

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Економіко-гуманітарний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“_19_” ____ 06 ____ 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Організаційно-економічне забезпечення збалансованого розвитку підприємства»

Виконав(-ла): студент IV курсу, групи МЕНзп-20

Спеціальності (напрямку підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Лагунін І.С.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Антоненко В.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“_05_” _____ 05_____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лагуніну Івану Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи « Організаційно-економічне забезпечення збалансованого розвитку підприємства»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „05” 05 2023 р. No 178

2. Строк подання студентом роботи 12.06. 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі SMART-управління та розробки SMART-стратегії управління, основних напрямів удосконалення оцінювання ефективності систем управління на підприємстві, управління та адміністрування на підприємстві.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства. 2. Діагностика збалансованості розвитку підприємства. 3. Рекомендації з удосконалення організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Антоненко В..М., доц. кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства	05.05.2023 – 15.05.2023	Виконано
2.	Діагностика збалансованості розвитку підприємства	16.05.2023 – 31.05.2023	Виконано
3.	Рекомендації з удосконалення організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства	01.06.2023 – 10.06.2023	Виконано
4.	Висновки за роботою, вступ	11.06.2023– 12.06.2023	Виконано
5.	Оформлення роботи	12.06.2023	Виконано

Студент

(підпис)

Лагунін І.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лагунін І.С. Організаційно-економічне забезпечення збалансованого розвитку підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Луцьк, 2023.

Метою випускової кваліфікаційної роботи бакалавра є розвинення теоретичних положень, науково-методичних підходів, інформаційної бази організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства, розробка практичних пропозицій з удосконалення організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства. Поглиблено науково-методичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». Упорядковано зміст збалансованої система показників розвитку підприємства. Систематизовано складові комплексної моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства. Оцінено темпи розвитку та виявлено перспективні тенденції розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості. Представлено науково-методичний підхід до аналізу збалансованості розвитку підприємства. Виконано експертну оцінку можливостей запровадження стратегії збалансованого розвитку підприємства. Надано рекомендації з удосконалення організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

Ключові слова: розвиток, управління, збалансованість, підприємство, аналіз, організаційно-економічне забезпечення, менеджмент, інструментарій, управлінське рішення, сталість.

ANNOTATION

Lagunin I.S. Organizational and economic support for the balanced development of the enterprise / Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2023.

The purpose of the bachelor's graduation thesis is to develop theoretical provisions, scientific and methodological approaches, information base of organizational and economic support for balanced development of the enterprise, development of practical proposals for improving organizational and economic support for balanced development of the enterprise. Scientific and methodical approaches to defining the concept of "enterprise development" are deepened. The content of the balanced system of enterprise development indicators has been organized. The components of the complex model of organizational and economic support for the balanced development of the enterprise are systematized. The rate of development was assessed and promising trends in the development of domestic enterprises on the basis of balance were identified. A scientific and methodical approach to the analysis of the balanced development of the enterprise is presented. An expert assessment of the possibilities of implementing a strategy of balanced development of the enterprise was carried out. Recommendations on improving the organizational and economic support for the balanced development of the enterprise have been provided.

Key words: development, management, balance, enterprise, analysis, organizational and economic support, management, tools, management decision, sustainability.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1	Науково-методичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства»	10
1.2	Зміст збалансованої система показників розвитку підприємства	17
1.3	Комплексна модель організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства	25
2	ДІАГНОСТИКА ЗБАЛАНСОВАНOSTІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1	Перспективи розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості	34
2.2	Аналіз збалансованості розвитку підприємства	39
2.3	Експертна оцінка можливостей запровадження стратегії збалансованого розвитку підприємства	42
3	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	46
	ВИСНОВКИ	51
	СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	52
	Додаток А	57
	Додаток Б	58

ВСТУП

Актуальність дослідження Збалансований розвиток є необхідною умовою сталого економічного зростання та спільного процвітання економіки України. Це має охоплювати зміцнення зв'язків між загальною системою менеджменту та окремими управлінськими бізнес-процесами, а також між менеджерами різних ланок управління, а також справедливий розподіл ресурсів між стратегічними бізнес-одинацями. Ефективна комплексна модель організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства дозволить охопити фінансово-економічний, інноваційний, технологічний, соціально-економічний та інституціональний аспекти господарської діяльності підприємства в сучасних умовах та максимізувати ефективність залучених до господарського обігу ресурсів, оптимізувати час прийняття управлінських рішень та підвищити ефективність системи менеджменту на підприємстві. Проблемам збалансованості присвячено істотну кількість наукових розробок [1-15], в яких визначено принципи збалансованості, уточнено зміст розвитку та ресурсне забезпечення. Але умови пандемії та військового стану вимагають проведення подальших досліджень в цій предметній сфері.

Тому нагальним завданням є уточнення теоретичних положень, аналітичного забезпечення та формування основних напрямків удосконалення інструментарію організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Мета і задачі бакалаврської роботи. Метою випускової кваліфікаційної роботи бакалавра є уточнення та удосконалення фундаментальних положень, науково-методичних засад, аналітичного забезпечення, практичного інструментарію з організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра реалізовано ряд завдань, що є актуальним рішенням для досягнення збалансованості розвитку підприємства та підвищення ефективності функціонування системи менеджменту на підприємствах в сучасних умовах:

- поглиблено науково-методичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства»;
- упорядковано зміст збалансованої система показників розвитку підприємства;
- систематизовано складові комплексної моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства;
- оцінено темпи розвитку та виявлено перспективні тенденції розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості;
- представлено науково-методичний підхід до аналізу збалансованості розвитку підприємства;
- виконано експертну оцінку можливостей запровадження стратегії збалансованого розвитку підприємства;
- надано рекомендації з удосконалення організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

Об'єктом виконання випускової кваліфікаційної роботи рівня підготовки «бакалавр» є процеси розвитку, що охоплюють фінансово-економічний, інноваційний, технологічний, соціально-економічний та інституціональний аспекти господарської діяльності підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є фундаментальні положення, науково-методичні засади, аналітичне забезпечення, практичний інструментарій з організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Методи дослідження. Для досягнення мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра, для вирішення кола окреслених задач, що запропоновано у

межах бакалаврської роботи, застосовано ряд методів (загальних та спеціальних), а саме: системний підхід, методи діалектики – для уточнення і систематизації існуючих поглядів до визначення поняття «розвиток підприємства»; методи індукції та дедукції - для систематизації складових комплексної моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства; метод абстракції та узагальнень – для поглиблення змісту збалансованої система показників розвитку підприємства; наукового спостереження, систематизації та класифікації – для формування системи показників збалансованого розвитку підприємства; аналізу і синтезу, діагностики та моніторингу – для оцінки темпів розвитку та виявлено перспективні тенденції розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості; статистичного методу, метод конкретизації – для аналізу збалансованості розвитку підприємства; вивчення наукової літератури – для сформулювати науково-методичні підходи до покращення фінансового стану підприємства; економіко-математичне моделювання, статистичний аналіз – для надання рекомендацій з удосконалення організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

Основний науковий результат виконання бакалаврської роботи та вирішення поставлених задач полягає у поглибленні науково-методичних підходів до визначення поняття «розвиток підприємства», упорядкування змісту збалансованої система показників розвитку підприємства та систематизації складові комплексної моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Науково-методичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства»

Вітчизняні підприємства є надзвичайно важливою елементом структури сучасної економіки України. Їх розвиток сприяє економічному і соціальному розвитку окремих країн і світу. Тому розвиток цих підприємств має бути пріоритетом економічної політики не лише регіону, а й держави в цілому. Від цих підприємств великою мірою залежить конкурентоспроможність економіки України на міжнародному ринку, її інвестиційна привабливість та можливість опору негативним наслідкам військового стану, невпинних руйнувань внаслідок військової агресії.

Розвиток невіддільний від необхідності досягнення соціально значущість, екологічних, інноваційних, інфраструктурних цілей, що у комплексі відбивають цільову орієнтацію та місію підприємства. Тому комплексність підходу до визначення ризику повинна стати запорукою дослідження та визначення розвитку як процесу або результату застосування управлінських дій. Комплексний характер розвитку господарської діяльності робить управлінській рішення найважливішими з точки зору підтримки та підвищення конкурентоспроможності компанії. Зважаючи на те, що підприємства визначають економічний потенціал вітчизняної економіки, вони все ще стикаються з численними перешкодами під час ведення бізнесу, що, у свою чергу, часто змушує їх обмежувати свій розвиток

Характеристика сучасних підходів трактування змісту розвитку підприємства представлена на рис. 1.1.

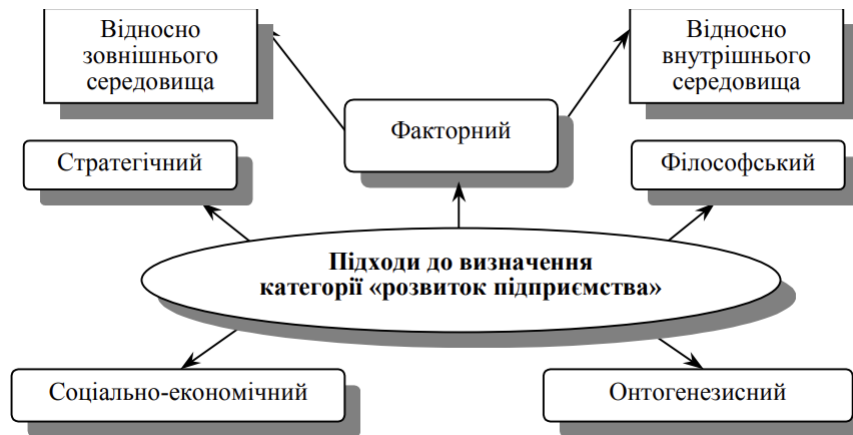


Рисунок 1.1 – Підходи до трактування змісту розвитку підприємства [16]

В економічній літературі можна знайти багато визначень поняття розвитку підприємства. Розвиток стосується процесу, який відбувається протягом періоду, коли послідовні, послідовні зміни відбуваються впорядкованим чином і залишаються відносно постійними. Розвиток означає виникнення якісних змін, оцінених позитивно з точки зору мети, якої вони стосуються. Розвиток – це довготривалий процес зміни розміру та економічних зв'язків, що характеризують розмір і структуру підприємства. Розвиток – це скоординована зміна систем компанії, яка адаптує її до середовища, що постійно змінюється, ці корективи є ефективними, якщо забезпечують досягнення та збереження конкурентної переваги компанії, що є її неодмінною умовою утримання на ринку.

Розвиток - це процес змін, що відбуваються в часі, суть якого можна трактувати як усунення так званого розриву в розвитку, або як процес вдосконалення місця, де знаходиться організація, розрив у розвитку визначається як різниця між наявними здібностями, потенціалом і реальними досягненнями. Усі наведені вище визначення об'єднуються поняттям процесу змін, що відбуваються з часом. Кожна компанія в процесі своєї роботи на ринку піддається змінам, у міру розвитку. Слід звернути увагу на

різницю між поняттями розвитку та поняттями зростання, оскільки вони не зовсім тотожні. Розвиток означає виникнення якісних змін, оцінених позитивно з точки зору мети, якої вони стосуються.

У таблиці 1.1 систематизовано ознаки та відповідні до них типи та різновиди розвитку.

Таблиця 1.1 - Ознаки та відповідні до них типи та різновиди розвитку *

Ознака	Вид розвитку
1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ загальнокорпоративний; ✓ внутрішньокорпоративний (локальний)
2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ прогресивний; ✓ регресивний
3. Залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі підприємства:	✓ організаційний; ✓ техніко-технологічний; ✓ соціальний; ✓ економічний
4. Залежно від характеру змін	✓ спрямований; ✓ циклічний; ✓ спіральний
5. Залежно від типу тренду	✓ лінійний; ✓ нелінійний
6. Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ рівномірний (еволюційний); ✓ нерівномірний (революційний)
7. За природою ключового критерію	✓ абсолютний; ✓ відносний
8. Залежно від рівня невизначеності процесів	✓ прогнозований (достовірний); ✓ випадковий
9. Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ екстенсивний (кількісний); ✓ інтенсивний (якісний)
10. Залежно від можливості управління змінами	✓ керований; ✓ спонтанний
11. Залежно від корпоративної стратегії	✓ адаптивний; ✓ реактивний; ✓ випереджальний (превентивний)
12. Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства	✓ елементний; ✓ інтегральний; ✓ системний
13. Залежно від мети змін	✓ простий; ✓ розширений

* Джерело: [17]

У випадку, коли мова йде про кількісні зміни, ми маємо справу зі зростанням. Проте ріст і розвиток мають однаковий напрямок змін. Зростання компанії має кількісний і структурний вимір. Воно виражається в змінах кількості або вартості економічних цінностей, що свідчать про розвиток.

Здається, що розвиток і зростання пов'язані разом. Зростання є невід'ємною частиною розвитку компанії [17]. Розвиток компанії є результатом як зовнішніх умов, пов'язаних з необхідністю відповідати на нові виклики середовища, так і внутрішніх потреб бізнесу. Зовнішні фактори походять як з подальшого оточення компанії, тобто макросередовища, так і з ближчого або мікросередовища. Ті, що походять з макросередовища, є результатом, серед іншого, політичної та правової системи, в якій працює підприємство, а також технологічної та соціально-культурної сфери. Він включає, серед іншого, стан економіки, в якій працює компанія, рівень інфляції, безробіття, технологічний розвиток, правові норми, екологічну свідомість суспільства, а також культуру, звичаї, релігію. З іншого боку, зовнішніми факторами, що є результатом мікросередовища та впливають на підприємство, є переважно власники, постачальники, одержувачі, конкуренти, клієнти, кооператори, фінансові установи, органи влади.

Розвиток, як якісне явище, як багатовимірний і складний процес, включає зміни, які виходять за рамки поточної діяльності компанії. Це стосується, зокрема, інноваційних процесів на підприємстві. З іншого боку, зростання, теоретично засноване на кількісних змінах, стосується продовження поточних напрямків діяльності компанії. Найчастіше вимірюється динамікою вартості продажів, часткою ринку, динамікою вартості інвестицій, розміром зайнятості або досягнутими економічними та фінансовими результатами. Однак розвиток не слід пов'язувати лише з якісними змінами, а зростання – з кількісними. Насправді кількісні та якісні

зміни ніколи не відбуваються ізольовано одна від одної. Зростання підприємства має вести до його розвитку.

Прийнята в дослідженні концепція розвитку підприємства в основному включає зміни, що виражаються в зростанні. Розвиток підприємства визначався інтенсивністю змін інвестицій цих підприємств, кількістю підприємств, чисельністю працівників підприємства, змінами валової вартості основних фондів підприємства, їх доходів, а також динамікою валового прибутку та вартість виробництва підприємства.

Порядок забезпечення розвитку підприємства представлений на рис. 1.2.

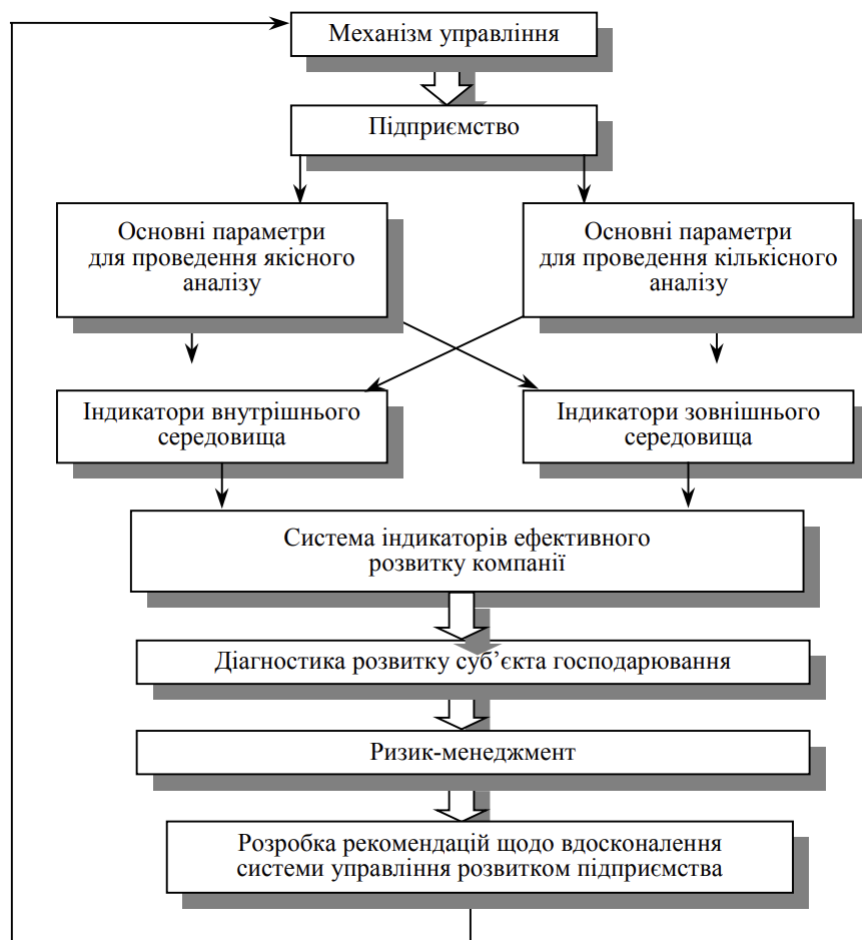


Рисунок 1.2 – Порядок забезпечення розвитку підприємства [17]

Важливе місце в забезпеченні розвитку відіграє інформація, якість та обсяги якої безпосередньо впливають на оцінку досягнутих темпів та подальші можливості до змін. На рис. 1.3 представлена структура інформаційної складової забезпечення розвитку підприємства.

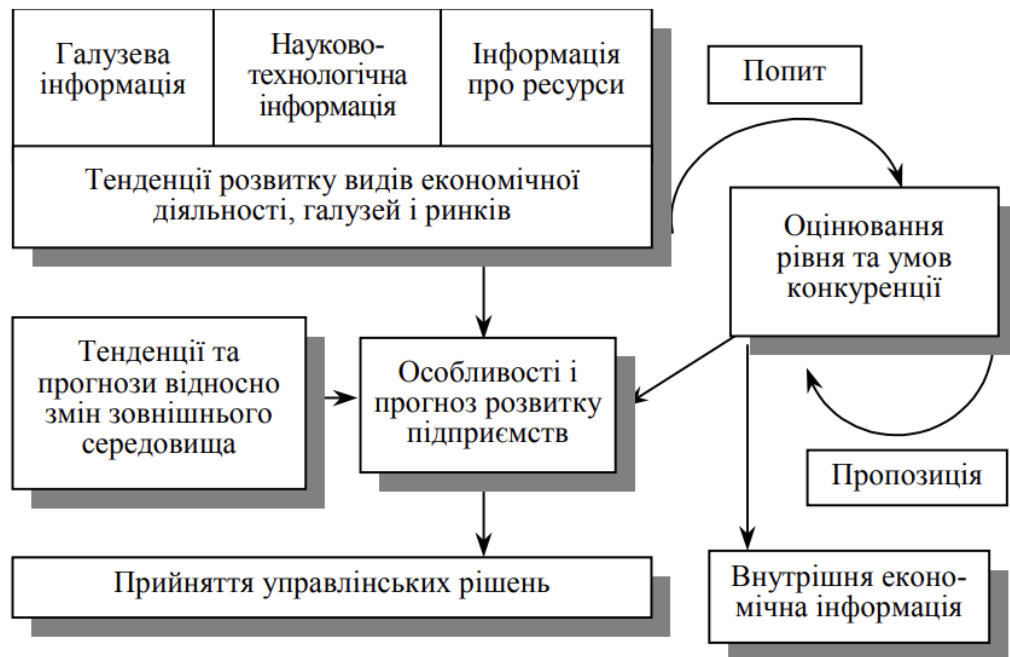


Рисунок 1.3 – Інформаційна складова забезпечення розвитку підприємства [17]

Передусім, побудова системи інформаційного забезпечення розвитку підприємства неможлива без системи управління розвитком підприємства як такої. У цьому випадку більша ймовірність зосередитися на інформаційному забезпеченні структурних одиниць або підрозділів підприємства, а не на процесах розвитку, що узгоджується з функціональним, а не процесним підходом до управління, що є безпосереднім завданням менеджерів у рамках загальної системи прийняття управлінських рішень.

Крім того, інформаційне забезпечення розвитку підприємства – не єдиний вид управління розвитком, оскільки підприємству необхідні фінансові, технічні, організаційні засоби та інструменти, наявність

персоналу відповідної кваліфікації: менеджерів, спеціалістів, служби підтримки, виробничі потужності, матеріали, сировина, обладнання (забезпечення виробництва), логістичні шляхи тощо. Перераховані вище види забезпечення взаємопов'язані, однак жоден з них не обходиться без обробки, запису та аналізу інформаційних потоків, а отже, і інформаційної системи. Таким чином, можна стверджувати, що кожен тип інформаційного забезпечення розвитку підприємства так чи інакше лежить у межах інформаційного середовища організації.

На рис. 1.4 представлений порядок агрегації інформації для оцінювання розвитку підприємства.

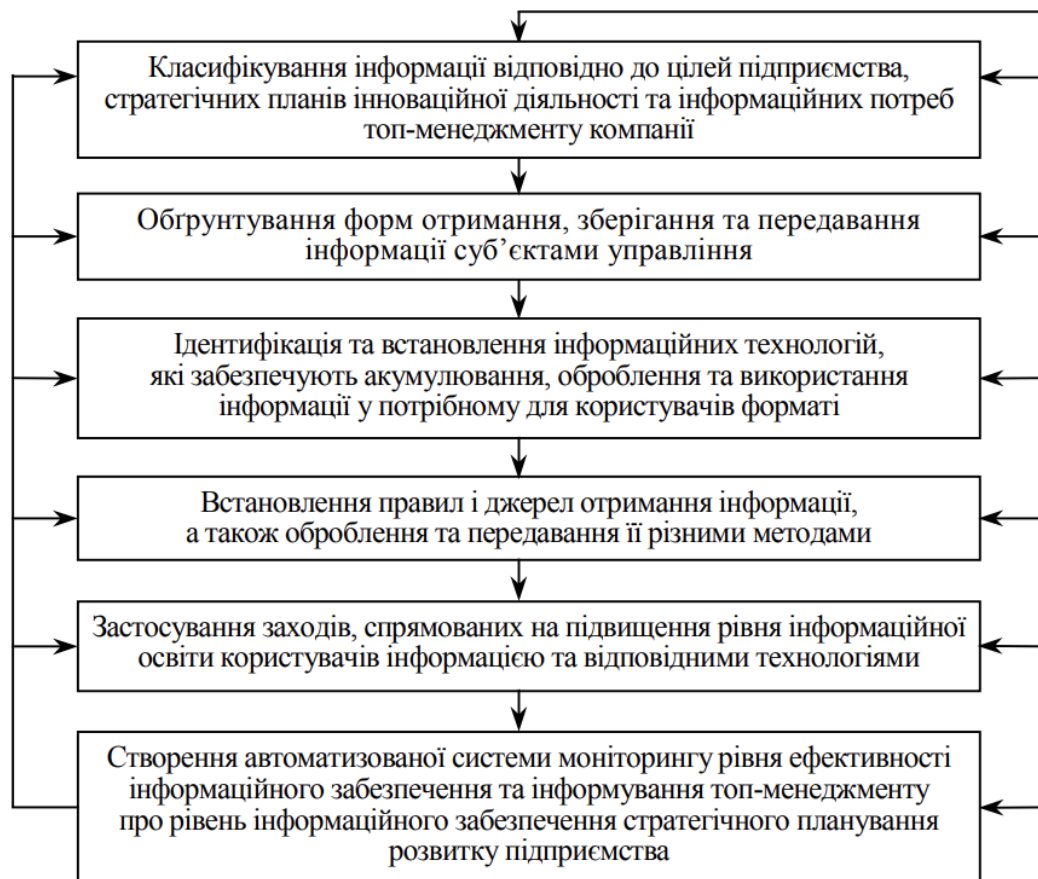


Рисунок 1.4 – Порядок агрегації інформації для оцінювання розвитку підприємства [17]

Інформаційна система інформаційного забезпечення розвитку підприємства (усі наявні дані, інформація для прийняття рішень), інформаційні технології (набір інструментів (у тому числі технічних) та інструментів для пошуку, обробки та видачі вихідної інформації), програмне забезпечення (набір засобів). програмного забезпечення для обробки інформації та програмних документів, необхідних для оцінки професійних програмних продуктів, а також кваліфікований персонал, який несе безпосередню відповідальність за створення, експлуатацію та модернізацію ІКС (системні адміністратори, ІТ-спеціалісти, інший службовий допоміжний персонал).

1.2 Зміст збалансованої системи показників розвитку підприємства

Збалансована система показників (ЗСП) з'явилася наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років як інструмент управління компаніями, що динамічно розвиваються.

У цей період компанії відчують труднощі, пов'язані з рядом змін у світовій економіці, таких як:

- частка ринку низки галузей промисловості швидко скорочується через глобалізацію;
- торгівля лібералізована;
- з'являються технічні новинки;
- зростають потреби компаній у якісній інформації та навичках реагування на раптові зміни на ринку.

У 1990 році Інститут «Норлан Нортон», як дослідницький центр KPMG, розпочав дослідження на тему: «Показники діяльності організації майбутнього», зосередившись на ефективності корпоративного управління. Дослідження охоплює 12 великих американських компаній і було породжено тим фактом, що існуючі підходи до вимірювання ефективності економічної

діяльності, дотримуючись переважно фінансових показників, занадто застаріли для організацій, що динамічно розвиваються.

У процесі дослідження Інститутом «Норлан Нортон» з'ясовано, що:

- 1) з метою поліпшення короткострокових фінансових показників більшість підприємств скорочують витрати на навчання, маркетинг, наукові дослідження, що негативно позначається на загальному фінансовому стані підприємства в майбутньому;
- 2) персонал компаній часто не розуміє своєї ролі в реалізації стратегії та не має мотивації для підвищення ефективності реалізації цієї стратегії [18].

Еволюція поглядів на збалансованість розвитку підприємства проілюстрована на рис. 1.1.

Управління будь-якою компанією неможливе без чітко сформульованих цілей, які можна адекватно виміряти. Найчастіше компанії вибирають як:

- короткострокова мета, наприклад, отримання прибутку;
- довгострокова мета, наприклад, створити та збільшити вартість компанії (або створити та збільшити добробут власника/акціонера).

Джерелами інформації для вимірювання ступеня досягнення мети в рамках стратегії збалансованості є такі:

- стандартна фінансова звітність (вкрай недостатнє та обмежене джерело) – основа аналітичної парадигми бухгалтерського обліку. Це реалізується через обліково-аналітичну модель;
- форми та показники, що відображають інвестиційні ризики та майбутні вигоди від сьогоднішніх рішень – основа ціннісної аналітичної парадигми.

Як результат можна визначити зміст збалансованої системи показників розвитку підприємства як наступну тріаду (рис. 1.5).

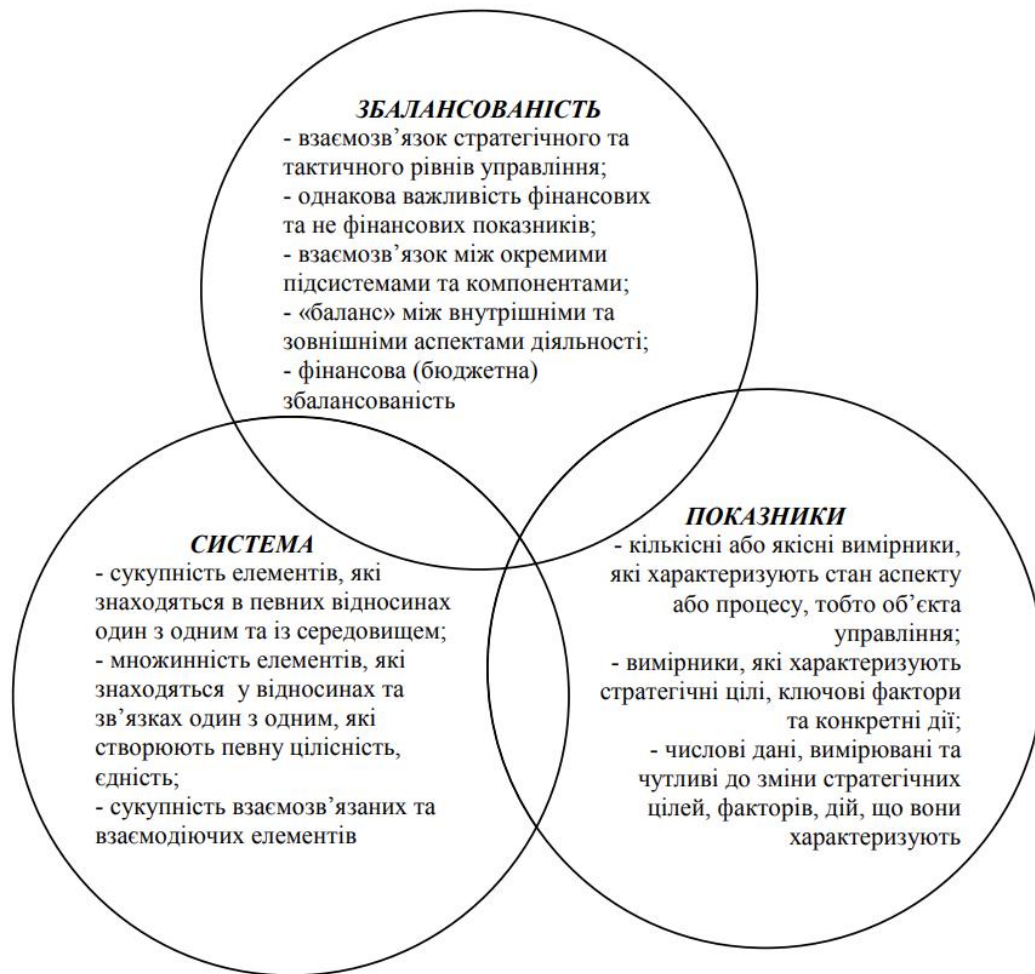


Рисунок 1.5 – Тріада вимог до формування збалансованої системи показників розвитку підприємства збалансованого розвитку підприємства [19]

У динамічному та складному бізнес-середовищі формування збалансованої системи показників розвитку підприємства, збалансованого розвитку підприємства є важливим інструментом не лише для підтримки високої продуктивності, але й для пошуку та збільшення конкурентних переваг. В умовах глобальної конкуренції стратегічне управління господарськими підприємствами все більше орієнтується на користувача та краще задоволення його потреб. Компанії, зосереджуючи свою увагу на пошуку нових шляхів підвищення ефективності забезпечення збалансованого розвитку підприємства, створюють такі стратегічні плани, реалізація яких –

перетворюючись на ефективну систему оперативних дій – могла б залучити не тільки нових клієнтів, але й сприяти утриманню існуючих.

Інтегрована система показників збалансованої системи показників розвитку підприємства збалансованого розвитку підприємства є одним із інструментів з'ясування суттєвих причин підвищення ефективності, пошуку оперативних дій, для забезпечення реалізації цілей – фінансових і нефінансових – на всіх рівнях менеджмент компанії. За наявності складних і мінливих умов навколишнього середовища компаніям доводиться постійно здійснювати моніторинг навколишнього середовища - моніторинг і нагляд, проводити оцінку та інтегрувати отримані результати в систему оцінки господарського підприємства. Інтегрована оцінка забезпечення збалансованого розвитку підприємства забезпечує передумови для подальшого поглибленого аналізу операційних процесів компанії з фінансової та нефінансової точок зору та пошуку шляхів і засобів для задоволення очікувань конкретних груп інтересів. Це, безсумнівно, пов'язано зі стратегічним мисленням і розробкою нових принципів стратегічного управління, їх адаптацією в операційні процеси компанії в періоди швидких змін на світовому ринку [20].

Еволюція поглядів на проблеми формування збалансованої системи показників розвитку підприємства представлена на рис. 1. 6. Правильно підготовлені рішення з оцінювання та забезпечення збалансованого розвитку підприємства повинні сприяти виявленню причинно-наслідкових зв'язків і тим самим направляти стратегічне управління в потрібне русло, наприклад, забезпечувати конкретний напрямок діяльності для таких сфер, як маркетинг, фінанси, управління персоналом, розвиток інформаційних технологій. Звичайно, тільки на перший погляд здається, що під оцінкою розуміється процес, під час якого дані збираються, потім вони трансформуються і перетворюються в інформацію, яка допомагає приймати рішення, корисні для компанії.

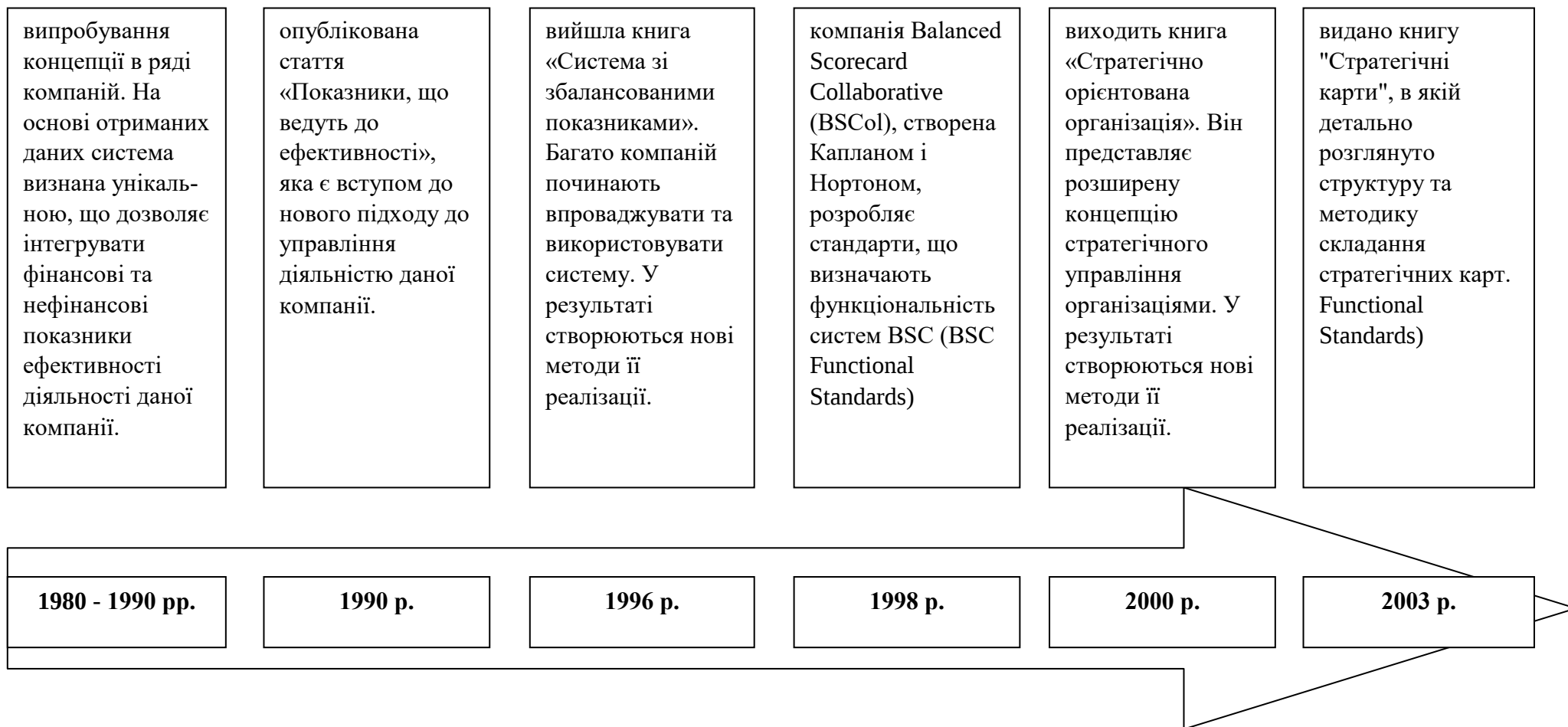


Рисунок 1.6 - Еволюція поглядів формування збалансованої системи показників розвитку підприємства *

* Сформовано автором за [15-21]

Різноманітні проблеми та труднощі, пов'язані з оцінкою ефективності, виникають на всіх рівнях прийняття управлінських рішень та їх реалізації.

Насправді, дослідники надають оцінці ефективності значно більшої ролі та підкреслюють не лише діяльність, але й етапи оцінювання та визначають кроки, які спрямовані на ідентифікацію, оцінювати, оптимізувати та контролювати бізнес-процес, а саме: - створення моделі системи оцінки ефективності, визначення критеріїв, за якими оцінюються різні аспекти; - реалізація створеної моделі, що ідентифікує логічну структуру оцінки діяльності, яка визначає показники досягнень діяльності, результати діяльності та стандарти досягнень діяльності; - прийняття рішень, на основі отриманих результатів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії та отримання конкурентної переваги.

Періодизація підходів до формування системи збалансованої системи показників розвитку підприємства представлена у табл. 1.2 дозволяє дійти висновку про значущість збалансованого розвитку для формування довгострокових перспектив підприємства на ринку.

Таблиця 1.2 – Періодизація підходів до формування системи збалансованої системи показників розвитку підприємства *

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки
Модель Дюпона. Рентабельність інвестицій (ROI)	Чистий прибуток на 1 акцію (EPS). Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E)	Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B). Рентабельність акціонерного капіталу (ROE). Рентабельність чистих активів (RONA). Грошовий потік (Cash Flow)	Економічна додана вартість (EVA). Прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів (EBITDA). Ринкова додана вартість (MVA). Збалансована система показників (ЗСП). Показник сукупної акціонерної дохідності (TSR). Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)

* [19; 21]

Для досягнення успіху в умовах загострення конкуренції менеджерам, відповідальним за бізнес-процеси, незалежно від їх ієрархічного рівня в компанії, корисно стежити за тим, щоб процеси, пов'язані з їх безпосередньою діяльністю, були виконані до кінця. Тому здійснювані

процеси повинні бути пов'язані з цілями, поставленими перед компанією при плануванні, і їх реальною оцінкою. Систематизована інформація такого роду використовується для виявлення причин і виявлення засобів, придатних для досягнення поставлених цілей. Якщо заходи не відповідають очікуванням зацікавлених груп і мають помітний внесок (або вигоду) у створенні доданої вартості компанії, вони повинні бути негайно замінені новими. Хоча такі інструменти можна назвати технікою стратегічного управління, але їх використання для покращення операцій разом із статистичним аналізом та іншими методами підкреслює появу всебічного розуміння операцій та їх оцінки як системи, яка стає все більш важливою, ніж оцінка його окремих частин - діяльності.

Тому для вирішення завдань оптимізації бізнес-процесів і в цілому управління їх якістю доцільно застосовувати комплексний підхід до оцінки фінансової та нефінансової діяльності, який забезпечує оперативний зворотний зв'язок з керівниками та працівниками підприємства. , допомагаючи показати проблеми його діяльності та надати можливість їх вирішення на всіх рівнях діяльності. Це відповідає застосуванню стратегічної аналітичної техніки – системи оцінки збалансованих показників ефективності. Важливою ідеєю керівництва компанії при виборі методів оптимізації операційних процесів і підвищення їх ефективності є належна оцінка з чотирьох точок зору: фінансова; перспектива клієнта; перспектива внутрішніх процесів; перспектива навчання та розвитку[1].

Підґрунтям формування такої системи є дослідження змісту поняття «збалансований економічний розвиток» та «Збалансований розвиток економічної системи» (рис. 1.7 та рис. 1.8). Уточнення їх змісту та специфіки дозволяє окреслити ряд принципів та умов для подальшого формування комплексної моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства

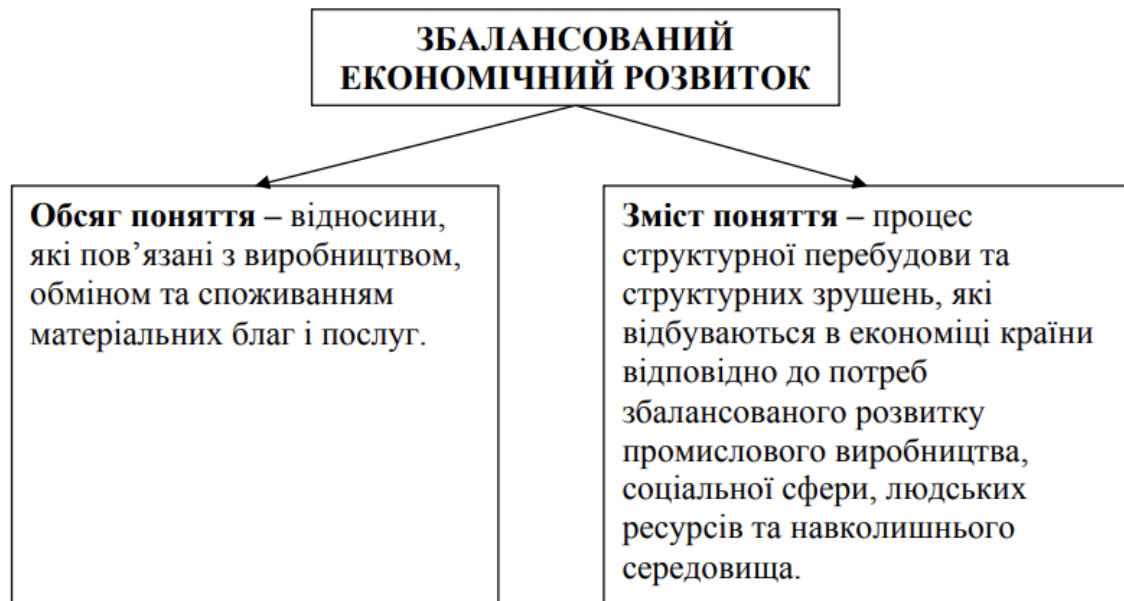


Рисунок 1.7 – Зміст збалансованого розвитку як процесу [22-23]

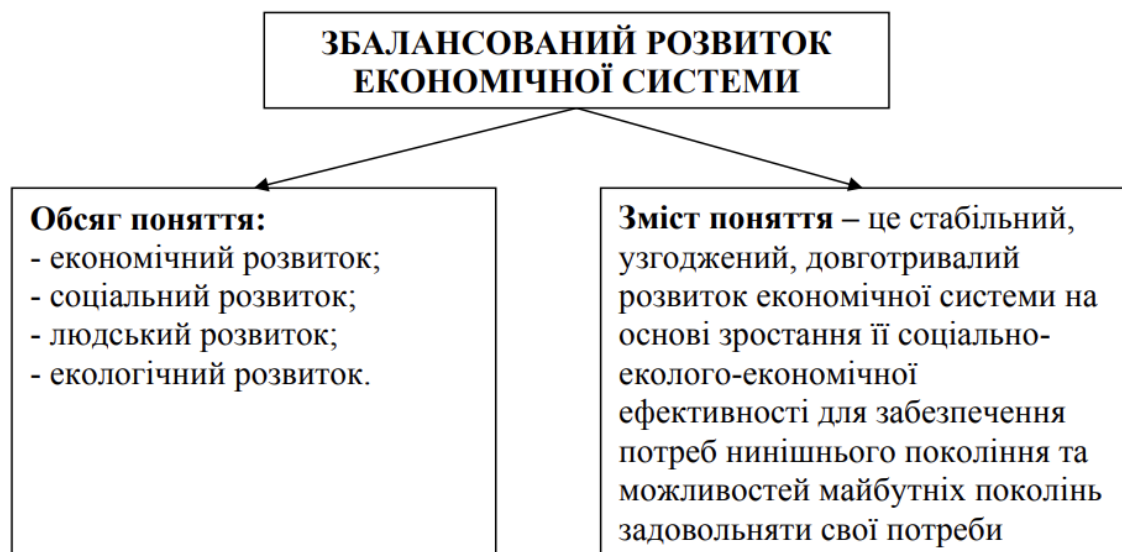


Рисунок 1.8 – Зміст збалансованого розвитку соціально-економічної системи [22-23]

До основних особливостей формування системи збалансованої системи показників розвитку підприємства можна віднести баланс між поставленими цілями та заходами в різних ракурсах та їх зв'язок за допомогою причинно-наслідкових зв'язків. Зв'язок між цілями та їх показниками з конкретних

точок зору логічно дає змогу працівникам усвідомити, що покращення результатів в одній перспективі дозволяє досягти кращих результатів в інших сферах. Кінцевим результатом усіх досягнутих цілей і вжитих заходів має бути досягнення власниками задовільного прибутку на інвестований капітал. На цій основі можна стверджувати, що розгляд діяльності в перспективі навчання та зростання, перспективі процесів і перспективі клієнтів визначає результати, досягнуті у фінансовій перспективі. Збалансування цілей у конкретних перспективах запобігає несприятливим явищам всередині підприємства, наприклад явищам, які полягають у тому, що цілі, переслідувані в рамках однієї перспективи, можуть бути досягнуті за рахунок інших. З цієї причини в збалансованій системі показників повинні міститися заходи, що стосуються також діяльності, пов'язаної з минулим, оскільки ці заходи, які можуть вплинути на майбутні результати підприємства. Завдяки цьому підприємство захистить себе від ситуації, в якій воно показує короткострокові прибутки і нехтує таким чином інвестиціями, що мають характер розвитку.

1.3 Комплексна модель організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства

Після створення вхідних даних для збалансованої системи показників надходять у формі показників ефективності, які часто називають ключовими показниками ефективності (КПЕ). КПЕ надає інформацію, необхідну організації, щоб визначити, чи добре вона працює чи ні. На жаль, у деяких організаціях КПЕ часто не можна відрізнити від операційних показників. Організації часто дотримуються думки, що все потрібно вимірювати та звітувати. КПЕ – це ключовий показник ефективності. Це один із небагатьох заходів, спрямованих на те, щоб зменшити складну природу ефективності організації та перетворити її на щось, що можна легко зрозуміти та швидко

вжити. Приблизно так само, як лікар або медсестра контролюють частоту пульсу та температуру, щоб визначити загальний стан здоров'я людини, менеджери можуть контролювати КПЕ, щоб визначити здоров'я організації. З чого почати, повністю залежить від стратегії, яку в той час розгортає організація. Повинен існувати прямий зв'язок між тим, чого організація намагається досягти (стратегічними цілями), і тим, що вимірюється, щоб визначити прогрес у досягненні мети.

Зрозуміло, що буде багато оперативних заходів, і деякі з них можуть внести дані до ключових показників ефективності, але оперативні заходи слід розглядати як «хазяйство» та «хорошу практику», і їх не слід плутати з КПЕ. Збалансована система показників дає нам основу для «збалансованого» бачення організації та визначення стратегічних цілей у чотирьох перспективних сферах разом із відповідними КПЕ. Ми повинні бути обережними, щоб не визначати занадто багато стратегічних цілей. Краще зосередитися на невеликій кількості речей, де можна запровадити структуру, щоб впливати на поведінку та результати, а не розподіляти робоче навантаження настільки тонко, що взагалі нічого не досягається.

Розробка системи показників може бути дуже швидкою (кілька тижнів) або протягом року, залежно від обсягу та складності системи показників та організації. Багато організацій обирають швидкий або проміжний підхід, який забезпечує імпульс проекту, усвідомлюючи, що підрахунок показників є ітеративним процесом. Часто краще робити та виправляти помилки на ранній стадії, поки організація ще в захваті від методології. Початкова робота з системою показників зазвичай виконується за допомогою Microsoft Excel, PowerPoint або Word. У міру зрілості системи показників методологію слід поширювати на решту організації. Мета полягає в тому, щоб підключити всіх співробітників до стратегічних цілей організації за допомогою індивідуальних або групових заходів. Щоб зробити це ефективно, знадобиться програмне забезпечення.

Незважаючи на варіативність вибору показників збалансованості, вимогою до моделі є включення технічних, соціальних, екологічних та економічних характеристик розвитку підприємства. Зв'язок підсистем, що формують відповідні показники розвитку підприємства, представлені на рис. 1.9.

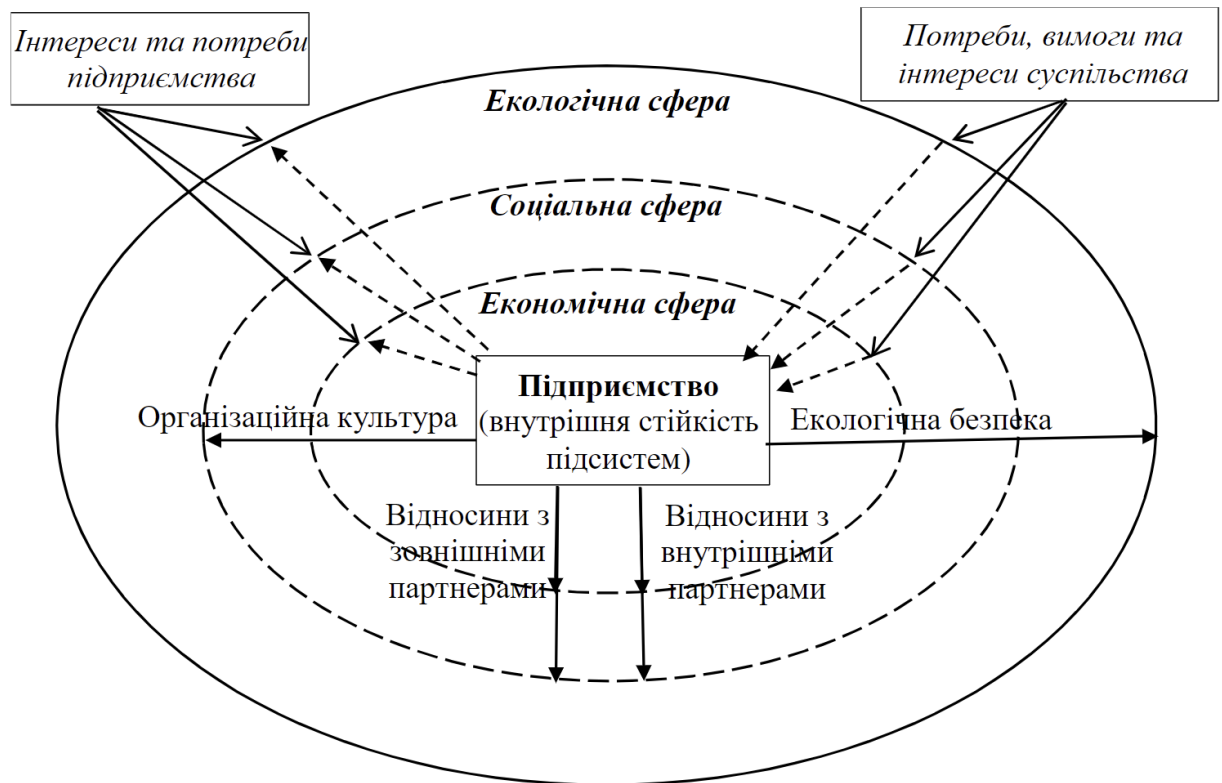


Рисунок 1.9 - Зв'язок екологічної, соціальної та економічної компоненти в формування моделі забезпечення збалансованості розвитку підприємства [24]

Порівняльна характеристика моделей забезпечення збалансованого розвитку підприємства представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика моделей забезпечення збалансованого розвитку підприємства *

Концепції та підходи	Групи факторів				
	Фактори організаційно-управлінського впливу	Потенціал працівників та їх професійний розвиток	Соціальний захист працівників	Охорона праці та здоров'я працівників	Соціальна інфраструктура підприємства
Збалансована система показників (Balanced Scorecard або BSC) авторів Р. Каплана і Д. Нортон	+	+			
Система управління на основі показника EVA (Economic Value Added) С. Штерна	+				
Модель EP ² M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Адамса і П. Робертса	+				
Глобальна ініціатива по звітності (Global Reporting Initiative або GRI), заснована на концепції сталого розвитку	+	+	+	+	
Метод систем менеджменту якості-TQM (Total Quality Management) Е. Демінга	+				
TPS (Total Performance Scorecard) – універсальна система показників	+	+			
Lean manufacturing (lean production) – ощадливе виробництво (розроблений на Toyota)	+				
Модель ділової досконалості підприємства Європейського фонду менеджменту якості (EFQM)	+	+		+	

* відповідно до [25-30]

Організаційно-економічне забезпечення збалансованості розвитку підприємства слід розглядати не лише як систему прийняття рішень на основі комплексу збалансованих показників ефективності у довгостроковому аспекті господарської діяльності підприємства, а й як специфічну систему стратегічного управління розвитком господарської діяльності підприємства, яка має підтримувати реалізацію місії. У такому зображенні організаційно-економічне забезпечення збалансованості розвитку підприємства допомагає виробляти ефективні управлінські рішення, досягати ключових показників ефективності, підтримувати та нарощувати темпи розвитку шляхом реалізації стратегії та місії. Організаційно-економічне забезпечення збалансованості розвитку підприємства також включає заходи та стратегічні цілі та дозволяє інтегрувати їх із системою менеджменту на підприємстві. Організаційно-

економічне забезпечення збалансованості розвитку підприємства також підтримує прийняття стратегічних ініціатив менеджерів, а також планування та встановлення конкретних цілей розвитку – соціально-економічних, техніко-технологічних або інших значущих для ефективної господарської діяльності у довгостроковій перспективі.

Організаційно-економічне забезпечення збалансованості розвитку підприємства підтримує вдосконалення систем, спрямованих на моніторинг реалізації стратегії та розвитку підприємства. Інструментарій організаційно-економічного забезпечення збалансованості розвитку підприємства дозволяє підприємству констатувати не лише фінансові результати у ретроспективі, а й оцінюватиме міру задоволеності клієнта, здатність організації розвиватися та результати бізнес-процесів. Слід також відзначити, що організаційно-економічне забезпечення збалансованості розвитку підприємства є гнучким методом, який можна ефективно адаптувати до потреб конкретної організації.

Проте структура організаційно-економічного забезпечення збалансованості розвитку підприємства буде специфічною залежно від галузевої приналежності, рівня фінансової стійкості, платоспроможності, досягнутих характеристик ділової активності та параметрів фінансової стійкості. Крім того значну роль у формуванні структури організаційно-економічного забезпечення збалансованості розвитку підприємства відіграють менеджери, їх компетенції, знання, мотивація та діючі програми стимулювання. Особливості ринкового середовища, а саме – клієнти, конкуренти, посередники, ринкова інфраструктура, соціальне оточення – є важливими факторами формування структури організаційно-економічного забезпечення збалансованості розвитку підприємства. Клієнтоорієнтованість найчастіше є базовим елементом створення стратегії на сучасних підприємствах. Причина цього дуже проста, вона впливає з того факту, що відповідні відносини підприємства з клієнтами дозволяють досягти доходів, а отже, сприяють досягненню фінансових цілей підприємства. Тому можна

сформулювати ціль створення механізму організаційно-економічного забезпечення збалансованості розвитку підприємства як створення цінностей для власників на основі використання найкращих можливостей фінансового, економічного, соціального, екологічного, технологічного змісту та їх закріплення у довгостроковій перспективі.

Проте моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства будуть присутні недоліки, що притаманні будь-якій моделі внаслідок спрощеного відображення дійсності. У табл. 1.4 приведені структурні та організаційні недоліки, усунення яких дозволить створити ефективну моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства з урахуванням специфіки, галузевої приналежності, стану ринкового середовища, інституціонального забезпечення тощо.

Таблиця 1.4 – Система недоліків структурного та організаційного змісту*

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

*[19]

Збалансована система показників найчастіше сприймається як інструмент реалізації стратегії суб'єкта господарювання, а з іншого боку – як система стратегічного управління. За допомогою моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства можна

відстежувати процес створення цінності в організації та розповідати про комунікаційну роль цієї концепції. Порядок формування моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства представлений на рис. 1.10 .

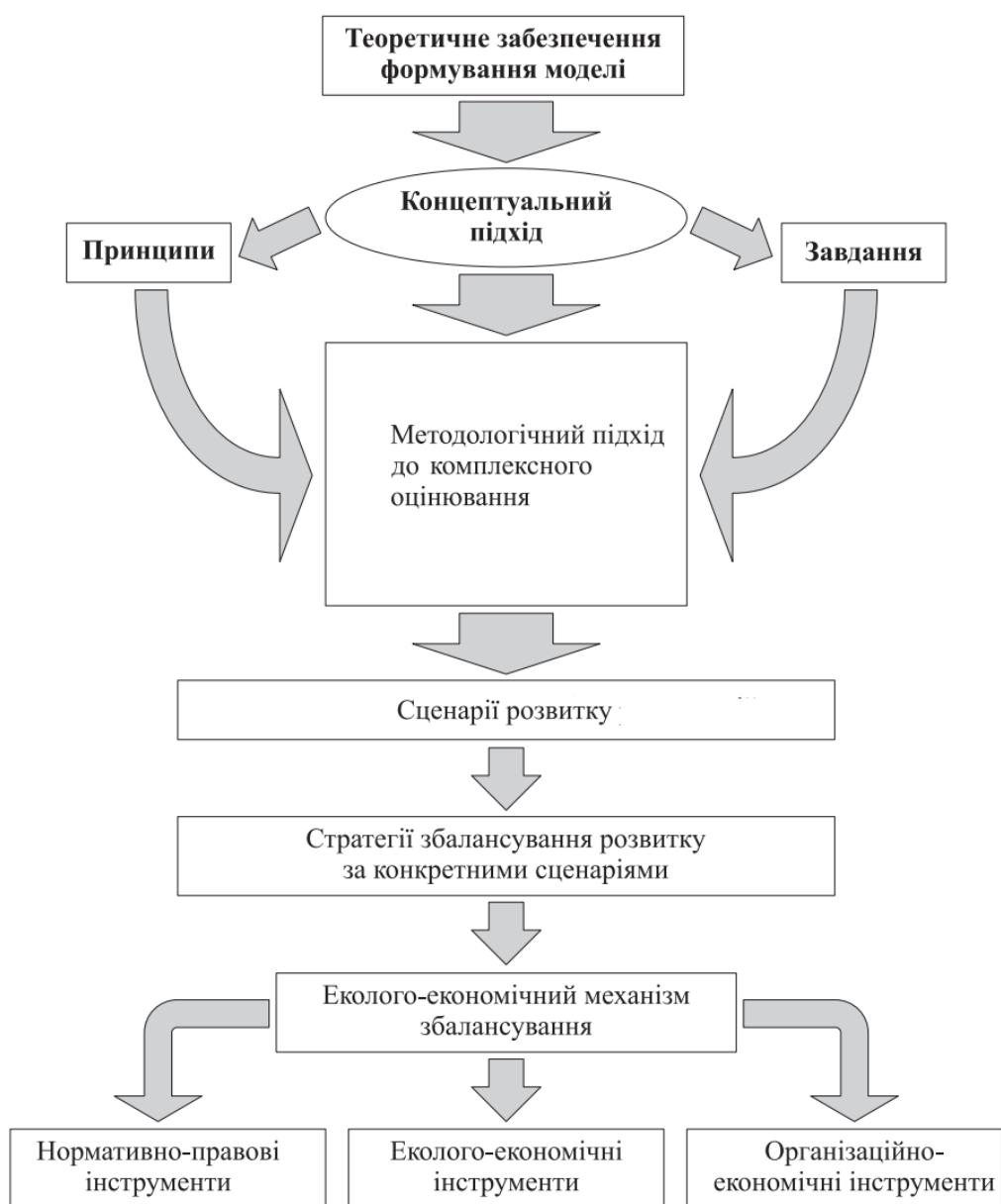


Рисунок 1.10 – Порядок формування моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства [31-33]

Позитивні та негативні сторони впровадження системи збалансованих показників розвитку до системи управління підприємством представлені на рис. 1.11.



Рисунок 1.11 – Позитивні та негативні сторони впровадження системи збалансованих показників розвитку до системи управління підприємством [19]

На засадах вивчення представлених умов, особливостей, переваг та недоліків впровадження системи збалансованих показників розвитку до системи управління підприємством доцільно рекомендувати наступні етапи впровадження моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства (рис. 1.12).



Рисунок 1.12 – Етапи впровадження моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства [34]

Корисність впровадження системи збалансованих показників розвитку до системи управління підприємством безперервно збільшується і містить три основні сфери, завдяки яким можна стверджувати, що збалансована система показників є:

1. Система комплексного вимірювання досягнень підприємства в узгоджений спосіб.
2. Інструмент візуалізації, опис стратегії в сутності.
3. Комплексна система стратегічного управління підприємством.

Однак слід зауважити, що збалансована система показників також критикується деякими авторами [35]. Вони стверджують, що цій концепції бракує належної видимості основного джерела прибутку підприємства, яким є його працівники. В цій інтерпретації модель організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства зосереджується насамперед на стратегії організації, кількісній оцінці нематеріальних активів, які включають значною мірою інтелектуальний капітал.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЗБАЛАНСОВАНOSTІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Перспективи розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості

Підприємства відіграють важливу роль в економічному розвитку та є ключовими для сприяння зростанню робочих місць та інновацій. Щоб стати таким двигуном зростання, місцеві фірми повинні працювати відповідно до міжнародних стандартів і бути конкурентоспроможними на світових ринках. В економіці арабського регіону, як правило, домінує невелика кількість великих компаній, які мають відносно мало зв'язків із великою кількістю оточуючих малих і неформальних підприємств. Хоча відсоток таких підприємств не відрізняється від інших типів, більш великих за розмірами, їхній внесок у валовий внутрішній продукт значно нижчий. Декілька факторів перешкоджають роботі незбалансованих у своєму розвитку підприємств і ускладнюють їм конкуренцію в глобальній економіці.

Поширеність незбалансованих за темпами та напрямками розвитку підприємств значною мірою пояснюється складним і «недружнім» бізнес-середовищем, яке характеризується громіздкими законами, нормативними актами та адміністративними процедурами, яким бракує прозорості. Інвестори змушені витратити значні людські та фінансові ресурси під час запуску та функціонування свого бізнесу, тоді як вирішення комерційних суперечок є тривалим і непередбачуваним процесом у багатьох країнах. З огляду на обмежену міжнародну конкурентоспроможність, ці фактори змушують інвесторів вагатися щодо вкладення свого капіталу чи повної офіційної реєстрації своїх підприємств, впливаючи як на роботу, так і на можливості отримання прибутку через приватний сектор.

За останні роки Україна висунула багато ініціатив як щодо стратегій розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості. У таблиці 2.1 приведена кількість підприємств за напрямками діяльності у 2021 році.

Таблиця 2.1 – Кількість суб'єктів господарювання за напрямками діяльності у 2021 році*

Рік/Year	У фактичних цінах / At current prices		У цінах попереднього року / At prices of the previous year		Індекси фізичного обсягу / Volume indices			Індекси- дефлято ри / Deflators
	валовий внутрішній продукт / gross domestic product	валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу / gross domestic product per capita	валовий внутрішній продукт / gross domestic product	валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу / gross domestic product per capita	валовий внутрішній продукт / gross domestic product	валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу / gross domestic product per capita	валовий внутрішній продукт / gross domestic product	валовий внутрішній продукт / gross domestic product
За методологією СНР 1993 / According to the SNA 1993								
2010	1079346	24798	949619	21817	104,1	104,5	109,5	113,7
2011	1299991	29980	1138338	26252	105,5	105,9	115,5	114,2
2012	1404669	32480	1303094	30132	100,2	100,5	115,8	107,8
2013	1465198	33965	1404293	32553	100,0	100,2	115,8	104,3
2014	1586915	36904	1369190	31841	93,4	93,7	108,2	115,9
2015	1988544	46413	1431826	33419	90,2	90,6	97,6	138,9
2016	2385367	55899	2037084	47738	102,4	102,9	100,0	117,1
2017 ²	2981227	70170	2441661	57470	102,4	102,8	102,4	122,1
2018 ²	3560302	84228	3085223	72989	103,5	104,0	105,9	115,4
2019 ²	3977198	94633	3674214	87423	103,2	103,8	109,3	108,2
2020	4222026	101138	3827941	91697	96,2	96,9	105,2	110,3
2021	5450849	131734	4367501	105552	103,4	104,4	108,8	124,8

* За даними [36]

Слід констатувати, що державна влада в Україні ще не досягла значних успіхів у створенні «інноваційного клімату» в країні, заходи щодо підтримки розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості мають локальний характер і не дозволяють подолати існуючі негативні тенденції. Динаміка розвитку господарської активності вітчизняних

підприємств має нерівномірний характер, що спричинено наслідками пандемії та впровадженого військового стану.

Зазначене спричинило суттєве скорочення національного доходу. Дані щодо національного доходу у 2021 році представлені у табл.. 2.2.

Таблиця 2.2 – Дані щодо національного доходу у 2021 році*

	У фактичних цінах, млн. грн / At current prices, million UAH					
	I квартал / I quarter	II квартал / II quarter	III квартал / III quarter	IV квартал / IV quarter	У цілому за рік / Total	
Валовий прибуток, змішаний дохід	355981	465824	731658	923691	2477154	Gross operating surplus, mixed income
Оплата праці найманих працівників	589587	635607	662676	713514	2601384	Compensation of employees
Податки за виключенням субсидій на виробництво та імпорт	167397	175543	206503	193046	742489	Taxes less subsidies on production and imports
Дохід від власності, одержаний від інших країн за виключенням сплаченого	-115196	-132497	-140964	-139775	-528432	Property income, receivable from the rest of the world excluding payable
Валовий національний дохід	997769	1144477	1459873	1690476	5292595	Gross national income

* За даними [36]

Збалансований розвиток економіки України реалізується відповідно до «Стратегії сталого розвитку». Вітчизняні суб'єкти господарювання є представниками бюджетоутворюючих галузей, що займає значну частку у зведеному бюджеті України. У товарній структурі експорту вона становить більше чверті, забезпечуючи перше місце на світовому ринку соняшникової олії та друге місце в експорті зерна. Проте майже половина валової продукції сільського господарства припадає на фермерські господарства. Конкурентні позиції вітчизняної продукції на зовнішніх ринках є нестійкими через незавершеність адаптації до європейських стандартів щодо якості та безпечності вироблених товарів і послуг, значні коливання вартості валют, цін, нестабільність виконання зобов'язань в рамках торгових відносин з країнами-імпортерами.

Кількість суб'єктів господарювання за напрямками діяльності у 2021 році представлена у табл.. 2.3.

Таблиця 2.3 – Кількість суб'єктів господарювання за напрямками діяльності у 2021 році*

	Код за КВЕД-2010/ Code NACE, Rev.2	Кількість суб'єктів господарювання/ Number of business entities					
		усього, одиниць/ total, units	у % до загального показника/ in % to the total	підприємства/ enterprises		фізичні особи-підприємці/ natural entities-entrepreneurs	
				одиниць/ units	у % до загального показника/ in % to the total	одиниць/ units	у % до загального показника/ in % to the total
Усього		1956320	100,0	370906	100,0	1585414	100,0
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	70803	3,6	47753	12,9	23050	1,5
Промисловість	B+C+D+E	121787	6,2	49059	13,2	72728	4,6
Будівництво	F	56627	2,9	31500	8,5	25127	1,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	777419	39,7	97038	26,2	680381	42,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	94633	4,8	17619	4,8	77014	4,8
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	69775	3,6	7560	2,0	62215	3,9
Інформація та телекомунікації	J	284141	14,5	16384	4,4	267757	16,9
Фінансова та страхова діяльність	K	10643	0,6	4234	1,2	6409	0,4
Операції з нерухомим майном	L	94342	4,8	36093	9,7	58249	3,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	143210	7,3	29556	8,0	113654	7,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	54153	2,8	18587	5,0	35566	2,2
Освіта	P	17927	0,9	2682	0,7	15245	1,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	34574	1,8	7569	2,0	27005	1,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	15829	0,8	2264	0,6	13565	0,8
Надання інших видів послуг	S	110457	5,7	3008	0,8	107449	6,8

* За даними [36]

Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємств за видами господарської діяльності у 2022 році представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємств за видами господарської діяльності

	Код за КВЕД-2010/ Code NACE, Rev.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання/ Turnover of business entities					
		усього, тис.грн/ total, thsd. UAH	у % до загального показника/ in % to the total	підприємства/ enterprises		фізичні особи-підприємці/ natural entities-entrepreneurs	
				тис.грн/ thsd. UAH	у % до загального показника/ in % to the total	тис.грн/ thsd. UAH	у % до загального показника/ in % to the total
Усього		15240051108,3	100,0	13867032389,4	100,0	1373018718,9	100,0
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	A	943489347,1	6,2	918661145,6	6,6	24828201,5	1,8
Промисловість	B+C+D+E	4999408298,3	32,8	4916736245,0	35,5	82672053,3	6,0
Будівництво	F	539503339,6	3,5	510988000,5	3,7	28515339,1	2,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	5994849519,2	39,3	5385021441,0	38,8	609828078,2	44,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	654504205,0	4,3	580411722,3	4,2	74092482,7	5,4
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	107285318,6	0,7	48059055,8	0,3	59226262,8	4,3
Інформація та телекомунікації	J	528450721,6	3,5	280979675,9	2,0	247471045,7	18,0
Фінансова та страхова діяльність	K	395825380,9	2,6	389716417,7	2,8	6108963,2	0,4
Операції з нерухомим майном	L	192779556,3	1,3	151671876,9	1,1	41107679,4	3,0
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	451805110,0	3,0	353093137,3	2,5	98711972,7	7,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	161138916,8	1,1	127692270,6	0,9	33446646,2	2,4
Освіта	P	16649655,7	0,1	7244474,8	0,1	9405180,9	0,7
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	195371974,5	1,3	179076347,2	1,3	16295627,3	1,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	20969029,9	0,1	10559198,9	0,1	10409831,0	0,8
Надання інших видів послуг	S	38020734,8	0,2	7121379,9	0,1	30899354,9	2,3

* За даними [36]

Слід визнати, що концептуальним є те, що позитивний ефект розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості виявляється у вдосконаленні виробничих відносин через інтелектуалізацію праці, покращення умов праці, підвищення освітнього та культурного рівня, стану навколишнього природного середовища, повну відповідність до діючого законодавства тощо. Динаміка та темпи переходу економіки на шлях збалансованості значною мірою залежать від ефективності використання наявних ресурсів, часових параметрів прийняття управських рішень, результатів інноваційної діяльності менеджерів, інституціональної підтримки суб'єктів господарювання. Тому однією з головних проблем, яка потребує постійної уваги з боку держави, є створення ефективної системи підтримки та контролю розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості, захист інформації, відбудова та ефективне використання інтелектуального потенціалу нації. Одним із ключових елементів цієї системи є створення ефективного економіко-правового механізму підтримки, активізації та прискорення розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості.

2.2 Аналіз збалансованості розвитку підприємства

З метою удосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості з'являється необхідність нового – системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємством, а також інструменти виявлення та оцінки рівня збалансованості. Суттєвим аспектом, який наголошується при оцінці діяльності з нефінансової точки зору, є те, що роль збалансованості підкреслюється під час оцінки результатів діяльності, а його очікування або рівень задоволеності пізніше інтегруються в моделі ефективності управлінських рішень як невід'ємної складової системи загального менеджменту на підприємстві. Хоча єдиного підходу до оцінки збалансованості господарської діяльності підприємства не існує, роботи деяких дослідників свідчать про те, що така нефінансова оцінка збалансованості господарської діяльності підприємства може бути визначена як суттєва складність у здійсненні оцінки фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства в цілому.

Оцінка збалансованості також важлива, оскільки така оцінка може сприяти довгостроковому вирішенню проблем ефективних управлінських процесів і операцій. Оцінюючи той факт, що управлінські рішення, інтегровані в загальну систему менеджменту на підприємстві, створюють виклики становленню бізнесу на ринку та його безперервності, дослідники зосереджуються на системі оцінювання, яка б дозволила виокремити сфери та фактори створення цінності, які підвищують ефективність управління, комунікацій та інформаційного обміну внутрі підприємства та із зовнішнім господарським середовищем. Саме завдяки моделюванню майбутньої динаміки розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості, кращої збалансованості у виконанні бізнес-процесів і управлінських операцій стає очевидним пошук більш ефективних моделей оцінки рівня

збалансованості, пов'язаних із прийняттям і реалізацією позитивних управлінських рішень на підприємстві.

Комплексний підхід до оцінки ефективності дозволить виявити причини позитивних і негативних результатів управління ефективністю компанії на всіх її рівнях і слугуватиме ефективному використанню ресурсів і стратегічних можливостей підприємства у напрямку збалансованості.

Відповідно до так званого “золотого правила” економіки, що є індикатором ділової активності та збалансованості розвитку підприємства в ринковому середовищі, співвідношення динаміка, темпів росту абсолютних показників ділової активності має виглядати в наступний спосіб:

$$100\% < TA < TЧД < TЧП, \quad (2.1)$$

де TA – темп прирощення суми активів підприємства, грн.;

$TЧД$ – темп прирощення суми чистого доходу, грн.;

$TЧП$ – темп прирощення обсягів чистого прибутку, грн.

Розглянемо основні складові нерівності (2.1) та їхній економічне значення щодо рівня залансованості:

– $100 \% < TA$ свідчить, що досліджуване підприємство нарощує економічний потенціал і масштаби своєї діяльності;

– $TA < TЧД$ означає, що виручка від реалізації має більш швидші від економічного потенціалу темпи зростання. З цього можна зробити припущення про підвищення інтенсивності використання господарських ресурсів на досліджуваному підприємстві;

– $TЧД < TЧП$ означає, що прибуток зростає більш швидкими темпами від обсягів реалізації та сукупного капіталу, що спричинене підвищенням значення показника рентабельності продажів [37].

Залежно від обраної суб'єктом господарювання фінансової політики роль різних фінансових ресурсів неоднакова. Основними джерелами

збільшення позикового капіталу є випуск облігацій та залучення кредитів банків, а головними джерелами підвищення власного капіталу є нерозподілений прибуток і додаткова емісія власних акцій

Індикаторами в управлінні стійким зростанням є коефіцієнти зростання [38]. Можливість підприємств нарощувати оборотні та необоротні активи за рахунок внутрішніх джерел фінансування показує коефіцієнт внутрішнього зростання (КВнЗр).

Для констатації розвитку підприємства як збалансованого за рахунок внутрішніх господарських джерел ресурсів, у тому числі фінансових, підприємство має узгодити співвідношення темпів зміни реінвестованого чистого прибутку, прирощення активів і темпів збільшення реалізації (чистого доходу), тобто:

$$K_{ВнЗр} = \frac{ЧП - Д}{A_n} \times \Delta ЧД = 1, \quad (2.2)$$

де $\Delta ЧД$ – теми прирощення чистого доходу, грн.;

ЧП – чистий прибуток, грн;

Д – розмір дивідендів, що виплачені акціонерам, грн.;

A_n – активи підприємства на початок періоду, грн.

Звідси, коефіцієнт внутрішнього зростання дорівнює:

$$\begin{aligned} K_{ВнЗр} &= \frac{ЧП - Д}{A_n} = \frac{ЧП^{РП}}{A_n} = \\ &= \frac{p.2350 \text{ ф.2} - p.4200 \text{ ф.4}}{p.1900 \text{ ф.1}}, \end{aligned} \quad (2.3)$$

де ЧПРП – реінвестований чистий прибуток.

Коефіцієнт внутрішнього зростання характеризує максимальний темп приросту обсягу реалізації, який може мати підприємство без зовнішнього фінансування. Якщо: $K_{ВнЗр} = 1$, то грошовий потік нейтральний, тобто внутрішніх джерел достатньо для інвестування та забезпечення

збалансованості розвитку підприємства; $KВнЗр > 1$ – надлишок коштів; $KВнЗр < 1$ – нестача інвестиційних ресурсів для інвестування та забезпечення збалансованості розвитку підприємства.

2.3 Експертна оцінка можливостей запровадження стратегії збалансованого розвитку підприємства

Вітчизняні підприємства стикаються з численними незручностями на шляху розвитку. У літературі бар'єри розвитку поділяють на внутрішні бар'єри, що є результатом самої стратегії підприємства, та зовнішні, що є результатом ринкової ситуації, тобто розміру попиту та пропозиції, державної політики, макроекономічної ситуації чи наявності капіталу [5]. Внутрішні бар'єри включають, перш за все, так званий капітальний бар'єр, який є результатом недостатнього капіталу підприємства, необхідного для фінансування інвестицій. Внутрішні бар'єри також включають відсутність достатніх навичок менеджерів, які повинні ефективно вести свій бізнес, так званий виробничий бар'єр, тобто необхідність модернізації машин, обмежене постачання деталей і матеріалів, а також так званий житловий бар'єр, або стандарт приміщення

Зовнішні бар'єри виникають через ситуацію на ринку. Підприємці не мають прямого впливу на зменшення своїх масштабів. З одного боку, підприємці стикаються з внутрішніми капітальними бар'єрами, а тому змушені використовувати іноземні джерела інвестиційного фінансування, з іншого – з зовнішніми фінансовими бар'єрами. Вони в основному походять від обмеженої доступності капіталу із зовнішніх джерел фінансування, а також від фінансового тягаря під час подання заявок на державні контракти або від несприятливих дат платежу.

Зовнішні бар'єри також включають соціальні, ринкові та правові бар'єри, бар'єри, що є результатом економічної політики, а також обмежений доступ до інформації про введення нових правил і поправок, адаптацію

законодавства України до права директив Європейського Союзу, можливість зовнішнього фінансування розвитку, бар'єри, пов'язані зі станом інфраструктури, що виникають внаслідок недостатнього розвитку транспортної та комунікаційної системи, поводження з відходами, телекомунікацій та енергетики. Також згадуються інноваційно-технологічні бар'єри, пов'язані із застарілим машинним парком та ускладненим доступом малих і середніх підприємств до нових технологій [38].

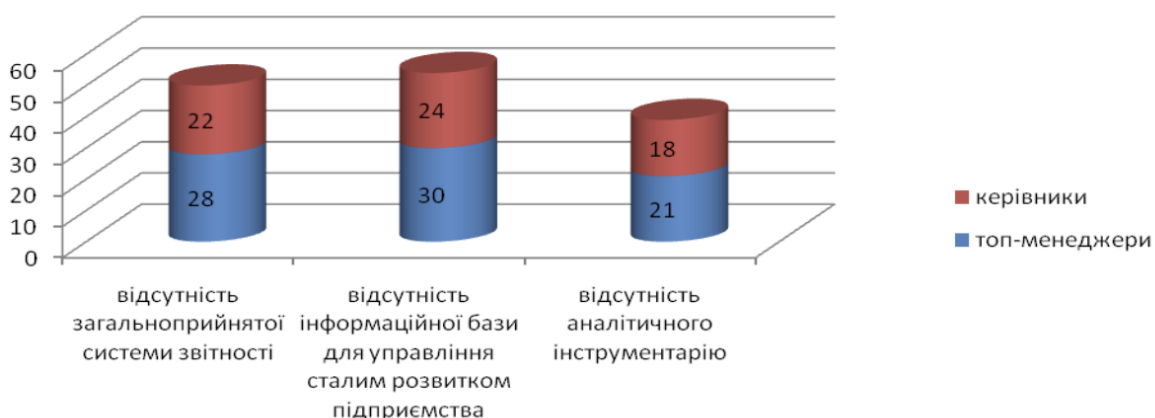


Рисунок 2.1 – Оцінювання бар'єрів, що перешкоджають впровадженню збалансованого розвитку підприємства

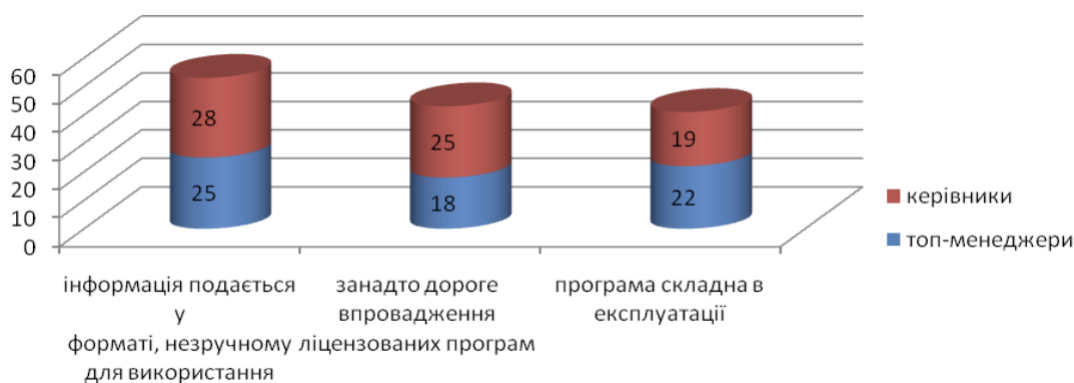


Рисунок 2.2 – Оцінювання фінансово-економічних бар'єрів, що перешкоджають впровадженню збалансованого розвитку підприємства

Пріоритетні напрямки організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства представлені на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Пріоритетні напрямки організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства [17]

Узагальнені результати опитування експертів щодо перспектив впровадження системи організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства наведено на рис. 2.4.

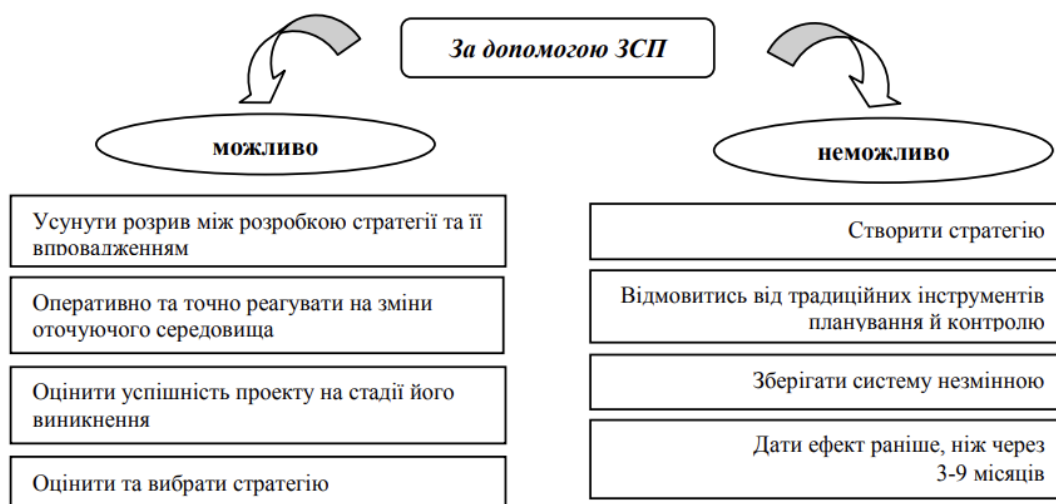


Рисунок 2.4 – Узагальнені результати опитування експертів щодо перспектив впровадження системи організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства [19]

Пріоритетні напрямки організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства залежать від контексту продукту та ринку, який необхідно проаналізувати на етапі розвитку господарської діяльності. Стратегічне планування організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства має бути:

(1) гнучким, що означає, що його потрібно переглядати щороку, щоб оновлювати ринкову інформацію та краще налаштовувати ціннісну пропозицію;

2) Всеосяжний, що означає, що всі співробітники та партнери повинні бути залучені до процесу розробки стратегічного плану;

3) Орієнтований на ринок, тобто це вирішальна стратегічна орієнтація на успіх і стійкість організації;

4) придатний для використання, тобто стратегічний план повинен призвести до щорічних операційних програм;

5) сталим, що означає, що мають бути встановлені пріоритетні цілі (більш ніж на рік) і цілі (до року), які сприятимуть економічній і фінансовій стійкості організації разом із соціальними та екологічними проблемами.

Стратегічний план організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства включає всі управлінські процеси та функції, необхідні для досягнення збалансованості.. Бізнес-план може функціонувати як важливий інструмент управління та впровадження системи організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Основними перевагами удосконалення організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства можна вважати наступне.

Передусім, слід зауважити на покращене організаційне узгодження та комунікація – підхід збалансованого розвитку підприємства вимагає, щоб метод застосовувався всією організацією від відділу до підрозділу та підприємства. Це стає єдиним стандартом для всіх. Безпосередньою вигодою є спільна мова, спільний набір стратегічних цілей і спільна метрична структура. Це не означає, що збалансовану систему показників необхідно негайно впровадити в усій організації; найкращим підходом є почати з малого (зазвичай на рівні керівників) і розгорнути її протягом визначеного періоду.

Удосконалене стратегічне планування є іншим аспектом переваг. Створення стратегічної карти з використанням методології збалансованого розвитку підприємства змушує команду керівників добре подумати про взаємозв'язок між стратегічною ціллю, ініціативами щодо досягнення мети та показниками, необхідними для досягнення успіху (провідні показники). і визначення фактичного успіху (кількісні показники). Таким чином, стратегічна карта стає наріжним каменем стратегічного планування. Він має додаткову перевагу в тому, що він є комунікаційним засобом стратегії (і способом її вимірювання) для решти організації.

- Покращена загальна звітність про продуктивність – система збалансованих показників зосереджує увагу на тих речах, про які потрібно повідомляти керівництву та виконавчим командам. Будуть інші речі, які

потрібно виміряти та звітувати про них, але той простий факт, що керівництво та виконавчі команди чітко розуміють, що їм потрібно, змусить всю організацію задуматися про те, що потрібно і, що важливіше, чому. Однією з очевидних переваг цієї діяльності є відсутність непотрібної звітності.

Збалансована система показників стає надзвичайно потужним інструментом для забезпечення організаційного узгодження, покращення комунікацій, досягнення набагато більш ефективного стратегічного планування та, зрештою, призводить до кращого функціонування організації, яка відповідає її бізнес-стратегії.

У таблиці 3.1 подано переваги та недоліки використання моделі збалансованості на підприємстві

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки використання моделі збалансованості на підприємстві

Переваги	Недоліки
1. Переведення стратегії підприємства у конкретні цілі та тактичні дії, які супроводжуються контролем показників цієї діяльності. 2. Поєднання в процесі реалізації всіх функціональних напрямів менеджменту. 3. Дозволяє конкретизувати ситуацію та відслідковувати конкретні зміни, паралельно коригуючи стратегію. 4. Досягнення необхідної прозорості бізнесу завдяки появі вимірювальної системи, за допомогою якої можна оцінити бізнес. 5. Завдяки причинно-наслідковому зв'язку між ключовими показниками успіху у ЗСП діяльність компанії стає більш зрозумілою та структурованою. 6. Виділення та вдосконалення ключових бізнес-процесів організації. 7. Використання ЗСП дозволяє підвищити рівень особистої відповідальності працівників. 8. Може використовуватись у поєднанні з іншими системами управління реалізацією стратегії та системами управління. 9. Інструмент комунікації керівництва компанії із зовнішніми стейкхолдерами. 10. Відсутність обмеження у сферах застосування ЗСП	1. Відсутність швидких результатів, оскільки ЗСП орієнтована на довгострокову перспективу. 2. Висока вартість розробки та впровадження. 3. Складність вибору ключових показників. 4. Незначна похибка при виборі системи показників може призвести до неадекватності отриманих висновків, і як наслідок, дестабілізації функціонування підприємства. 5. ЗСП не призначена для моделювання невизначеностей і ризиків. 6. Складність збирання первинної інформації (особливо нефінансової). 7. Брак кваліфікованих спеціалістів у галузі розробки та впровадження ЗСП. 8. Складність добору адекватних показників для конкретного підприємства

*за даними [39]

Як визначено за результатами експертного оцінювання (у п.2.3) процес організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства вимагає реалізації ряду етапів, які узагальнено представлені на рис. 3.2.

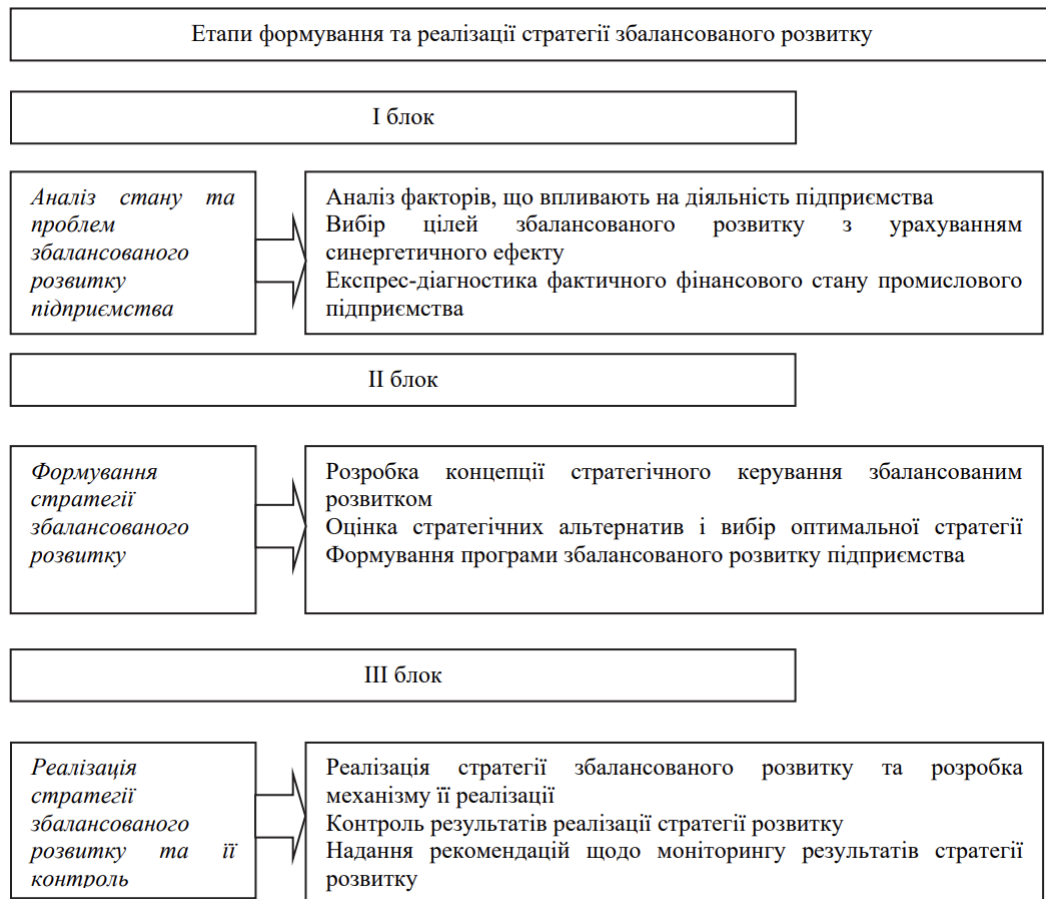


Рисунок 3.2 – Етапізація впровадження стратегії збалансованого розвитку підприємства [40]

Застосування процесного підходу відповідно до наведеного на рис. 3.2 сприяє вдосконаленню процесів організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства, що відбуваються всередині та поза компанією, та створенню більшої доданої вартості для прийняття управлінських рішень. Дивлячись з позиції змін, що відбуваються, та

управління ними, необхідно з'ясувати сфери ефективної діяльності та розпізнати причини, що спричинили небажані результати розвитку.

Стратегічно орієнтоване оцінювання ефективності фокусується на вивченні бізнес-процесів як системи, тобто. зміни в плануванні ресурсів розвитку підприємства, повинні призвести до відповідних збалансованих змін в інших процесах господарювання. Для цього можливим є застосування інструментарію, наведеного на рис. 3.3.

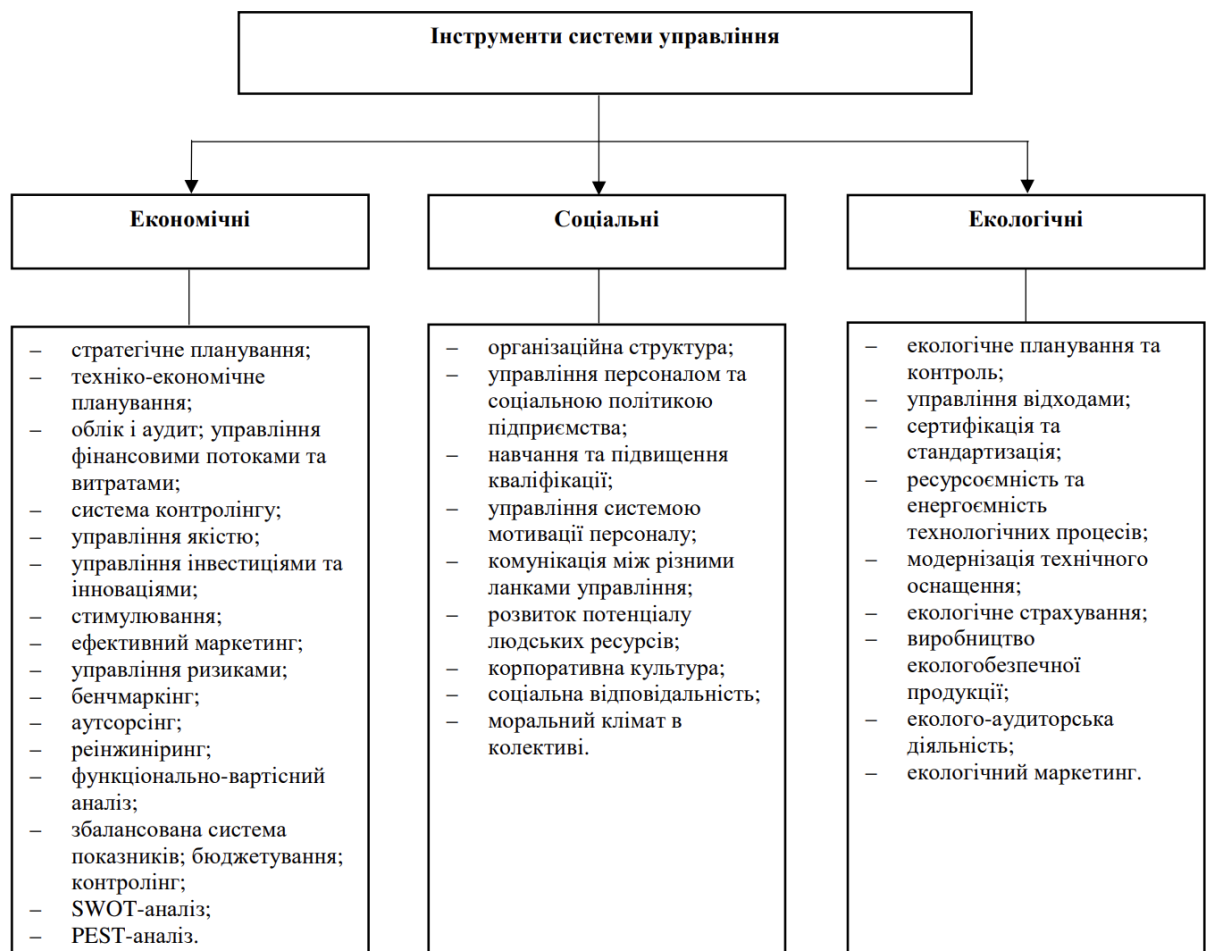


Рисунок 3.3 – Інструментарій організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства [41-42]

Результатом запровадження системи організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства є збалансованість, що

комплексно відображається на фінансах, клієнтах підприємства, внутрішніх бізнес-процесах, активізації та підвищення ефективності використання інтелектуальних та людських ресурсів підприємства (рис. 2.4).



Рисунок 3.4 – Сфери прояву позитивного ефекту організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства [19]

Таким чином, модель організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства може допомогти підприємцям і практикам усвідомити всі аспекти, які сприяють успіху підприємства у конкурсному середовищі, намагаючись зосередити їхню увагу на тому, як можна створити цінність на прибутковому ринку за допомогою успішної бізнес-моделі збалансованого розвитку.

ВИСНОВКИ

Метою випускової кваліфікаційної роботи бакалавра є уточнення та удосконалення фундаментальних положень, науково-методичних засад, аналітичного забезпечення, практичного інструментарію з організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Для досягнення визначеної мети випускової кваліфікаційної роботи бакалавра реалізовано ряд завдань, що є актуальним рішенням для досягнення збалансованості розвитку підприємства та підвищення ефективності функціонування системи менеджменту на підприємствах в сучасних умовах:

- поглиблено науково-методичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства»;
- упорядковано зміст збалансованої система показників розвитку підприємства;
- систематизовано складові комплексної моделі організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства;
- оцінено темпи розвитку та виявлено перспективні тенденції розвитку вітчизняних підприємства на засадах збалансованості;
- представлено науково-методичний підхід до аналізу збалансованості розвитку підприємства;
- виконано експертну оцінку можливостей запровадження стратегії збалансованого розвитку підприємства;
- надано рекомендації з удосконалення організаційно-економічного забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию; пер. С англ.]. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 320 с.
2. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. №3. С. 79-83.
3. Лоханова Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства *Ефективна економіка*. 2015. Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4600>.
4. Лаговська О. А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. №2. С. 70–80.
5. Duda J. and Skalna I. Functioning and development of enterprises. Kraków: Wydawnictwa AGH, 2019. 152 с.
<http://www.b2b.zarz.agh.edu.pl/J.%20Duda,%20I.%20Skalna,%20Functioning%20and%20development%20of%20enterprises.pdf>
6. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. *Стандарты и качество*. 2004. № 2. С. 50—53.
7. Федотова І.В., Бочарова Н.А., Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.110
8. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Львів: Кальварія, 2017. 164 с.
9. Обруч Г. Дослідження процесів забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Економіка». 2019.

Випуск 6 (12). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/5.-Obruch-G..pdf>

10. Martynova O. Уточнення теоретичних засад моделювання оцінки діяльності підприємства з використанням збалансованої системи показників. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, 2023. Т. (1(88)). С. 174-181. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2887](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2887).

11. Мартиненко, М. В., Лисиця, Н. М., Полякова, Я. О., Болотова, О. О. Оцінка економічної діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №4(35). С. 248–257. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222076>

12. Нили А., Кенерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. Днепропетровск : Балан Клуб, 2003. 54 с

13. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию; пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. 304с.

14. Офіційний сайт «Balanced Scorecard в Україні» [Електронний ресурс]. URL: <http://bsc.org.ua/>.

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

16. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 190–194.

17. Швиданенко Г. О. , Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. К. : КНЕУ, 2015. 231, [1] с. <https://core.ac.uk/download/pdf/197268893.pdf>

18. Касърова В. Балансирана система от показатели (Balanced Scorecard - BSc). София: Евдемония продъкъшън ЕООД, 2017. 201 с.
<https://core.ac.uk/download/pdf/85126363.pdf>
19. Мельник Ю. М.; Савченко О. С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 192-203. URL:
https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_192_203.pdf
20. Kučinskienė M., Jakiūnienė R. Integruota veiklos vertinimo sistema – sėkmingo verslo procesų valdymo galimybė. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika* 2014 15. С. 113-125. URL:
https://www.researchgate.net/publication/334462932_The_system_of_integrated_activities_evaluation_-_possibility_for_successful_business_processes_management
21. Ampuero M. , Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together. *The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance»*. 1998. P. 45-52.
22. Черничко Т.В., Черничко С.Ф. Забезпечення збалансованого розвитку економічної системи в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 3. С. 103-108. https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/18.pdf
23. Корнійчук Л. Економічне зростання і сталий розвиток. *Економіка України*. 2008. № 4. С. 82-90.
24. Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. No 2 (12). С. 94-101.
25. Каплан Р. С. , Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд. Пер. с англ. М. : Бизнес, 2003. 304 с.

26. Леденёв Е. Е. BSC и EVA® – конкуренты или союзники? // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. URL : http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml
27. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова // Портал ITeam. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. URL : <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=27&id=478>
28. РУКОВОДСТВО G3. Руководство по отчетности в области устойчивого развития [Электронный ресурс]. URL : <https://www.globalreporting.org/languages/russian/Pages/default.aspx>
29. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. К. : Знання, 2006. 471 с.
30. BSC, EVA, MBO, KPI, Six Cigm, а также ISO, TQM, CMK, Lean manufacturing, TPS, самообучающаяся организация – современные концепции управления [Электронный ресурс]. URL : http://www.rusconsult.ru/common/stati-nashih-ekspertov/stati-nashihekspertov_37.html
31. Ступень Н.М., Мазур Г.Ф. Формування моделі збалансованого розвитку рекреаційних територій. *Збалансоване природокористування*. 2019. № 2. С.92-107. <http://journals.uran.ua/bnusing/article/view/184164>
32. Мокрий В.І. Інформаційні технології збалансованого розвитку рекреаційних комплексів Шацького НПП *Екологічний вісник*. 2008. № 6. С. 20–21.
33. Мущинська Н. Ю. Збалансований розвиток регіону: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_87
34. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. 256с.
35. Bochenek M. Balanced scorecard in strategic management process. *Modern management review*. 2019. MMR, vol. XXIV, 26 (1/2019). P. 7-16. URL:

https://www.researchgate.net/publication/333507804_Balanced_Scorecard_in_Strategic_Management_Process

36. Статистична інформація. URL:
https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html
37. Жукевич С., Рожелюк В. Фінансова стійкість підприємства в контексті сталого розвитку України. *Світ фінансів* 2018. №4(57). С. 75-85.
38. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І.. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
39. Вербіцька Т. В. Побудова комплексної системи показників на основі оцінки впливу соціально-економічних факторів розвитку підприємства // *Бізнес Інформ*. 2014. №3. С. 266–271.
40. Белопольський М. Г., Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 23-33. doi:10.15421/191603
41. Malyk, I.P. and Karakash, Yu.A. (2018), “The main tools for sustainable development of the enterprise”, *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpryiemstvom: zbirnyk tekhn. Dopovidei, KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnikha»*, Kyiv, Ukraine, P. 99.
42. Скопенко Н. С., Когут О.О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.5

Додаток А

В.о. декана факультету економіки та менеджментуКатранжи Л.Л.Студента групи МЕН-19Лагуніна І.С.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Організаційно-економічне забезпечення збалансованого
розвитку підприємстваі призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

дипломної роботи _____

(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

_____ Тему дипломної роботи затвердити. Наказ № 178

від „05” 05 2023 р. _____

Завідувач кафедри _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Ольга ПОПОВА

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____