



## **РОБОЧИЙ ЗОШИТ**

**учасника проєкту «Норвегія-Україна. Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему» (NUPASS)**

**Модуль 2: Управління бізнес-проєктами та його аналітичне забезпечення**

---

(прізвище та ім'я)

**Житомир  
2020**

Робочий зошит учасника проєкту «Норвегія-Україна. Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему» (NUPASS). Модуль 2: Управління бізнес-проєктами та його аналітичне забезпечення. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. – 26 с.

**Розробники:** к.е.н., доц. Ірина ПОЛІЩУК

Робочий зошит призначений для забезпечення апробації теоретичного матеріалу під час опанування модулю 2 «Управління бізнес-проєктами та його аналітичне забезпечення» учасниками проєкту «Норвегія-Україна. Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему» (NUPASS). У робочому зошиті наведено допоміжні матеріали, що сприяють формуванню бізнес-плану учасниками проєкту.

## Зміст

Тема 1. Аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами .....	4
Тема 2. Аналітичне забезпечення управління матеріальними і трудовими ресурсами бізнес-проєкту.....	9
Тема 3. Аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами бізнес-проєкту залежно від обраної стратегії.....	17
Тема 4. SWOT-аналіз бізнес-проєкту.....	22
Тема 5. Оцінка ефективності бізнес-проєкту за допомогою системи збалансованих показників.....	24

## ТЕМА 1. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Для досягнення очікуваного рівня рентабельності операційної діяльності слід володіти повною і достовірною інформацією про структуру доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та операційних витрат. Витрати на збут як узагальнюючий показник фінансової звітності не містить аналітичної інформації про розмір витрат, безпосередньо пов'язаних зі збутом продукції, а також витрат, пов'язаних з уточненням маркетингової товарної та цінової політики щодо наявного та оновленого асортименту.

Маркетинг – основний бізнес-процес підприємства, спрямований на створення попиту і пропозиції товарів, формування оптимальних цін на товари для досягнення максимального споживання та довгострокового прибутку відповідно до стратегії розвитку підприємства.

Розглянемо класифікацію маркетингових витрат для цілей бухгалтерського обліку та економічного аналізу:

- 1) залежно від обсягів реалізації (змінні; постійні);
- 2) за відношенням до звітного періоду (витрати майбутніх періодів, витрати звітного періоду);
- 3) за елементами витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, ЄСВ, амортизація, інші витрати);
- 4) за доцільністю (продуктивні, непродуктивні). Продуктивні витрати – основні витрати, пов'язані зі збутом продукції та уточненням маркетингової політики. Непродуктивні витрати – додаткові витрати, що виникають у результаті певних недоліків організації маркетингу на підприємстві;
- 5) за маркетинговою стратегією розвитку підприємства (основні витрати, пов'язані зі збутом продукції; допоміжні витрати, пов'язані з уточненням маркетингової товарної та цінової політики щодо наявного асортименту; витрати на розвиток маркетингової товарної та цінової політики щодо оновлення асортименту).

Методичний підхід до облікового відображення розподілу маркетингових витрат між звітними періодами наведено на рис. 1.

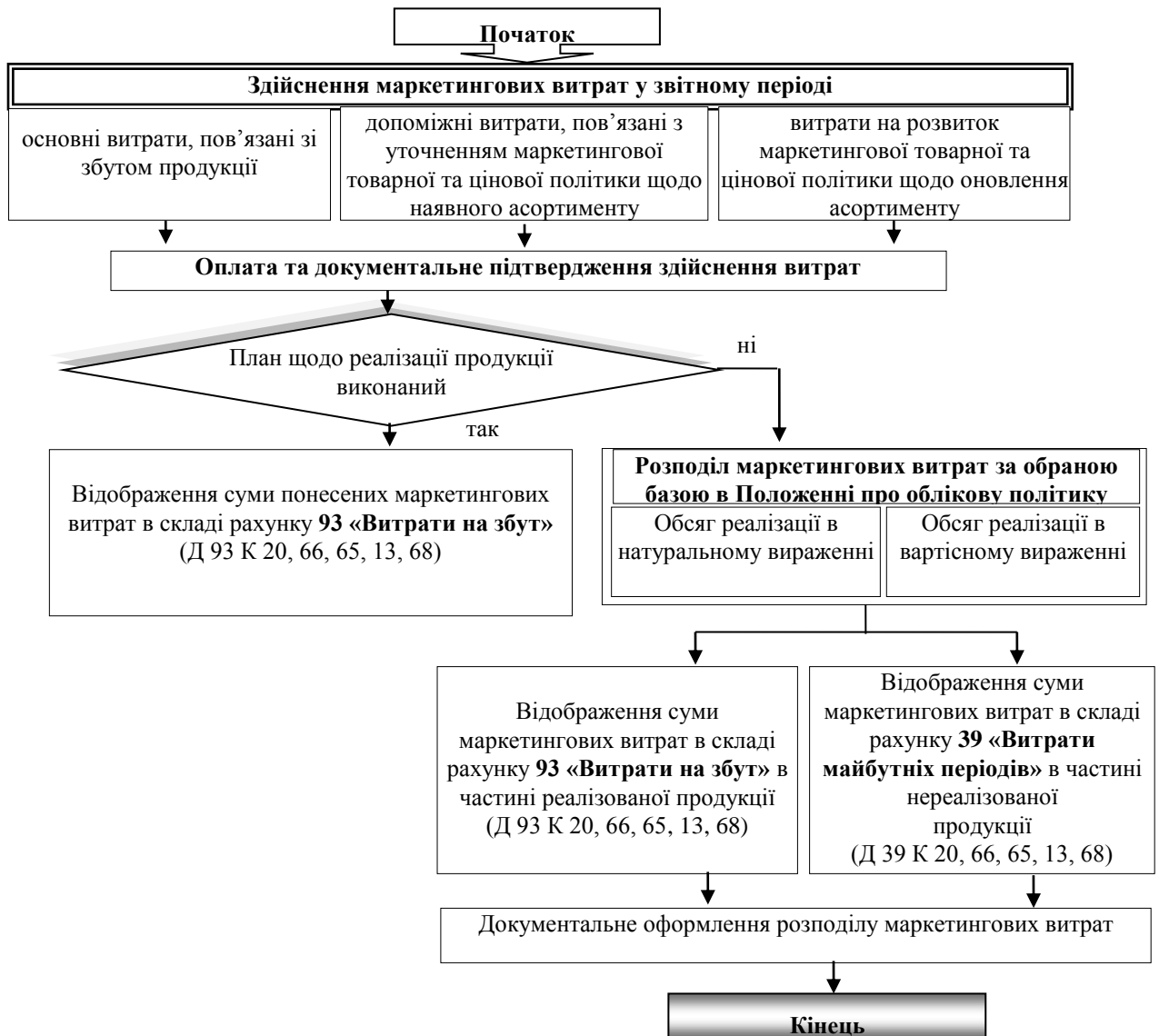


Рис. 1. Методичний підхід до облікового відображення розподілу маркетингових витрат між звітними періодами

### Завдання 1

Необхідно проаналізувати причини позитивних та від'ємних відхилень фактичних витрат від планових щодо витрат на збут Звіту про виконання бюджету витрат на розробку та реалізацію продукції заданими таблиці 1.

Таблиця 1.

Звіт про виконання бюджету витрат на розробку та реалізацію продукції за 2019 рік

Показники	ПВ, грн	ФВ, грн	Абсолютне відхилення, грн	Пояснення причин відхилення
Витрати на рекламну діяльність	5000,00	5154,00	154,00	У зв'язку зі збільшенням вартості реклами
Витрати на маркетингові дослідження	17070,00	19942,00	2872,00	Внаслідок збільшення витрат на вивчення попиту та пропозиції, дослідження поведінки конкурентів та глибокого аналізу конкурентного середовища
Витрати на ремонт тари; оплата праці та комісійні винагороди продавцям	1678,00	1546,00	-132,00	Внаслідок зменшення витрат на ремонт тари, їх оптимізація
Витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом	1403,00	1403,00	-	-
Витрати на транспортування	11560,00	19969,00	8409,00	Внаслідок збільшення кількості точок доставки
Витрати на гарантійний ремонт	2728	2728,00	-	-
Витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції	900,00	1120,00	220,00	У зв'язку з підвищенням якості упаковок
Витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції	12650,00	12881,00	231,00	Внаслідок зміни способу нарахування амортизації
Поточні витрати	3400,00	3489,00	89,00	Внаслідок зростання цін на сировину
Витрати контролю	5489,00	5489,00	-	-
Всього	61878,00	73721,00	-	-

### Завдання 2

Необхідно обчислити абсолютний приріст, темп зростання, темп

приросту базисним і ланцюговим способами, а також абсолютне значення 1 % приросту за даними табл. 2.

Дані для виконання:

Таблиця 2

Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції

Квартал	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		б	л	б	л	б	л	
1	20	х	х	х	х	х	х	х
2	30	30-20= <b>10</b>	30-20= <b>10</b>	30:20x100= <b>150,00</b>	30:20x100= <b>150,00</b>	150-100= <b>50</b>	150-100= <b>50</b>	20:100= <b>0,20</b>
3	40	40-20= <b>20</b>	40-30= <b>10</b>	40:20x100= <b>200,00</b>	40:30x100= <b>133,33</b>	200-100= <b>100</b>	133-100= <b>33</b>	30:100= <b>0,30</b>
4	50	50-20= <b>30</b>	50-40= <b>10</b>	50:20x100= <b>250,00</b>	50:40x100= <b>125,00</b>	250-100= <b>150</b>	125-100= <b>25</b>	40:100= <b>0,40</b>

Розрахувавши характеристики динаміки обсягу реалізованої продукції, з'ясовано, що в 2 кварталі порівняно з 1 обсяг реалізованої продукції збільшився на 10 тис. грн. або на 50 %. В 3 кварталі порівняно з 1 обсяг реалізованої продукції збільшився на 20 тис. грн. або на 100 %, а порівняно з 2 кварталом збільшився на 10 тис. грн. або на 33 %. В 4 кварталі порівняно з 1 збільшився на 30 тис. грн. або на 150 %, а порівняно з 3 кварталом збільшився на 10 тис. грн. або на 25 %.

### Завдання 3

Необхідно обчислити абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту базисним і ланцюговим способами, а також абсолютне значення 1 % приросту за даними табл. 3, знайти прогнозне значення витрат на червень 2020

року (табл. 4), якщо відомо дані за січень – 53,2 тис. грн., лютий – 47,8 тис. грн., березень – 39,3 тис. грн., квітень – 28,4 тис. грн., травень – 24,3 тис. грн.

Таблиця 3

## Аналіз динаміки витрат

Місяці	Витрати, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1 % приросту, тис. грн.
		б	л	б	л	б	л	
січень	53,2	х	х	х	х	х	х	х
лютий	47,8							
березень	39,3							
квітень	28,4							
травень	24,3							

Таблиця 4.

## Розрахункова таблиця для обчислення прогнозного значення

Місяці	Витрати, тис. грн., у	$t$	$t^2$	$uxt$	$Y_t$ розрахункове
січень	53,2				
лютий	47,8				
березень	39,3				
квітень	28,4				
травень	24,3				
Разом					
червень					

$$a_1 = \frac{\sum y \times t}{\sum t^2}$$

$$a_0 = \frac{\sum y}{n}$$

$$Y_t = a_0 + a_1 \times t$$



## Тема 2. Аналітичне забезпечення управління матеріальними і трудовими ресурсами бізнес-проекту

Для успішного виконання завдань в розрізі статутних видів діяльності управлінському персоналу слід застосовувати виважену амортизаційну політику. Вона повинна встановлювати очікувані доходи і підходи до управління податками на основі елементів облікової політики щодо амортизаційних відрахувань, а також щорічно забезпечувати підтримання достатнього обсягу та структури необоротних активів.

Класифікація амортизаційної політики за наступними ознаками: залежно від виду необоротних активів; залежно від терміну дії; залежно від завдань; залежно від методів нарахування амортизації наведена на рис. 1.

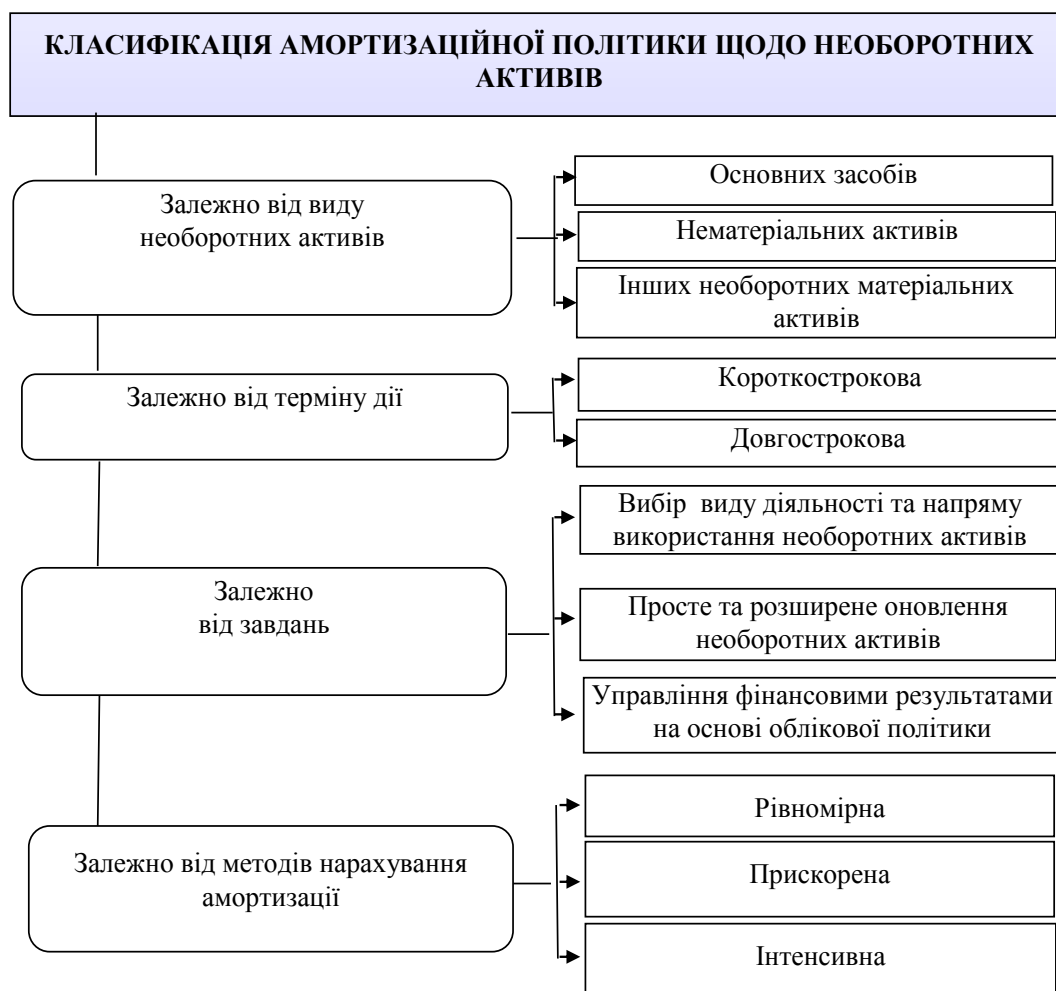


Рис. 1. Класифікація амортизаційної політики для цілей бухгалтерського обліку і аналізу

Розкриття інформації про розмір і структуру амортизаційних

відрахувань в аналітичних розрізах дозволить визначити ефективність амортизаційної політики за складовими необоротних активів, завданнями та проаналізувати фінансові результати залежно від обраного методу нарахування амортизації.

Так, залежно від виду необоротних активів амортизаційна політика може бути щодо основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів.

Залежно від терміну дії амортизаційна політика може бути короткостроковою і довгостроковою.

Залежно від завдань слід розрізняти амортизаційну політику щодо вибору виду діяльності та напрямку використання необоротних активів, що дозволяє визначити доцільність напрямку використання об'єктів з точки зору одержання максимальних економічних вигод.

Амортизаційна політика щодо простого та розширеного оновлення необоротних активів дозволяє здійснювати контроль за своєчасністю оновлення складових матеріально-технічного забезпечення в міру зношення для забезпечення збереження масштабів діяльності підприємства.

Амортизаційна політика управління фінансовими результатами на основі облікової політики передбачає використання наступних інструментів: вартісна межа віднесення до основних засобів, строк корисної експлуатації та метод нарахування амортизації об'єктів необоротних активів, переоцінка.

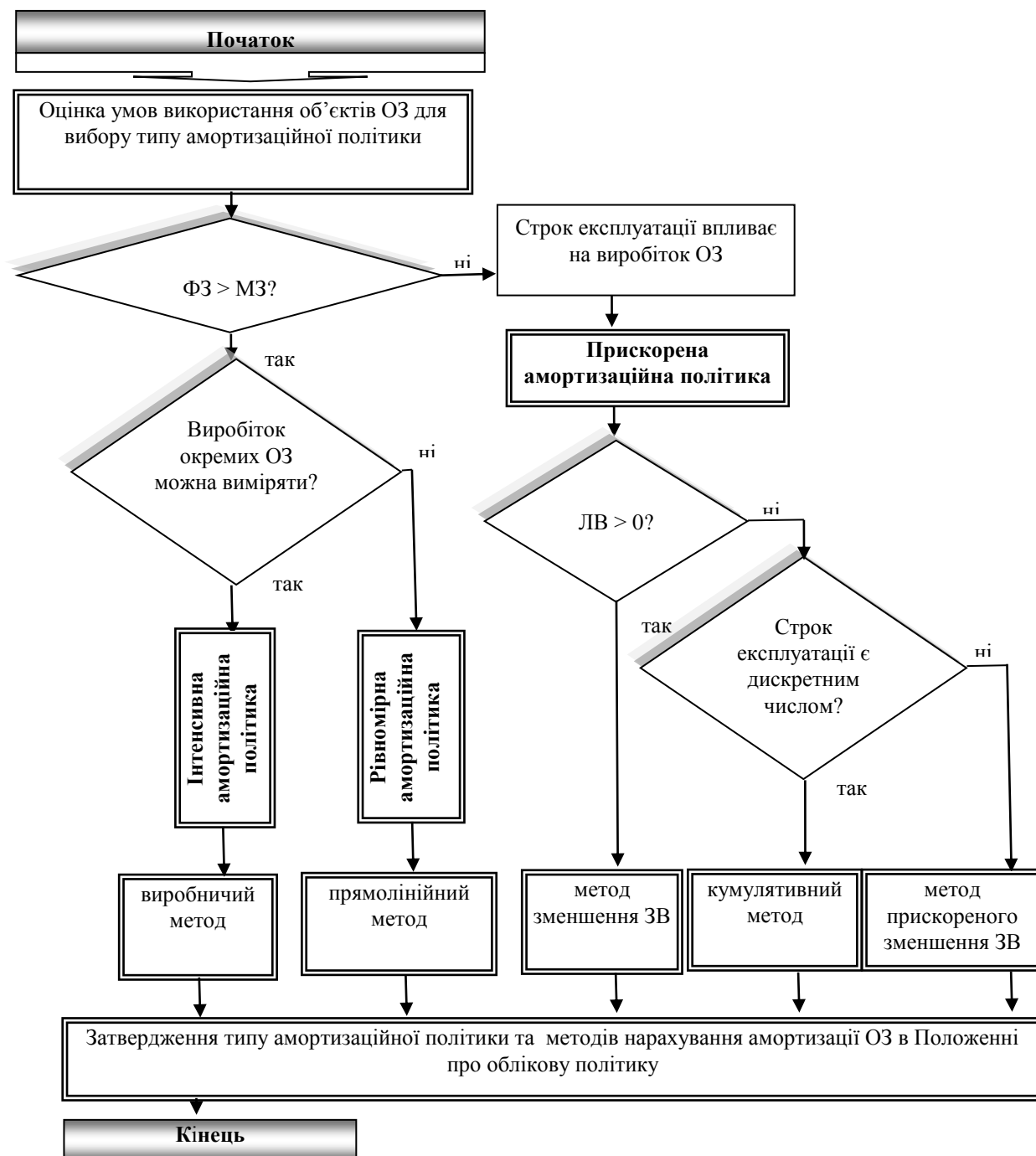
Залежно від методів нарахування амортизації розрізняємо рівномірну, прискорену та інтенсивну амортизаційну політику, порівняльну характеристику яких наведено в табл. 5.

Таблиця 5.

Порівняльна характеристика основних типів амортизаційної політики відповідно до впливу методу нарахування амортизації на фінансовий результат

№ з/п	Тип амортизаційної політики	Сутність	Метод нарахування амортизації	Переваги	Недоліки
1	Рівномірна	Передбачає рівномірний розподіл амортизаційних відрахувань протягом строку експлуатації об'єкта	Прямолінійний	Простий застосуванні	Не здійснює управління фінансовими результатами, не враховує інтенсивність використання об'єкта
2	Прискорена	Регулює співвідношення між доходами і витратами	Кумулятивний метод, метод зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості	Управляє фінансовими результатами незалежно від фактичної інтенсивності використання об'єкта, причому враховує можливий його моральний знос	Не дозволяє достовірно визначити фінансовий результат
3	Інтенсивна	Застосовується за умови визначення виробітку окремого об'єкта протягом всього терміну його експлуатації	Виробничий	Найбільш справедливо визначає ступінь зносу об'єкта	Не здійснює управління фінансовими результатами

На основі вивчення особливостей нормативного регулювання методів нарахування амортизації основних засобів розроблено алгоритм, який дозволяє обґрунтувати вибір типу амортизаційної політики залежно від специфіки об'єкта основних засобів, умов його використання та співвідношення морального і фізичного зносу та конкретного методу нарахування амортизації для управління фінансовими результатами підприємства (рис. 2).



Примітки: **ОЗ** – основні засоби, **МЗ** – моральний знос, **ФЗ** – фізичний знос, **ЛВ** – ліквідаційна вартість, **ЗВ** – залишкова вартість

Рис. 2. Алгоритм вибору типу амортизаційної політики та методів нарахування амортизації основних засобів

Алгоритм дозволяє обрати тип амортизаційної політики залежно від напрямку використання основних засобів в господарській діяльності підприємства.

Управління трудовими ресурсами повинно орієнтуватись на тенденції та

плани розвитку організації, досягнення основних її цілей.

Основними завданнями управління трудовими ресурсами є удосконалення: - кадрової політики; - використання і розвитку людських ресурсів; - вибору і реалізації стилю управління трудовими ресурсами; - організації горизонтальної координації та кооперації; - покращення організації робочих місць і умов праці; - визнання особистих досягнень у праці; - стимулювання. Крім того, завданням управління трудовими ресурсами організації є забезпечення відповідності людських ресурсів організації таким вимогам: - достатня кількість ресурсів; - їх наявність у потрібний час; - відповідна їх кваліфікація; - наявність у належному місці.

Розвиток трудових ресурсів організації – система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Основна мета розвитку персоналу – збільшення „віддачі” кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

Є наступні напрями професійного розвитку трудових ресурсів:

- 1) первинне навчання з врахуванням завдань організації та специфіки її роботи;
- 2) навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями трудових ресурсів;
- 3) навчання з метою підвищення загальної кваліфікації
- 4) навчання для роботи за новими напрямками роботи;
- 5) навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Найважливішим показником ефективності трудових ресурсів є продуктивність праці. Продуктивність праці вимірюється виробітком продукції за одиницю часу і витратами часу на одиницю продукції. Звідси

маємо два показники: середній виробіток, трудомісткість.

Трудомісткість визначається на одиницю продукції в натуральному вираженні по всій номенклатурі виробів. Показник трудомісткості можна розрахувати і по загальному випуску продукції, як відношення загальної кількості людино-годин, відпрацьованих усіма робітниками, до обсягу продукції. Цей показник обернено пропорційний показнику годинного виробітку одного робітника.

Показники продуктивності праці можуть відобразитися в різних вимірниках (натуральному, трудовому, вартісному).

Показники ефективності процесу управління трудовими ресурсами:

1) Ефективність приймання на роботу – відношення числа співробітників, звільнених за результатами випробного терміну, до загального числа прийнятих на роботу.

2) Ефективність навчання й атестації можна оцінити по кількості або вартості невідповідностей, що виникли через некомпетентність персоналу.

3) Загальні витрати на навчання й атестацію персоналу.

#### **Завдання 4**

Обґрунтувати вибір методу нарахування амортизації та тип амортизаційної політики в бізнес-плану проекту (табл. 6) та провести аналіз наявності, технічного стану, оновлення та ефективності використання основних засобів (табл. 7).

Таблиця 6.

Обґрунтування вибору методу нарахування амортизації та типу амортизаційної політики в бізнес-плану проєкту \_\_\_\_\_

№ з/п	Тип амортизаційної політики	Вплив на фінансові результати	Переваги	Недоліки
1	Рівномірна			
2	Прискорена			
3	Інтенсивна			

Таблиця 7

Оцінка наявності, технічного стану, оновлення та ефективності використання основних засобів проєкту \_\_\_\_\_

Показники	Роки			Відхилення	
Коефіцієнт зносу на початок року як відношення суми зносу основних засобів на початок року до їх первісної вартості на початок року					
Коефіцієнт оновлення як відношення вартості введених в експлуатацію основних засобів за звітний рік, до основних засобів на кінець року					
Коефіцієнт використання амортизації на оновлення основних засобів як відношення обсягу приросту основних засобів та здійснених капітальних інвестицій за рік до зносу основних засобів на кінець року					
Прибутковість основних засобів як відношення фінансового результату до оподаткування до залишкової вартості основних засобів на кінець року					
Амортизаційна віддача як відношення чистого доходу до зносу основних засобів за звітний період					

### Завдання 5

Необхідно охарактеризувати трудові ресурси за бізнес-планом проєкту за обраними показниками (табл. 8).



## Показники ефективності використання трудових ресурсів проєкту

Показник	Період				Відхилення	
					+/-	%
Обсяги господарської діяльності, тис. грн.						
Середньооблікова чисельність працівників, чол.						
Продуктивність праці, тис. грн.						
Відпрацьовано 1 працівником, год.						
Відпрацьовано 1 працівником, днів						
Середня заробітна плата працівників						
Фонд оплати праці, тис. грн.						
Середньогодинний виробіток 1 працівника, тис. грн.						
Середньоденний виробіток 1 працівника, тис. грн.						
Продукція на 1 грн. оплати праці, грн.						

### ТЕМА 3. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ ЗАЛЕЖНО ВІД ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ

Власник може обирати стратегію розподілу прибутку: на споживання, на розвиток виробничих потужностей, на соціальне забезпечення тощо.

Варіанти розподілу чистого прибутку відповідно до стратегії розвитку виробництва наведено на рис. 3.

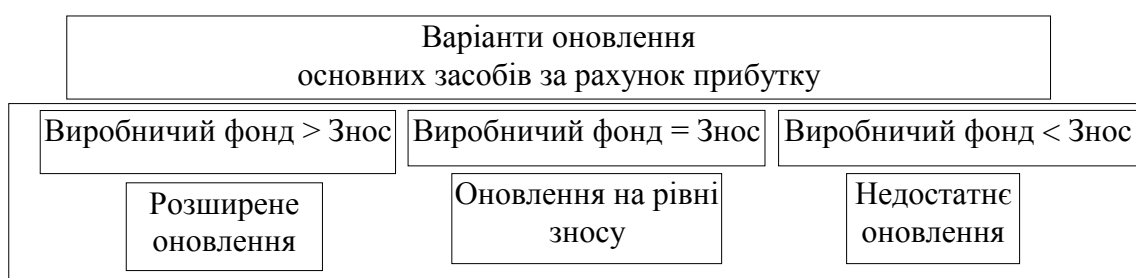


Рис. 3. Варіанти оновлення основних засобів за рахунок чистого прибутку

Спрямування чистого прибутку на розвиток виробництва відбувається відповідно до трьох стратегій: недостатнє оновлення, оновлення на рівні зносу та розширене оновлення необоротних активів. Вибір стратегії розширеного оновлення необоротних активів є найбільш доцільним, якщо керівництво підприємства зацікавлене в зростанні масштабів діяльності та примноженні чистого прибутку в подальшому.

Для збільшення масштабів виробництва, задоволення потреб споживачів та розширення ринків збуту якісної продукції слід обирати підхід до розподілу прибутку, що дозволить на основі своєчасного оновлення необоротних активів, стимулювання працівників, збільшення продуктивності праці досягти високотехнологічного виробництва кондиційної продукції.

### **Точка безбитковості**

Точка безбитковості показує:

- 1) яким має бути мінімально допустимий обсяг продажів,
- 2) яка мінімально-допустима ціна може виставлятися на продукцію,
- 3) яке максимально ефективне поєднання ціни та обсягів продажів.

Будуючи бізнес план, необхідно встановити для себе цей мінімально допустимий поріг, і якщо підприємство протягом певного часу не може його досягнути – це свідчить про те, що бізнес-план складений невірно. Щоб прорватися на ринок, потрібна буде інша, альтернативна дієва стратегія. Фактично досягнення безбиткової точки виробництва є першим і основним критерієм, який повинен бути виконаним в процесі реалізації бізнес-плану.

Розрахунок точки безбитковості у грошовому вираженні за двома продуктами проводиться за формулою:

$$TB = \frac{PB \times ЧД_{пл}}{ЧД_{пл} - ЗВ},$$

де ТБ – точка беззбитковості (обсяг продажів) у грошовому вираженні;

ПВ – сума постійних витрат;

ЧД<sub>пл</sub> – плановий чистий дохід;

ЗВ – змінні витрати.

### Завдання 6

Необхідно обчислити характеристики динаміки обсягу реалізації (табл. 9) і прогностні значення обсягів реалізації продукту на червень 2020 року (табл. 10), якщо відомо дані за січень – 100,2 тис. грн., лютий – 105,0 тис. грн., березень – 107,5 тис. грн., квітень – 110,8 тис. грн., травень – 115,6 тис. грн.

Таблиця 9

#### Аналіз динаміки обсягу реалізації

Місяці	Обсяг реалізації, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення І % приросту, тис. грн.
		б	л	б	л	б	л	
січень	100,2	х	х	х	х	х	х	х
лютий	105,0							
березень	107,5							
квітень	110,8							
травень	115,6							

Таблиця 10.

#### Розрахункова таблиця для обчислення прогностного значення

Місяці	Обсяг реалізації продукту тис. грн., у	$t$	$t^2$	$uxt$	$Y_t$ розрахункове
січень	100,2				
лютий	105,0				
березень	107,5				
квітень	110,8				
травень	115,6				
Разом					
червень					





## ТЕМА 4. SWOT-АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ

**SWOT** – це акронім слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

При проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок.

**Сильні сторони** – це внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

**Слабкі сторони** – це види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

**Можливості** – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

**Загрози** – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямі досягнення своїх місії та цілей.

**Матриця SWOT-аналізу** – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок.

### Завдання 10

Необхідно визначити провести SWOT-аналіз (табл. 16), визначивши сильні і слабкі сторони проєкту, а також його можливості і загрози.

*Дані для виконання:*

*Сильні сторони* (детальний бізнес-план, наявність власних джерел фінансування, наявність приміщення, наявність устаткування, досвід роботи в бізнесі, технічні навички, доступна ціна на продукт, висока якість продукту, перспективи розвитку технології, наявність детального бізнес-плану).

*Слабкі сторони* (вимагає значного обсягу інвестицій, сезонність попиту на продукт (послугу); відсутність маркетингової стратегії бізнесу, відсутність трудових ресурсів, відсутність менеджерських навичок, відсутність унікальності в продукті (послугі), відсутність доступу до сировини та матеріалів, необхідність на просування продукту (послуги)).

*Можливості* (доступ до джерел фінансування, відсутність конкуренції, програми підтримки суб'єктів малого бізнесу, наявність ринку і потреби продукту (послуги) на ньому, ріст ринку і перспективи розширення, підтримка влади, можливість налагодження довгострокових партнерських відносин, сприятливі регіональні умови, місце розташування).

*Загрози* (високий рівень конкуренції, форс-мажорні обставини, політичні та соціально-економічні обставини; джерела фінансування, що вимагають заставного забезпечення, відсутність пільг на оренду приміщення, зниження платоспроможності клієнтів, збільшення податків та ріст інфляції).

Таблиця 16.

#### SWOT-аналіз проєкту

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Можливості		Загрози	

## ТЕМА 5. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ ЗА ДОПОМОГОЮ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

**Система збалансованих показників** – це інструмент управління, що переводить бачення підприємства і його стратегії в набір взаємозалежних збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але і майбутнього розвитку підприємства.

**Фінансова проекція.** Фінансові результати є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства. Завданнями в рамках фінансової проекції виступають: збільшення рентабельності продажу, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку тощо.

**Клієнтська проекція.** Основними показниками ефективності в цій проекції є: задоволеність покупців, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах. Ріст клієнтської бази буде свідчити про залучення нових споживачів. Час доставки, якість та ціна послуги буде характеризувати задоволення потреб наявних споживачів.

**Проекція внутрішніх бізнес-процесів.** Ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг. Тривалість виробничого процесу, його продуктивність, вартість доставки, витрати на усунення дефектів будуть характеризувати на скільки ефективний і результативний виробничий процес. Кількість помилок, несвоєчасно виконаних замовлень, кількість незадоволених клієнтів буде характеризувати чи правильно виконуються бізнес-процеси з першої спроби.

**Проекція навчання і зростання.** Основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Задоволеність персоналу, його плинність, продуктивність, середній розмір заробітної плати буде характеризувати залучення здібних і вмотивованих працівників. Оцінка навичок і аналіз причин



їх відсутності, відсоток працівників, що пройшли навчання будуть характеризувати відповідність навичок персоналу стратегії бізнесу.

### Завдання 11

Сформувати перелік фінансових та нефінансових показників для характеристики діяльності підприємства за допомогою системи збалансованих показників, заповнити таблицю 17, 18, 19, 20.

Таблиця 17. Фінансова проекція системи збалансованих показників бізнес-проєкту \_\_\_\_\_

Проекція	Показник		Показник		Показник	
	значення	опис	значення	опис	значення	опис
Фінансова						

Таблиця 18. Клієнтська проекція системи збалансованих показників бізнес-проєкту

Проекція	Показник		Показник		Показник	
	значення	опис	значення	опис	значення	опис
Клієнтська						

Таблиця 19. Проекція внутрішніх бізнес-процесів система збалансованих показників бізнес-проєкту \_\_\_\_\_

Проекція	Показник		Показник		Показник	
	значення	опис	значення	опис	значення	опис
Внутрішніх бізнес-процесів						

Таблиця 20. Проекція навчання та зростання системи збалансованих показників бізнес-проєкту \_\_\_\_\_

Проекція	Показник		Показник		Показник	
	значення	опис	значення	опис	значення	опис
Навчання і зростання						

*Для нотаток*