

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

Допущено до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

— ___ | _____ 20___ року

Дипломна робота

МАГІСТРА

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

З теми: Система збалансованих показників як інструмент ефективної реалізації стратегії компанії (на прикладі ТОВ «Телекарт-Прилад»)

Виконав: студент 6 курсу, групи 4
спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства»

(шифр і назва спеціальності)

Павлуценко Євгеній Валерійович

Керівник кен.доц.Гамма Тетяна Миколаївна

РецензентКравченко Сергій Миколаєвич

ОДЕСА - 2016 р.

Зміст

Введення	4
Розділ 1. Теоретичні аспекти збалансованої системи показників в стратегії управління компанією.....	6
1.1. Сутність поняття і роль стратегії в управлінні компанією	6
1.2. Взаємозв'язок стратегії управління та збалансованої системи показників.....	11
1.3. Особливості застосування збалансованої системи показників в сучасних умовах.....	19
Розділ 2. Аналіз передумов впровадження збалансованої системи показників ТОВ «Телекарт-прилад».....	31
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Телекарт-прилад».....	31
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Телекарт-прилад»...42	42
2.3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Телекарт-прилад».....	61
Розділ 3. Впровадження збалансованої системи показників в стратегії управління ТОВ «Телекарт-прилад»	72
3.1. Формулювання стратегії управління ТОВ «Телекарт-прилад».....	72
3.2. Розробка збалансованої системи показників ТОВ «Телекарт-прилад»76	76
3.3. Розрахунок ефективності впровадження збалансованої системи показник.....	88
Висновок.....	101
Список використаної літератури.....	104

Вступ

Аналітичний інструмент у вигляді системи збалансованих показників, що з'явилася в результаті дослідження "Вимір ефективності організації майбутнього", відкрив нові перспективи у сфері стратегічного управління. Цей підхід до вимірювання реалізації корпоративної стратегії пройшов шлях від академічного використання, до практичного застосування в різних компаніях світу.

Консервативний підхід до оцінки ефективності компанії все менше задовольняє зростаючі потреби менеджменту та акціонерів, оскільки базується в основному на фінансових індикаторах, в той час як на вартість бізнесу впливають нематеріальні активи: бренд, знання і досвід ключових співробітників, відношення з клієнтами і партнерами, використання передових технологій і т. д. Інша важлива проблема, полягає в труднощі здійснення контролю за виконання стратегічного плану відсутність механізму, що дозволяє відстежувати виконання поставлених завдань в довгостроковій перспективі.

Ідея Р. Каплана і Д. Нортонна вирішує обидва завдання. По-перше, концепція системи збалансованих показників розглядає фінансові показники компанії лише як одну з чотирьох складових, віддаючи належне іншим ринковим факторам - людському потенціалу, операційної ефективності та взаєминами із споживачами. По-друге, ключове значення набувають не стільки знання окремих показників, скільки їх взаємодія і збалансованість.

Це дозволяє оцінювати темпи зростання бізнесу і виявляти можливі відхилення від плану. Стратегія перетворюється, таким чином, в систематизовану, головним чином, зрозумілу всім послідовність кроків мікро-завдань, виконання яких контролюється на різних рівнях управління.

Метою роботи є аналіз результативності та ефективності управління в ТОВ «Телекарт-прилад» при впровадженні збалансованої системи показників. У відповідності з цією метою завдання дослідження полягає у

визначенні основних проблем впровадження та функціонування системи збалансованих показників в різні організації.

Об'єктом дослідження є ефективна діяльність підприємства ТОВ «Телекарт-прилад».

Предметом дослідження є механізм управління ТОВ «Телекарт-прилад».

Структура даної роботи побудована таким чином, що в першій главі даються теоретичні аспекти системи збалансованих показників, про поняття і сутності системи збалансованих показників.

Другий розділ є практичною частиною роботи. В ній проводиться аналіз ТОВ «Телекарт Прилад». Так само в цій частині розглядається практичне застосування системи збалансованих показників в ТОВ «Телекарт-прилад» .

Третя глава спрямована на розробку рекомендації з впровадження системи збалансованих показників як інструменту підвищення конкурентоспроможності компанії і, відповідно, поліпшення кінцевого результату діяльності підприємства.

Висновки

Отже ТОВ «Телекарт-Прилад» одна з провідних компаній України у сфері розробки і виробництва електроприладів та радіоелектронної апаратури побутового і спеціального призначення.

На підприємстві застосовуються різні новітні технології, що дозволяє підвищувати якість вироблених товарів і продуктивність праці. Кожен з цехів виконує свої особливі функції, всі цехи механізовані і пов'язані між собою, що дозволяє мати безперебійне виробництво товарів.

На підприємстві впроваджена система управління якістю ISO 9001, що є запорукою і гарантією надійності продукції відповідно європейським стандартам якості.

Традиційними ринками збуту продукції підприємства є Росія, Україна, а також оператори зв'язку та енергопостачальні компанії 8 країн СНД.

За останні чотири роки діяльності, найбільше було реалізовано лічильників електроенергії, їх частка в загальному обсязі за весь період була найбільшою. Такі види продукції як інвертори потужністю понад 7,5 кВ•А, телефонні апарати, частини та приладдя виробів та інші зайняли найменшу частку.

Матеріальні витрати в 2015 році порівняно з 2012 роком зменшилися на 7089 тис. грн., у зв'язку з цим коефіцієнт матеріаловіддачі збільшився на 0,62 або на 87,89 %. Починаючи з 2013 року матеріальні витрати і обсяг виробленої продукції щороку зростає, це говорить про те, що підприємство збільшує свої обсяги, таким чином поліпшується як фінансовий стан так і його конкурентоспроможність в цілому.

Коефіцієнт оборотності активів протягом 3-х останніх років зберігав позитивну тенденцію до збільшення, і в 2015 році порівняно з 2013 роком збільшилася на 56,25%. Тривалість одного обороту оборотного капіталу в 2015 році порівняно з 2012 роком збільшилася на 0,09%, це негативна характеристика, так як гроші, вкладені в оборотні активи повільніше повертаються в грошову форму.

Станом на 2015 рік загальна сума операційного прибутку підприємства збільшилася на 5098 тис. грн. щодо 2014 року. В цілому, можна відзначити підвищення прибутку від основної діяльності – на 2830 тис. грн., прибутку від звичайної – на 5274 тис. грн., фінансового прибутку – на 3129 тис. грн. Причиною цього стало збільшення обсягів реалізації продукції за останні два роки.

Слід зазначити, що значення всіх видів прибутку, за останні чотири роки, постійно змінювалися. Стабільного зростання або спаду не відбувалося, що свідчить про нестабільну фінансову політику підприємства.

Загальний аналіз фінансового стану ТОВ «Телекарт-Прилад» показав, що у 2012 та 2015 році збільшувалися розміри боргів підприємства, а значення власного капіталу зменшилася майже на 40%. Все це безпосередньо вплинуло на показники фінансової стійкості, автономії, маневренності та ін. в негативну сторону.

Такий різкий спад всіх фінансово важливих показників діяльності міг бути викликаний світовою кризою, подальше їх стабілізації і збільшення показує, що підприємство змогло втримати свої позиції і залишитися конкурентоспроможними на ринку приладобудування.

Збалансована система показників допомагає менеджерам звернути увагу на найбільш важливі моменти. Десятирічний досвід її використання показує, що для кожної галузі і компанії є свої особливості, залежні від ресурсів та конкурентного положення. Тому менеджерам необхідно виділити головні моменти, характерні саме для їх організації, і тоді можна буде спрямувати всі зусилля на підвищення ефективності в необхідних напрямках.

Збалансована система показників допомагає узгодити інтереси працівників на різних рівнях всередині організації, спрямовуючи їх увагу на один і той же набір показників. У деяких випадках, таке узгодження виконується явно, шляхом розробки ЗСП для окремих підрозділів або працівників на основі корпоративної системи збалансованих показників. В ідеалі, КВП показує, чи є в компанії підготовлені і зацікавлені співробітники

(проекція розвитку і навчання), ефективні процеси (операційна проекція), задоволені клієнти (клієнтська проекція). Позитивні випереджаючі показники призводять до високої фінансової ефективності в довгостроковій перспективі.

Збалансовані системи показників впроваджені в тисячах організацій в усьому світі - від невеликих некомерційних фондів до великих міжнародних корпорацій. Розвинувшись з простої потреби в більш цілісній і всеохватній системі вимірювань, ССП нині являють собою інтегроване рішення, яке дозволяє організації швидко і з певною точністю реалізувати стратегію і домогтися видатних результатів.

Маючи в арсеналі управлінських рішень такий інструмент, як системі збалансованих показників, керівник може реально оцінювати потенціал компанії, ставить нездійсненні цілі, бачить перспективи зростання і шляхи досягнення головної мети.

Список использованной литературы

1. Офіційні матеріали ТОВ «Телекарт-Прилад»
2. Загальна інформація про підприємство «Телекард-Прилад» [Електронний ресурс] Режим доступу : [https://www. telecard.odessa.ua/](https://www.telecard.odessa.ua/)
3. Статистична звітність підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад» за 2012-2015 роки.
4. Подольчак Н. Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств [Електронний ресурс] / Н. Ю. Подольчак // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 2. - С. 47-56. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_2_7
5. Чумаченко, Н.Р. Економічний аналіз [Текст]: учеб. посібник / М. А. Болюх [та ін]; ред. М. Р. Чумаченко; Київський національний економічний ун-т. - 2.изд., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2003. - 555 с.
6. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств. – [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
7. Заболотна Н. Економічне обґрунтування розширення сфери діяльності підприємств в умовах зростання конкуренції (на прикладі тов "телекарт–прилад") [Електронний ресурс] / Н. Заболотна, Т. Уманець // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2014. - № 9. - С. 205-214. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2014_9_23
8. Анненкова Н.Р. Приладобудування України в умовах соціально-економічних перетворень у другій половині ХХ століття Дослідження з історії техніки. - К.: Політехніка, 2004. - Вип. 4. - С. 95-103
9. Анненкова Н.Р. Проблеми приладобудівної галузі України у 80-ті роки ХХ століття в системі економічного господарювання СРСР Доповіді X Міжнародної науково-практичної конференції "Інформаційні технології:

наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я". - Харків: НТУ "ХПІ", 2002. - С. 202-203.

10. Пономаренко В. С. Гонтарева В. В. Монограма, Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств. - Харків. ХНЕУ ім. С. Ковалю, 2015. 161 - 163 с.

11. Emmanuel C., Otley D. Readings in Accounting for Management Control. - Chapman and Hall, 1995.

12. Merchant K. Control in Business Organizations. - Boston (Ma., USA): Harvard Graduate School of Business, 1985.

13. Chakravarthy B. S. Measuring strategic performance // Strategic Management Journal. - 1986. - № 7. - P.437-458.

14. Dearden J. Measuring profit center managers // Harvard Business Review. - September/October 1987. - Vol.65. - P.84-88.

15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. - Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.

16. Момот А. В. Менеджмент якості та елементи системи якості: Підручник. - Донецьк: Норд-Прес, 2005, 319.

17. <http://www.bn.ru/articles/ssp.php>

Виноградова Е., директор МА "6N", "Збалансована система показників: повернення до здорового глузду"

18. <http://www.itc.ua/article.phtml?ID=11838&IDw=38>

Олександр Саврук, директор компанії Strategic Consulting Group, "BSC в Україні"

19. Хойер Р., хойер Б., Що таке якість? // Стандарти і якість. - 2002. - №3. - С. 97

20. Рахлін К. М. Менеджмент якості - перспективи розвитку // Повік якості. - 2003, №6. - С. 24-26.

21. <http://www.management.com.ua/ims/ims057.html>

"Планування розвитку ІТ на базі методології BalancedScorecard"

22. <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/ssp/>

Практичні матеріали з конференції Р. Каплана "BalancedScorecard: Як реалізувати стратегію" 17 листопада 2005 р. Київ

23. <http://www.valex.net/articles/bsc.html>

Коробков А., "Управління компанією"

24. Блумфілд Ч. Впровадження збалансованої системи індикаторів: методологія MicrosoftBalancedScorecardFramework. Офіційне опис. Корпорація Insightformation, Ins., 2002. - 31с. <http://www.microsoft.com/business/bi/>.

25. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії: Пров. з англ. - М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2004, 304 с.

26. Хорват П. Збалансована система показників як інструмент управління підприємством // Стандарти і якість. - 2004, №2. - С. 50-53.

27. <http://www.balancedscorecard.org>

The Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company

28. Крюков В., Шадрін А. Збалансована система показників в інтегрованій системі якості // Стандарти і якість. - 2004, №6. - С. 62-64.

29. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Стратегічні карти: Трансформація нематеріальних активів у матеріальні результати. - М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2005. - 436 с.

30. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Організація, орієнтована на стратегію. - М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2004. - 514 с.

31. http://www.devbusiness.ru/development/restructuring/bscard_man_ua.htm

Наталія Козак, керівник проектів УЦППП, "Збалансована система оцінних індикаторів (Balanced Scorecard) як інструмент управління бізнесом"

32. <http://www.audit.com.ua/all/index.php?id=12>

Наталія Козак, "HR і Balanced Scorecard: як пов'язати людей, стратегію і ефективність. Роль HR у реалізації стратегії компанії"

33. <http://www.fd.ru/article/1401.html>

Переверзев Микола (директор з економіки та фінансів ВАТ "Сибур-Нафтохім"), "Управління підприємством з допомогою системи BalancedScorecard"

34. <http://www.econika.ru/ru/main/newspaper/index.shtml?article=200>

Наталія Стихова, "Фактор успіху. Збалансована система показників"

35. <http://www.intalev.com.ua/index.php?id=5390> Ответы на часті запитання по BalancedScorecard

36. <http://www.interface.ru/home.asp?artId=4539>

Ігор Пашанин, "Збалансована система показників як основа стратегічного управління"

37. Ільїн Ст. Ст. СМЯ і людський фактор // Методи менеджменту якості. - 2006, №3. - С. 24-25.

38. Солодовников А. Н. Стратегія майбутнього // Методи менеджменту якості. - 2006, №10. - С. 56-57.

39. Слиньков Ст. Н. Стратегічне планування на основі збалансованої системи показників. Стратегічний контроль: практичні рекомендації / В. Н. Слиньков. – М.: КНТ, 2008. – 384 с.

40. Толкач Ст. Впровадження збалансованої системи показників / В. Толкач / Пров. з нього. – М: Альпина Бізнес Букс, 2005. – 478 с.
41. Толкач Ст. Впровадження збалансованої системи показників / В. Толкач / Пров. з нього. – 3-е изд., розшир. – М: Альпина Бізнес Букс, 2008. – 478 с.
42. Толмачов Р. А. Оцінка персоналу. Критика теорії та практики застосування системи збалансованих показників / Р. А. Толмачов, В. О. Хруцький. – М: Фінанси і статистика, 2009. – 224 с.
43. Томпсон-мол. А. А. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу / А. А. Томпсон-мол., А. Дж. Стрікленд III / Пров. з англ. – М: Видавничий будинок «Вільямс», 2007. – 735 с.
44. Уолш К. Ключові показники менеджменту / К. Уолш / пер. з англ. – М: Річ, 2000. – 359 с.
45. Уолш К. Ключові показники менеджменту: Як аналізувати, порівнювати та контролювати дані, що визначають вартість компанії / К. Уолш / пер. з англ. – 2-е вид. – М: Річ, 2006. – 360 с.
46. Уолш К. Ключові показники менеджменту: повне керівництво по роботі з критичними числами, керуючими вашим бізнесом / К. Уолш. – 4-е изд. – М: Річ, 2008. – 400 с.
47. Фелпс Б. Розумні бізнес-показники: Система вимірів ефективності як важливий елемент менеджменту / Б. Фелпс / пер. з англ. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004 - 312 с.
48. Фридаг Х. Р., Збалансована система показників / Фридаг Х. Р., Шмідт Ст. / пер. з нім. – М: Фінанси і статистика, 2007. - 160 с.
49. Фридаг Х. Р., Збалансована система показників / Фридаг Х. Р., Шмідт Ст. / пер. з нім. – М: Омега-Л, 2006. - 144 с.

50. Прайснер А. Збалансована система показників в маркетингу і збуті / А.с Прайснер. – М: Видавничий Будинок Гребенникова, 2009. – 308 с.
51. Фридаг Х. Р. Збалансована система показників: керівництво по впровадженню/Х. Р. Фридаг, Ст. Шмідт / пер. з нім. – М: Омега-Л, 2006.
52. Єгоров, Є.Г. Система збалансованих показників як елемент стратегічного планування і управлінського обліку / О.Г. Єгоров, І.Є. // Єгорова Регіональна економіка: теорія і практика, 2010. - №32. - С. 2-6.
53. Жамбекова, Р.Л. Методологія системної економічної діагностики підприємства: автореф. дис ... докт. екон. наук: 8:00:05. - Санкт-Петербург, 2000. - 29 с.
54. Іванова, А.А. Методи підвищення ефективності управління підприємством текстильної галузі на основі системи збалансованих показників і сценарного підходу: автореф. дис ... канд. екон. наук: 8:00:05. - Санкт-Петербург, 2010. - 16 с.
55. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. - М: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2006. - 320 с .. - ISBN 5-901028-55-4.
56. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічні карти / Р. Каплан, Д. Нортон. - М :. Олімп-Бізнес, 2007. - 512 с. - ISBN 978-5-9693-0101-6.
57. Коровіна, В.А. Управління промисловим підприємством на основі збалансованої системи показників: дис ... канд екон. наук: 8:00:05. - Челябінськ, 2008. - 177 с.

58. Крилов, С.І. Розвиток методології аналізу в збалансованій системі показників / С.І. Крилов. - М.: Фінанси і статистика, 2010. - 152 с. - ISBN 978-5-279-03458-1.
59. Пласкова, Н.С. Стратегічний економічний аналіз і оцінка результативності діяльності комерційних підприємств: автореф. дис. докт. екон. наук: 8:00:12 / Н.С. Пласкова. - Москва, 2008. - 49 с.
60. Прудникова, О.Г. Оцінка ефективності діяльності будівельного підприємства на основі збалансованої системи показників: автореф. дис. канд. екон. наук: 8:00:05 / О.Г. Прудникова. - Санкт-Петербург. - 2011. - 23 с.
61. Шестерікова, Н.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємства на основі системи збалансованих показників: автореф. дис. канд. екон. наук: 8:00:05 / Н.В. Шестерікова. - Нижній Новгород, 2009. - 23 с.
62. Шуров, В.В. Збалансована система показників діяльності логістичної компанії // Економічні науки. - №3 (76). - 2011. - С. 247-251.
63. Яковлєва, М.М. Вплив зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища при розробці фінансової стратегії підприємства // Стратегічний менеджмент. - 2010. - №10 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.profiz.ru / SE / 10_2010 / vlianie_fin_sredy /