

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної форми навчання

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 2018 р.

Дипломна робота

на здобуття

освітньо-кваліфікаційного рівня магістра

зі спеціальності 073 Менеджмент

з теми : «**Формування системи збалансованих показників BSC, як основи забезпечення реалізації стратегії підприємства**»

Виконавець:

студентка 6 курсу, групи м22

Баликіна Тетяна Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник :

_ к.е.н., ст.викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецов Андрій Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА 2018

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Сутність, значення та види стратегій підприємства	6
1.2.Суть та історія розвитку концепції збалансованих показників BSC. 16	16
1.3.Методологічні аспекти розробки і впровадження системи збалансованих показників діяльності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЕКСІМНАФТОПРОДУКТ»..	33
2.1. Аналіз фінансової діяльності підприємства.....	33
2.2.Аналіз внутрішньої діяльності підприємства ПАТ «Ексімнафтопродукт»	41
2.3. Маркетинговий SWOT – аналіз ПАТ «Ексімнафтопродукт»	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ BSC ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЕКСМІМНАФТОПРОДУКТ	53
3.1. Вибір та конкретизація стратегічних цілей підприємства ПАТ «Ексімнафтопродукт»	53
3.2. Розробка стратегічної карти підприємства і встановлення взаємозв'язків між цілями	56
3.3. Оцінка ефективності розробки і впровадження системи збалансованих показників BSC на підприємстві ПАТ «Ексімнафтопродукт»	59
ВИСНОВОК.....	65

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день наша країна знаходиться в складній та нестабільній економічній ситуації. Більшість підприємств вітчизняної економіки є збитковими та ледь тримаються на плаву, і для їх підтримання буде важливим використання нових методів управління та реалізації стратегії розвитку. Тому процес впровадження системи збалансованих показників є дуже важливим для підприємства, адже він дозволяє розглядати підприємство не тільки з його фінансової сторони, а й через його не фінансові показники, такі як клієнти, внутрішні бізнес – процеси, навчання та розвиток персоналу. І в контексті цих складових ми маємо змогу зрозуміти, які з цих складових слабо розвинені і потребують подальшого розвитку для швидкої реалізації стратегії розвитку підприємства.

Теоретико – методологічною основою роботи є праці зарубіжних та вітчизняних вчених. Поняття стратегія та стратегічний розвиток знайшло своє відображення в працях таких іноземних науковців як А. Чандлер, І. Ансофф, Г. Мінтцберг, М. Портер та інші. Українські вчені також приділяють багато уваги цим поняттям. Деякими з них є З. Шершньова, М.Крук, Е. Уткін та інші. Концепція збалансованих показників була створена Капланом та Нортоном, а також більш поглиблено вивчена у працях таких закордонних та вітчизняних вчених, як Голіан та Мерсер, Канзі, Сурешандар і Лейштен та інші.

Метою даної роботи є теоретичне дослідження збалансованої системи показників BSC та практичне впровадження її на підприємстві для досягнення стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення мети потрібно виконати ряд **завдань**, а саме:

- 1) Розкрити сутність поняття «стратегія»
- 2) Розглянути основні види стратегій підприємства
- 3) Розглянути суть концепції збалансованих показників
- 4) Дослідити історію розвитку концепції збалансованих показників

- 5) Провести фінансово – економічний аналіз діяльності ПАТ «Ексімнафтопродукт»
- 6) Розробити матрицю SWOT – аналізу підприємства
- 7) Виявити ключові цілі для досягнення стратегії підприємства
- 8) Розробити стратегічну карту підприємства ПАТ «Ексімнафтопродукт»
- 9) Виявити ключові показники ефективності та надати їм цільових значень
- 10) Розробити систему збалансованих показників для ПАТ «Ексімнафтопродукт»

Об’єктом дослідження є публічне акціонерне товариство «Ексімнафтопродукт», м. Одеса.

Предметом є сукупність теоретичних та практичних знань для реалізації стратегії підприємства.

Інформаційна база дослідження представлена науковими працями зарубіжних та вітчизняних вчених, статтями, фінансовою звітністю підприємства, тощо.

Структура роботи. Дипломна робота складається з 80 сторінок та містить такі елементи, як вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

ВИСНОВОК

Для узагальнення проведеного дослідження підприємства ПАТ «Ексімнафтопродукт» було зроблено такі висновки:

Розроблено та розкрито суть поняття «стратегія». За думкою автора, «стратегія – це сукупність дій та рішень керівництва підприємства, яка направлена на досягнення головних цілей цього підприємства».

Розглянуто основні види стратегій. Видами загальних стратегій підприємства є стратегія виживання, стратегія стабілізації та стратегія зростання. Стратегія виживання – це захисна стратегія, яка направлена на виведення підприємства з кризового стану та покращення стану підприємства шляхом проведення деяких заходів (ліквідація збиткових операцій, вихід з неперспективних ринків, усунення застарілих технологій). Стратегія стабілізації має наступально – захисний характер і передбачає комплекс заходів, направлених на підтримку існуючих напрямів діяльності, підвищення прибутковості, розширення обсягу продажів, тощо. Стратегія зростання – це наступальна стратегія, яка є актуальною для динамічних умов економіки, що має позитивну тенденцію розвитку і спрямована на формування зовнішнього оточення підприємства. На даному підприємстві актуальною є стратегія виживання.

Розглянуто суть концепції збалансованих показників. Дана концепція була розроблена в 1991 році вченими Капланом та Нортонем. Розробники характеризують дану систему так: «Збалансована система показників є інструментом стратегічного планування та управління, який слугує для встановлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності». На думку автора даної роботи, можна дати таке визначення поняття «збалансована система показників» - це система оцінки діяльності підприємства, заснована на групі показників, які характеризують діяльність

підприємства у чотирьох напрямках, а саме: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес – процеси, навчання на розвиток персоналу.

Досліджено історію розвитку концепції збалансованих показників, яку умовно поділяють на три етапи. На першому етапі збалансована система показників була визначена як система оцінки ефективності за фінансовими та не фінансовими показниками без виділення причинно–наслідкової логіки. Другий етап еволюції характеризується тим, основний акцент досліджень спрямований на стратегічну функцію системи збалансованих показників. Створюються причинно – наслідкові зв'язки і таким чином данна система стає цілісною та стратегічно орієнтованою. Третє покоління дослідників збалансованої системи показників підкреслює важливість ефективного аналізу результатів діяльності. Тобто спрямованість на стратегічний результат є визначальною в збалансованій системі показників. Велика увага звертається на усунення недоліків системи у вигляді суперечностей між стратегічними цілями та показниками.

Проведено економічний аналіз діяльності підприємства ПАТ «Ексімнафтопродукт», в ході якого було розраховано показники діяльності підприємства по чотирьом проєкціям. В фінансовому аналізі проведено оцінку платоспроможності підприємства і розраховано показник абсолютної ліквідності (0,074 в 2017 році), швидкої ліквідності (0,79 в 2017 році) та коефіцієнт покриття (0,96 в 2017 році). Дані показники показують, що підприємство не може виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. Також проведено оцінку рентабельності підприємства і розраховано показники рентабельності активів (в 2017 році склала 6,70%)та рентабельності продажу (в 2017 році склала 6,45%). Дані показники показують, що на кожную вкладену гривню активів підприємство отримало в 6,7 копійок та 6.45 копійкок чистого доходу відповідно. Це не є дуже добрим результатом, проте спостерігається позитивна динаміка, адже в попередніх роках цей показник був з від'ємним знаком, тобто підприємство було збитковим. Також,

проведено оцінку фінансової стійкості підприємства, на основі коефіцієнтів фінансової автономії, фінансової стабільності та фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової автономії має тенденцію до зниження і в 2017 році склав 0,361, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків на підприємстві. Коефіцієнт фінансової стабільності показує співвідношення власних та позикових коштів, а від'ємне його значення (-0,025) свідчить про нестабільність даного підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості в 2017 році склав 0,643 і це свідчить про високий рівень ризику втрати платоспроможності та погані перспективи для функціонування підприємства, можливе навіть банкрутство.

Аналіз перспективи «навчання та розвитку персоналу» показав, що організаційна структура ПАТ «Ексімнафтопродукт» - лінійно - функціонального типу і складається з загальних зборів акціонерів, наглядової ради та правління, яке складається з голови правління і чотирьох членів правління. Що до середньооблікової чисельності штатних працівників, то вона зменшилась за досліджуваний період на 10,92%. Це є негативним явищем, адже показує, що на підприємстві недостатню увагу приділяється кадровому управлінню. Проте, фонд оплати праці за досліджуваний період збільшився на 45286 тис.грн (або 93,38 %), тобто майже в два рази. Витрати на навчання персоналу за період 2015 – 2017 р.р. зменшились на 93001,54 грн. Це негативна тенденція, адже підприємство повинно вкладати кошти на навчання персоналу для отримання висококваліфікованих робітників та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства було проведено SWOT – аналіз та виявлено сильні (великий досвід підприємства на ринку, вдале географічне розташування, висока якість надаваних послуг) та слабкі сторони (фінансова нестабільність підприємства, слабка мотивація персоналу, недостатня кваліфікація і плинність кадрів) діяльності підприємства, а також можливості (пошук нових клієнтів, впровадження додаткових послуг, забезпечення

конкурентних переваг) та загрози (рост тарифів на електроенергію, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, природні катаклізми), які можуть впливати на діяльність підприємства. На основі даного аналізу було виявлено ключові цілі, яких повинно досягти підприємство для покращення свого фінансового стану та конкурентної переваги на ринку. Об'єднання даних цілей причинно – наслідковими зв'язками дало змогу розробити стратегічну карту ПАТ «Ексімнафтопродукт», яка представлена в дипломній роботі. Також, виявлено ключові показники ефективності запропонованих цілей і вираження їх в числовому еквіваленті, що дає змогу керівництву підприємства зрозуміти в якому напрямку повинно підприємство рухатись і яких показників повинно досягти для ефективної діяльності та досягнення запропонованих цілей підприємства.

Також, в роботі було запропоновано два проекти для реалізації цілей підприємства: встановлення сонячного електрогенератора української фірми «Альтеко – груп» (проект А) та вітрогенератора китайської фірми «Altek» (проект Б). Проте, в ході дослідження виявлено, що проект А є найбільш інвестиційно привабливим. Тому запропоновано впровадити його на підприємстві «Ексімнафтопродукт».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <http://uadoc.zavantag.com/text/30141/index-1.html?page=4>
2. http://www.d-learn.pu.if.ua/data/users/3241/import/Lecture_5_SMA.pdf
3. <https://library.if.ua/book/32/2146.html>
4. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F>
5. Зверяков М.И. Мировой кризис и новая модель экономического развития Бюллетень Международного Нобелевского экономического форума. 2010. № 1 (3). Том 1. – С. 138 – 143.
6. Yadav N. Era of Strategic Performance Management post 2000: Thinking beyond Balanced Scorecard/ Neetu Yadav.– [Електронний ресурс].– Режим доступу:
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2080319
7. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова— М.: Альпина Паблишер, 2014. — 287 с.
8. Management of state budget expenditures through the system of treasury / Т. Kublikova, Е. Kurganskaya // Socio-economic research bulletin : collection of scientific works; Odessa national economic university. – Odessa, 2015. – № 59 (4). – pp. 86-89.– ISSN 2313-4569.
9. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. -520с
10. Богатирьова Л.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: ОНАЗ, 2004. – 148 с. –[Електронний ресурс].– Режим доступу:
<http://wikipage.com.ua/1x1fae.html>
11. Зверяков М. І. Національна економічна система: проблеми теорії: монографія / М. І. Зверяков. – Одеса: Астропрінт, 2012. – 320 с.
12. Вітлінський В. В. Економіко-правове забезпечення

- зовнішньоекономічної інтеграції України: [монографія] / В. В. Вітлінський. – Одеса : Юридична література, 2015. — 288 с.
10. Волощук С. Оцінка ресурсного потенціалу у розвитку підприємництва // Економіка АПК. — 2000. — № 12. — С. 47—52
11. Грант Р. Современный стратегический анализ : пер. с англ. / Р. Грант ; под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб : Питер, 2012. – 560 с.
12. Дойль П Менеджмент стратегия и тактика П Дойль/ СПб Питер 1999 – 560 с
13. Казначеева Н. Л. Оценка эффективности внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления предприятием / Н. Л. Казначеева, А. В. Моргунов // Вестник томского гос. ун-та. – 2009. – №1 (5). – С. 48 – 54.
14. Зверяков М. І. Промислова політика і механізм її реалізації / М. І. Зверяков // Економіка України. – 2016. – № 6. – С. 3-18.
15. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
16. Мескон М.Х. Основы менеджмента пер с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М Дело 1993 – 702
17. О. А. Полянська 2015 Матеріали конференції Глобалізаційні та євроінтеграційні процеси в розвитку національних економік: матеріали II науково-практичної інтернет-конференції Страницы 233-236
Издатель Тернопіль: Крок .–[Електронний ресурс].– Режим доступу:
http://sophus.at.ua/publ/2015_04_29_lviv/sekciya_section_6_2015_04_29/osoblivosti_pobudovi_ta_shljakhi_vprovadzhennja_zbalansovanoji_sistemi_po_kaznikiv/95-1-0-1361
18. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность. / Х. К. Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 351 с.
18. Реферат Проект інформаційної підсистеми для визначення збалансованих показників та оцінки реалізації корпоративної стратегії розвитку організації .–[Електронний ресурс].– Режим доступу:

<https://ukrbukva.net/page,11,106546-Proekt-informacionnoiy-podsistemy-dlya-opredeleniya-sbalansirovannyh-pokazateley-i-ocenki-realizacii-korporativnoiy-strategii-razvitiya-organizacii.html>

19. Степанова Р. Н. Стратегічний менеджмент. Планування на підприємстві: навч. посіб. / Р. Н. Степанова – М.: Видавництво МДУД, 2001. – 136 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook097/01/part-005.htm#i399>
20. Стратегия бизнеса / Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др.: Справочник / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 492 с.
21. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. для вузов: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
22. Зверяков М. І. Про зміну моделі економічного розвитку / М. І. Зверяков // Економіка України. - 2015. - № 6.- С.41-49.
23. Уткин Є.А. Финансовое управление / Уткин Є.А. – М Тандем Єкмос 1997 – 207 с
24. Цьомик Ю. В. Критерії та показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної системи країни / Ю. В. Цьомик // Экономика и управление. – 2016. – №6. – С. 49-58.
25. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління підручник/ З.Є. Шершньова К КНЄУ 2004 – 699