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.00.04. Київ : КНЕУ, 2018. 21 с.
5. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник ЗНУ. Економічні науки*. 2016. №4(8). С. 10–16.
6. Віханський О.С. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. Київ : КПІ, 2014. 315 с.
7. Горемікін В.О. Збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії // *Корпоративний менеджмент* : веб-сайт. URL: <http://www.cfin.au/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml> (дата звернення: 09.10.2019).
8. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз / пер. з англ. під ред. В.Н. Фунтова. Київ : Кондор, 2018. 560 с.
9. Демент'єва А.В. Конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Маркетинг*. 2017. № 3. С. 14–28.
10. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Харків : Основа, 2015. 250 с.
11. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.

19. Захаров А.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення. *Бізнес і банки*. 2018. № 1. С. 43–52.
20. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент : теорія і практика. Київ : Аспект Прес, 2015. 414 с.
21. Каплан Р.С. Організація, орієнтована на стратегію. Як в новому бізнес-середовищі процвітають організації, які застосовують збалансовану систему показників / пер. з англ. К. : Олімп-Бізнес, 2015. 416 с.
22. Каплан Р.С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / пер. з англ. К. : Олімп-Бізнес, 2015. 320 с.
23. Каплан Р.С. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати / пер. з англ. К. : Олімп-Бізнес, 2015. 512 с.
24. Койн К. Як упорядкувати процес розробки стратегії URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str016.html> (дата звернення: 08.11.2019).
25. Мансуров Р.Е. Методи оцінки конкурентоспроможності : монографія. Київ : Знання-Прес, 2015. 252 с.
26. Малевський Е.З. Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку у кожній функціональній сфері діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Т. 1. С. 197–203.
27. Мельниченко Л.Н. Еволюція маркетингового управління: основні етапи та сучасні тенденції. *Маркетинг і менеджмент інновацій* : веб-сайт. URL: <http://www.cfin.ua/press/marketing/2016-5/01.shtml> (дата звернення: 01.11.2019).
35. Менкінс М. Реалізація стратегії. V-Ratio, 2015. URL: http://www.iteam.ua/publications/strategy/section_18/article_3134/
36. Наливайко А. Збалансована система показників: Крок за кроком: максимальне підвищення ефективності та закріплення отриманих результатів. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2015. 328 с.

37. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
38. Підходи до управління : веб-сайт. URL: <http://www.industrialnet.com.ua/p-dkhodi-do-upravl-nnya> (дата звернення: 27.10.2019).
39. Поліщук Є.А. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ [Електронний ресурс] / Є.А. Поліщук, А. І. Іващенко // Ефективна економіка. – 2019. – №2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf
40. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2016. 323 с.
41. Пономаренко І.В. Методичні аспекти впровадження ключових показників ефективності (КПІ) на підприємстві / І.В. Пономаренко, І.В. Саєнко // Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 12. – С. 208-213.
42. Пробоїв О. Алгоритм оптимізації бізнес-планування акціонерних товариств / О. Пробоїв // Вісник КНТЕУ. – 2017. – № 2. – С. 35-41.
43. Рац О.Н. Ефективність функціонування підприємства як основа формування його конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2019. № 23. С. 273–281.
44. Сатуріна С. Визначення місця бізнес-планування в управлінні підприємством / С. Сатуріна // Економіст. – 2017. – № 2. – С. 45-47.
45. Стеців Л.П. Інструменти формування і реалізації стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3(2). С. 78-82.
46. Ткаченко А.М. Алгоритм впровадження методики оцінки бізнес-плану підприємства [Електронний ресурс] / А.М. Ткаченко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/17_AND_2010/Economics/68902.doc.htm.
47. Фінансовий аналіз. *Моделі банкрутства зарубіжних підприємств з формулами розрахунку (4 MDA-моделі)* : веб-сайт. URL: <http://finzz.ua/modeli->

bankrotstvazarubezhnyx-predpriyatij-4-mda-modeli.html (дата звернення: 08.11.2019).

48. Христенко Л.М. Система показників оцінки ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/16Khris.htm.

49. Шевченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ХНАДУ, 2016. 188 с.

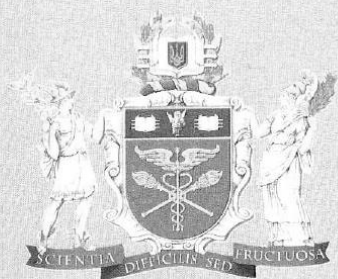
50. Britchenko I. KPI system as a complex approach for solving information asymmetry problems/ A. Ivashchenko, I. Britchenko, M. Dyba, Y. Polishchuk, Y. Sybirianska, Y. Vasylyshen // 13th International Conference ICT in Education, Research, and Industrial Applications: Integration, Harmonization, and Knowledge Transfer // ICTERI 2018 – P. 111-126.

51. Castanheira N. Measuring internal audit effectiveness and efficiency: the appropriate KPI for internal audit. International conference corporate governance and internal control, 1st–3rd of June 2017, Kyiv, Ukraine.

52. Sybirianska Y. Theoretical aspects of KPI implementation in the innovation component evaluating model for small business enterprises/ A. Ivaschenko, Y. Sybirianska, Y. Polishchuk// Marketing and Management of Innovations. Scientific Journal. – 2018. – №2. – P. 161-170.

53. Rudyk N. Code of ethics for SMEs: substantiating the necessity and willingness to implement KPI in Ukrainian enterprises / N. Rudyk, L. Antoniuk, Y. Sybirianska, I. Britchenko, Y. Polishchuk// Problems and Perspectives in Management. – 2019. – 2. – P.104-112

ДОДАТОК А



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

**Збірник
наукових статей
студентів**

Частина 2

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

<i>AZEDOVA I.</i> Enterprise' control system: the essence and elements	8
<i>АНДРУШКО О.</i> Методичні підходи до формування системи менеджменту на підприємстві	14
<i>BAVSKA A.</i> Category management in the enterprise management system	21
<i>VEDIANKINA M.</i> The essence and stages of market research	25
<i>БРИЧЕНКО А.</i> Управління якістю надання послуг на підприємстві.....	29
<i>ГАВРИЛЮК С.</i> Формування системи управлінського контролю та його вплив на ефективну діяльність підприємства	34
<i>ДЕРЕВ'ЯНКО М.</i> Проектний підхід в управлінні підприємством	39
<i>ЗИНЧЕНКО Д.</i> Розвиток організаційної культури підприємства.....	43
<i>КОНОВАЛ В.</i> Формування системи методів управління бізнесом	50
<i>МАЛИНЯК Т.</i> Потенційні джерела фінансування проєктів в Україні.....	55
<i>PETRENKO Y.</i> Sales management: the essence and peculiarities	63
<i>ПИНЬКІВСЬКА Н.</i> Аналіз економічної діяльності ПАТ «Оболонь».....	67
<i>САЛІКОВА І.</i> Фактори, що впливають на формування асортиментної політики підприємства	71
<i>SAKHNO A.</i> Theoretical foundations of state regulation of the economy	77
<i>СТАСЮК В.</i> Управління комерційною діяльністю підприємства	80

ПЕТРОВ М.	
Управління стратегічними змінами на підприємстві торгівлі.....	270
ПОДА М.	
Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності	277
ПОЖАРКО В.	
Управління стратегічними змінами на підприємстві	281
САФРОНОВА І.	
Управління організаційними змінами на підприємстві	288
СПРИНЧАН А.	
Управління проєктами на підприємстві торгівлі	295
КОВАЛЕНКО А.	
Теоретичні та методологічні основи формування та розвитку іміджа підприємства	301
ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	
ВОЛОВНІКОВА Ю.	
Вплив транснаціональних банків на сферу фінансових послуг	306
ГУЛАК В.	
Конкуренція у системі факторів розвитку національної економіки	310
ЖАКУН О.	
Детермінанти розвитку конкуренції на ринку банківських послуг України	317
МОЛЯРЕНКО А.	
Конкуренція у сфері внутрішньої торгівлі	323
ПІСКУРСЬКИЙ А.	
Конкурентна політика у системі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки	330
ХОМЕНКО К.	
Конкурентна політика у системі чинників стимулювання інвестиційної діяльності	337

9. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 268 с.
10. Ackerman L. Development, transition or transformation: the question of change in organizations / D. F. Van Eynde, J. C. Hoy, D. C. Van Eynde. – San Francisco : Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. – 24

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
БІЛЯВСЬКОЇ Ю. В.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

ПОДА М., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті розглядається поняття ключових показників ефективності діяльності організації та оцінки результативності трудової діяльності працівників. Обґрунтована прогресивність використання ключових показників ефективності в процесі управління організацією. Виконаний аналіз найбільш поширеного способу застосування ключових показників ефективності, що полягає в тому, що всі показники збираються в єдину систему збалансованих показників. Зроблено висновок, що застосування системи моніторингу показників ефективності діяльності може стати основою системи управління компанією, заснованою на максимально повному поданні інформації про поточну ситуацію та передбаченні перспектив розвитку.

The article discusses the concept of key performance indicators of an organization and evaluating the effectiveness of employees' labor activity. It substantiates the progressive use of key performance indicators in the process of managing an organization. The analysis of the most common way to use key performance indicators is that all indicators are collected in a single system of balanced indicators. It is concluded that the use of a system for monitoring performance indicators can become the basis of a company management system based on the most complete presentation of information about the current situation and forecast of development prospects.

Актуальність теми. Більшість компаній прагне підвищити ефективність бізнесу і за основну мету вважає оптимізацію системи управління в період економічного спаду в Україні. Змінилася пріоритетна мета розвитку – першочерговою метою стає підвищення результативності та ефективності ведення бізнесу.

Процес перетворення планів у дію, а згодом у результат, за допомогою розподілу зон відповідальності завиконання завдань бізнесу на всіх адміністративних рівнях компанії і побудови комплексної системи контролю за результатами називають управлінням результативністю. Найефективніший метод підвищення якості руху компанії до своїх цілей – управління підприємством на основі системи КРІ.

КРІ-ключові показники ефективності. Це поняття набуває популярності серед управлінців.

Мета статті. Визначити ключові показники. Дослідити, як досягти того, щоб ці показники мотивували розвиток компанії в цілому, всіх її підрозділів і кожного співробітника в

напрямку найвищої ефективності функціонування підприємства з різних точок зору – фінансових, виробничих, клієнтських всередині і поза підприємством.

Виклад основного матеріалу досліджень. Метод КРІ вдосконалює систему управління, впроваджуючи систему ключових показників результативності та ефективності, допомагаючи організувати діяльність компанії відповідно обраної стратегії, побудувати систему мотивації і оцінки персоналу на основі КРІ. Така форма управління дозволяє структурним підрозділам приводити у відповідність з цілями верхнього рівня, знизити ризик протиріччя цілей по горизонталі, чітко визначити, «хто за що відповідає», а система контрольних показників сфокусується на областях, критичних для реалізації стратегії.

Повинна бути чітка стратегія розвитку фірми, бо підвищення ефективності господарювання і фінансової стійкості організації в умовах конкурентних відносин неможливо без неї. Тому останнім часом все більш широке поширення в практиці менеджменту отримує система збалансованих показників (СЗП), головним завданням якої є визначення складу і цільових значень ключових показників ефективності, що відображають обрану стратегію діяльності і є індикаторами реалізації поставлених стратегічних цілей. При цьому далеко не всі українські організації застосовують її в практиці управління економічною діяльністю. Одна з проблем на шляху впровадження СЗП – відсутність внутрішньофірмової методики формування КРІ. Необхідно керуватися наступними методичними принципами при її розробці:

- 1) науково обґрунтована класифікація показників ефективності;
- 2) формування бази / бібліотеки ключових показників ефективності, виходячи з виробничих, організаційних і структурних особливостей господарської діяльності організації;
- 3) визначення складу КРІ відповідно до тактичних і стратегічних цілей і завдань функціонування фірми;

4) встановлення ієрархії ключових показників ефективності всередині компанії.

Науково обґрунтована класифікація показників ефективності – перший принцип. Необхідно визначитися з тим, який набір ключових показників ефективності необхідний даному конкретному економічному суб'єкту, перед тим як впроваджувати СЗП. З цією метою доцільно формування базового набору показників. При цьому класифікація КРІ конкретного господарюючого суб'єкта повинна базуватися на загальнонауковій класифікації. Результат формується як «бібліотека» теоретично можливих показників.

Моніторинг економічної літератури свідчить про недостатню увагу до класифікації ключових показників ефективності. У більшості робіт, присвячених теоретичним і практичним аспектам системи збалансованих показників, віддається більша частина уваги їх угрупованню за напрямками оцінки майна бізнесу: клієнти, фінанси, навчання і розвиток, внутрішньогосподарські бізнес-процеси. В невеликій кількості досліджень простежуються спроби системної класифікації КРІ. В роботі Т. Л. Безруковой і І. І. Шанина «Класифікація показників оцінки ефективності економічної діяльності промислового підприємства», незважаючи на назву, розглядається не класифікація безпосередньо показників ефективності, а наводяться класифікаційні ознаки угруповання економічних чинників, які впливають на показники оцінки ефективності функціонування підприємств [1, с. 78].

Повноцінно класифікація показників ефективності відображена в роботі Т. Н. Пес'якова. У ній виділяються наступні класифікаційні ознаки угруповання показників ефективності: одиниці виміру (фінансові та нефінансові); методи вимірювання (кількісні та якісні показники); зв'язок з ключовими факторами успіху (показники часу, якості, витрат, продуктивності); мети використання (діагностичні, компетентності, результату); розмір області оцінки (локальні і глобальні); ступінь охоплення напрямків оцінки (приватні та інтегральні (узагальнюючі)); основне призначення показників (показники результативності та ключових показників ефективності в системі збалансованих показників).

Цілі управління поділяються на стратегічні, тактичні й оперативні. Склад КРІ залежить саме від них. Стратегічні цілі – це цілі довготривалого характеру, що впливають на

напрямок розвитку і конкурентну стійкість комерційної структури в цілому. Вибір стратегії завжди зумовлює результат діяльності і в майбутньому і в сьогоденні. Стратегія не може існувати відокремлено – без тактики вона є ідеалізованою абстракцією. Інструментом реалізації стратегії є саме тактика. Досягнення основної мети здійснюється через рішення проміжних тактичних завдань. Реалізація тактики вимагає постановки і вирішення численних нагальних мікроцілей – оперативного планування.

В даний час не існує єдиних для всіх положень як розробляти систему КРІ в компанії. Різні автори пропонують використовувати свої методи. Американський дослідник Д. Парментер сформулював чотири базові принципи розробки ключових показників ефективності (КРІ) [3, с.42]:

- принцип партнерства – щоб підвищити продуктивність компанії, необхідно встановити партнерські відносини між керівниками компанії, представниками місцевих найманих працівників, профспілками, персоналом організації, споживачами і постачальниками;
- принцип перенесення зусиль на головний напрямок – це принцип вимагає для підвищення ефективності підприємства розширення повноважень тих співробітників, які зайняті в пріоритетній галузі;
- принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності. Розроблена система оцінки ключових показників діяльності повинна співвідноситися з критеріями звітності і бути прив'язана до результатів роботи, продуктивності. Важливо не просто розробити систему КРІ, а й систематично проводити наради, контрольні зустрічі;
- принцип узгодження виробничих показників зі стратегією – кожен ключовий показник діяльності повинен бути прив'язаний до стратегічної мети компанії. Для узгодження показників і стратегії необхідно формулювати цілі, місію, визначення пріоритетів компанії, філософію.

Для організації необхідно доведення визначення складу КРІ і їх цільових значень до нижчих організаційних одиниць, що вимагає встановлення всередині фірми ієрархії ключових показників ефективності. Система збалансованих показників в даному випадку – в ролі координатора зусиль окремих підрозділів, спрямованих на виконання стратегії фірми. На підприємстві існує не одна система, а – система пов'язаних систем показників на різних рівнях ієрархії, що виникає в ході каскадування [4, с.107]. Всі методи деталізації показників зводяться до трьох основних: «зверху-вниз», «знизу-вгору» і змішаного. Початковим етапом розробки внутрішньофірмової ієрархії КРІ є доведення стратегічних значень до менеджерів нижчих рівнів. Далі показники аналізуються з точки зору участі окремих підрозділів в досягненні заданих цілей. Як результат: встановлення значення локальних і функціональних показників.

Ключові показники ефективності підприємства і окремих працівників – це фактори, які характеризують фінансовий стан, його рентабельність. Вони враховуються під час вирішення управлінських проблем, при формуванні корпоративної культури і лояльності працівників до даної компанії.

Система КРІ підприємства являє собою набір взаємозалежних індикаторів та інструментів, що починається з найпростіших параметрів діяльності на рівні вищого менеджменту і закінчується певними операційними діями і рішеннями в окремих підрозділах. Система КРІ на різних рівнях повинна бути взаємопов'язана (тобто кожен наступний шар параметрів повинен розкривати і деталізувати попередній на рівні конкретних чинників, підконтрольних тим чи іншим керівникам).

Можливо обґрунтування і прийняття певних кадрових рішень, включаючи рішення в цілому по організації / державному органу, або його структурному підрозділу на основі результатів оцінки ефективності і результативності діяльності співробітників

Основний результат використання системи оцінки ефективності управління організації на основі ключових показників діяльності – можливість визначення

найбільш об'єктивного і точного шляху розвитку конкретного співробітника, організації в цілому, структурного підрозділу, на основі виробленого за допомогою КРІ аналізу.

Система управління службовцями ризикує бути дуже витратною, і приносити мінімум користі в тих випадках, коли персонал не буде лояльний до своєї компанії. Щоб формувати лояльність, співробітнику необхідно розуміти для чого була впроваджена система КРІ, а начальству потрібно знати що саме спонукає персонал виконувати свої обов'язки найбільш ефективно. Система виплати заробітної плати за працю на основі КРІ дозволяє:

- контролювати поточні і довгострокові показники діяльності підприємства;
- оцінювати особисту ефективність кожного службовця, відділення та організації в цілому;
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів;
- керувати бюджетом по фонду оплати праці і скоротити час на його розрахунок.

Розрахунок середніх значень показників здійснюється після визначення ключових показників, а потім вже – і оцінка досягнутих значень показників у співробітників. Це дозволяє провести підсумкову процедуру: визначення оцінки по кожному показнику і відповідно визначення підсумкової оцінки ефективності діяльності співробітника, або структурного підрозділу.

Отже можна зробити висновок, що правильна організація системи збалансованих показників і подальше її використання значно покращить ефективність та результативність підприємства, так як використання СЗП дає можливість аналізувати роботу підприємства, бачити «слабкі місця» в організації цієї роботи, вчасно передбачати економічний спад та прогнозувати розвиток компанії.

Список використаних джерел

1. Безрукова, Т. Л. Класифікація показників оцінки ефективності економічної діяльності промислового підприємства [Текст] / Т. Л. Безрукова, І. І. Шанін // Суспільство: політика, економіка, право. – 2019. – № 1. – С. 73-80.
2. Песьякова, Т. Н. Класифікація показників ефективності промислових комплексів [Текст] / Т. Н. Песьякова // Молодий вчений. – 2017. – № 1. – Т. 1. – С. 139-141.
3. Гелюх О.В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства / О.В. Гелюх // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2018. – № 2(38). – С. 42–46.
4. Макарчук О.Г. Теоретичні та практичні аспекти застосування методу системи збалансованих показників / О.Г. Макарчук // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент. – 2017. – № 3. – С. 107–114.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БАЯ С. І.

ДОДАТОК Б

**Показники для розрахунку КЕкв(КРІ) для ТОВ «ОЗСМ АГРОТЕХ»
в 2020-2021 рр.**

№ з/п	Показник	Код рядка	2018	2019
1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (р. 2050)	3340 226	4398 156
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (р. 2000)	4 263 835	5 470 881
3	Основні засоби	Ф.1 (р. 1010)	15 008	11 998
4	Валовий прибуток	Ф. 2 (р. 2090)	923 609	1072725
5	Усього за розділом Власний капітал	Ф. 1 (р. 1495)	71000	84420
6	Баланс	Ф. 1 (р. 1900)	1974087	2246444
7	Усього за розділом Оборотні активи	Ф. 1 (р. 1195)	1 908 045	2 181 765
8	Усього за розділом Поточні зобов'язання	Ф. 1 (р. 1695)	629776	622627
9	Гроші та їх еквіваленти	Ф. 1 (р. 1165)	29 819	35 414
10	Чистий прибуток	Ф. 2 (р. 2350)	6 511	13 420
11	Товари	Ф. 1 (р. 1104)	400 345	487 366
12	Витрати на збут	Ф. 2 (р. 2150)	712 833	820 810
13	Персонал, осіб	-	7090	6575
14	Фінансовий результат від операційної діяльності	Ф. 2 (р. 2190)	102 280	114415