

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“ ____ ” грудня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: **«Реалізація стратегії торгівельного підприємства
на засадах BSC»**

Виконавець:

студент факультету менеджменту та
інформаційних технологій

Братута Сергій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

Д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	с. 3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	с. 5
1.1 Реалізація стратегії в процесі стратегічного управління	с. 5
1.2 Використання збалансованої системи показників в процесі реалізації стратегії	с. 10
1.3 Процес формування збалансованої системи показників	с. 18
РОЗДІЛ 2	
ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ	с. 24
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансових показників торгівельного підприємства ТОВ «Партнер 3»	с. 24
2.2 Аналіз тенденцій розвитку галузі оптової торгівлі	с. 30
2.3 Діагностика бізнес-процесів торгівельного підприємства «Партнер»	с. 36
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПАРТНЕР»	с. 43
3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку торгівельного підприємства «Партнер»	с. 43
3.2 Формування фінансової проекції моделі BSC торгівельного підприємства «Партнер»	с. 46
3.3 Формування клієнтської проекції моделі BSC торгівельного підприємства «Партнер»	с. 51
3.4 Формування проекції бізнес-процеси моделі BSC торгівельного підприємства «Партнер»	с. 61
3.5 Формування проекції «розвиток» моделі BSC торгівельного підприємства «Партнер»	с. 65
3.6 Формування моделі BSC торгівельного підприємства «Партнер»	с. 66
Використані джерела	с. 78

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах досягнення конкурентних переваг стає дедалі складнішим завданням, особливо якщо зосереджуватися виключно на ефективному фінансовому управлінні чи інвестиціях у матеріальні активи. Сьогодні керівники та власники підприємств усе більше потребують нефінансової інформації, яка дозволяє оцінити стратегічні аспекти діяльності. В умовах динамічних змін ринку та посилення конкуренції така інформація, що враховує оцінку нематеріальних активів, набуває вирішального значення.

Окрім отримання прибутку та зростання капіталізації бізнесу, на перший план виходять завдання, пов'язані із завоюванням ринку та забезпеченням довгострокових конкурентних переваг. До ключових факторів успіху належать:

- лояльність клієнтів та здатність підприємства утримувати їхню увагу;
- інноваційність технологій та ефективність організації бізнес-процесів;
- високий рівень професійної компетентності та мотивації персоналу.

Вартість компанії дедалі більше залежить від нематеріальних активів. Впровадження збалансованої системи показників дозволяє не лише оцінити важливість цих факторів, але й ефективно інтегрувати їх у стратегічне планування. Такий підхід відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, допомагаючи підприємству орієнтуватися на досягнення довгострокових цілей у постійно змінному середовищі. Це визначає актуальність обраної теми дослідження.

Мета роботи: сформувати систему BSC для реалізації стратегії торгівельного підприємства

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання:**

1. дослідити процес формування системи BSC
2. надати загальну характеристику та проаналізувати фінансові показники торгівельного підприємства ТОВ «Партнер 3»
3. провести аналіз тенденцій розвитку галузі оптової торгівлі

4. провести діагностику бізнес-процесів торгівельного підприємства «Партнер»

5. визначити стратегічні напрями розвитку торгівельного підприємства «Партнер»

6. сформувати проєкції моделі BSC торгівельного підприємства «Партнер»

Предметом дослідження є процес формування системи BSC.

Об'єкт дослідження – торгівельне підприємство ТОВ «Партнер».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, логіко-теоретичного узагальнення, статистичного аналізу, ESFAS-аналіз, діаграма спорідненості, діаграма Парето, метод дерева цілей, ABC-аналіз.

Наукова новизна:

- отримало подальшого розвитку модель формалізованої процедури замовлення товару клієнтом, яку відрізняє врахування пропозиції клієнтам аналогу товарів, перевірка ціни товару. Наявність чіткої формалізованої процедури пришвидчить її виконання, що позитивно позначиться на якості послуг.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонована система показників надасть змогу підприємству на ринку оптових продаж реалізувати свої стратегічні настанови.

Публікації.

Основні результати роботи опубліковані:

1. Братута С.В., Кузнецова І.О. Реалізація стратегії в процесі управління підприємством. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали шостої VII студентській науково-практичній конференції, (Одеса, листопад 2024 р.). Одеса: ОНЕУ, 2024.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Реалізація стратегії в процесі стратегічного управління

Процес управління підприємством розділяють на ієрархічні рівні [3], серед яких найвищим є стратегічний. Цикл стратегічного управління представляє собою процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства, а також розробку та впровадження заходів, спрямованих на їх досягнення [14]. Науковці часто стратегічне управління називають «дорожньою картою», яка допомагає підприємству забезпечити конкурентоспроможність, адаптивність і довгострокову стабільність.

Стратегічне управління забезпечує важливі складові розвитку підприємства[15]:

- визначає довгостроковий напрямок діяльності;
- допомагає керівництву уникати спонтанних рішень і концентруватися на досягненні ключових цілей;
- формувати унікальну конкурентну позицію, що виділить його серед конкурентів;
- дозволяє підприємству бути гнучким і швидко адаптуватися до змін у зовнішньому бізнес-середовищі;
- завдяки чітко визначеним цілям, можна ефективніше розподіляти свої ресурси й уникати марних витрат;
- допомагає співробітникам розуміти свою роль у досягненні загальних цілей і мотивує їх до більш ефективної роботи;
- стимулює пошук нових ідей і технологій, що дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним.

Отже, стратегічне управління – це інструмент, що об'єднує всі зусилля підприємства в єдиному напрямку, спрямованому на досягнення

довгострокового успіху. Це ключ до створення унікальної конкурентної переваги та стійкого розвитку в умовах постійних змін. Стратегічне управління є невід'ємною частиною успішного бізнесу. Воно дозволяє компанії розвиватися і досягати своїх цілей.

Упорядкування формування стратегії потребує застосування процесного підходу. Останній надає можливість чітко виокремити зміст етапів та їх послідовність [8].

А. Томпсон і Дж. Стрікланд розробили теоретичне обґрунтування процесу стратегічного управління, визначивши його склад як сукупність завдань, що вирішуються через реалізацію стратегії. Вони запропонували модель, яка включає ключові етапи стратегічного управління, що охоплюють основні аспекти розробки та впровадження стратегії (Рис.1.1).

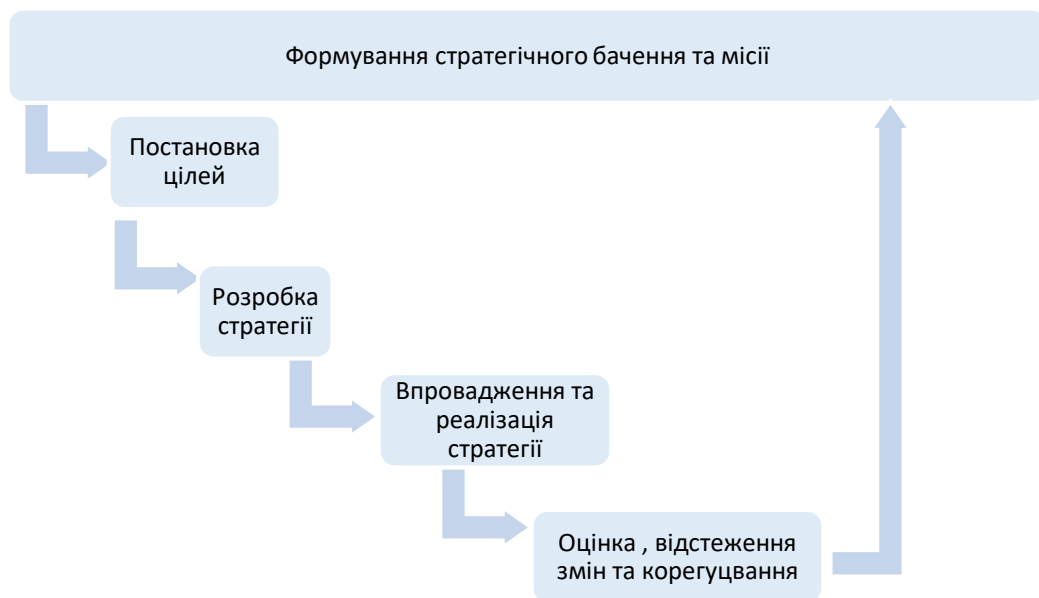


Рис. 1.1 Процес стратегічного управління
за А. Томпсон і Дж. Стрікланд [27]

Сучасні науковці та практики, як правило, орієнтуються на ці етапи, розширюючи їх завдяки уточненню процесу формування стратегічних альтернатив.

Зокрема, етапи стратегічного управління часто доповнюються виявленням та уточненням стратегічних альтернатив на основі результатів детального аналізу зовнішнього середовища, що включає вивчення ринкових тенденцій, конкурентних сил, економічних факторів, а також оцінки внутрішнього потенціалу підприємства. Останній аспект вимагає глибокого аналізу ресурсів організації, її фінансових та людських можливостей, технологічного потенціалу, а також характеристик, що впливають на здатність адаптувати стратегію в умовах змінного бізнес-середовища.

Така модель представлена на рис. 1.2

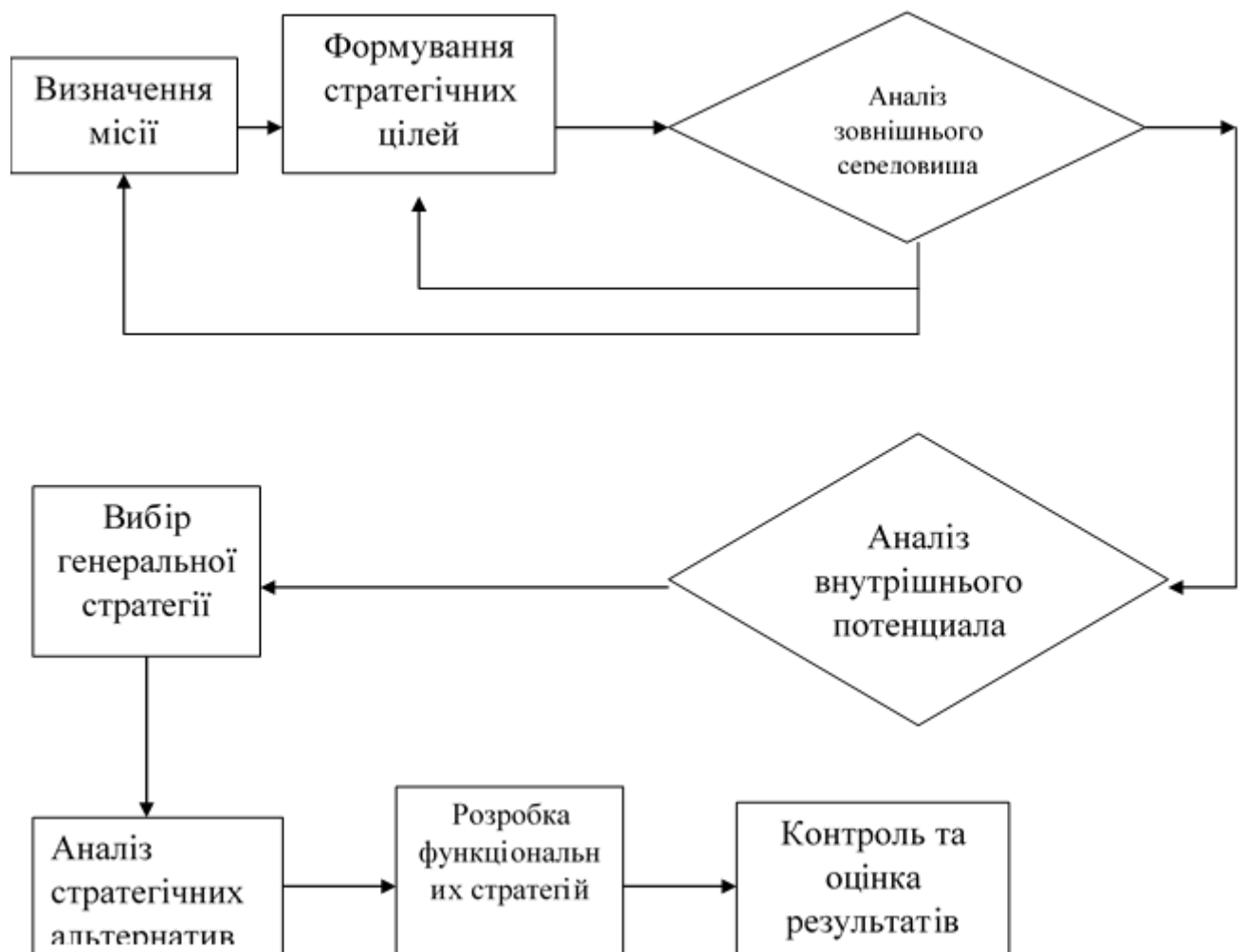


Рис. 1.2 Процес стратегічного управління [22]

Представляють науковий інтерес моделі стратегічного управління, в яких науковці за кожним етапом визначають інструменти їх здійснення (Рис. 1.3)

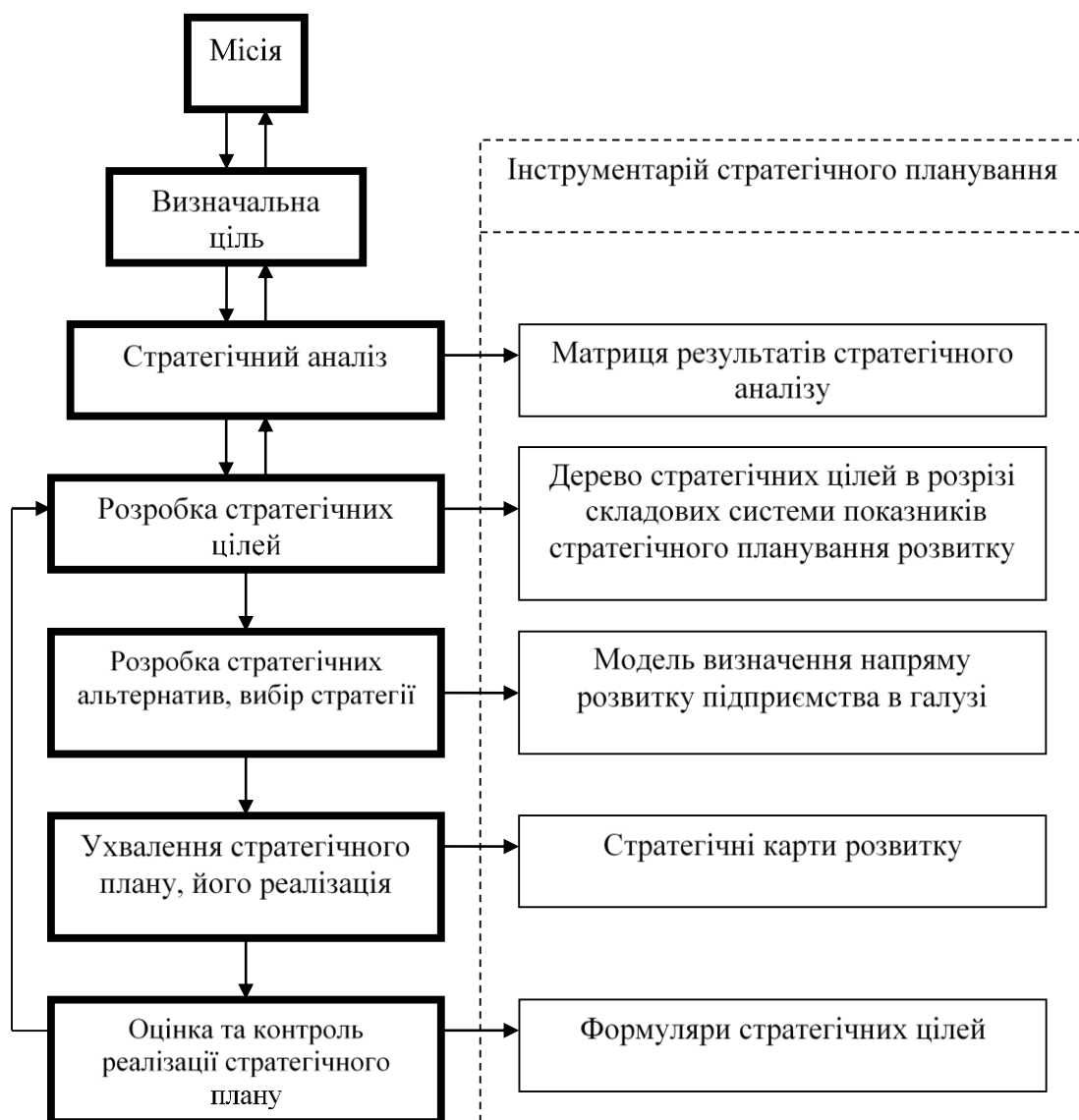


Рис. 1.3 Процес стратегічного управління [19]

Отже, модель стратегічного управління, запропонована А.Томпсоном і Дж. Стріклендом зберігає свою актуальність. Сучасні науковці постійно її розвивають та адаптують до сучасних умов, допомагаючи підприємствам формувати оптимальні стратегічні рішення відповідно до умов ринкового середовища та власних можливостей. Сучасні підходи передбачають більш детальний перелік етапів стратегічного управління.

Разом з тим науковці одностайно підкреслюють важливість етапу реалізації стратегії. Даний етап розглядають як «критичну складову успіху підприємства» [6].

Цей етап є не просто завершальним кроком у процесі стратегічного управління. Він має бути чітко організованим і скоординованим процесом, що включає логічний набір взаємопов'язаних дій, спрямованих на те, щоб стратегія, розроблена на попередніх етапах, почала активно працювати в реальних умовах.

Реалізація стратегії потребує, перш за все, структурованого підходу до втілення кожної з її складових, а також залучення всіх рівнів організації. Це означає, що всі працівники, від менеджменту до виконавців, повинні чітко розуміти свою роль у досягненні стратегічних цілей. Важливо також створити сприятливі умови для реалізації: підготувати належну інфраструктуру, розподілити ресурси, мотивувати персонал та забезпечити контроль над ключовими показниками ефективності.

Незважаючи на те, що етап розробки стратегії часто вважається складним і творчим процесом, його результативність суттєво залежить від того, наскільки якісно реалізується стратегія. Науковці зазначають, що без ретельно спланованого підходу до реалізації стратегічні цілі залишаться лише теоретичними концепціями, не призводячи до реальних змін у діяльності підприємства [9; 20; 25].

Проте розробка такого логічного підходу є непростим завданням, оскільки менеджери стикаються з низкою перешкод, таких як спротив змінам, обмеженість ресурсів, неузгодженість дій між відділами, ризик втрати мотивації серед працівників на етапі втілення стратегічних рішень. Для успішної реалізації стратегії менеджерам потрібно не лише чітко координувати дії, а й оперативно адаптуватися до нових умов, що виникають в процесі впровадження стратегії, забезпечуючи її гнучкість і відповідність змінам.

В своїх наукових працях І. Ансофф акцентував увагу на тому, що змусити стратегію працювати це завдання, що є складнішим, ніж розробка самої стратегії. «Найкращі плани можуть зазнати невдачі внаслідок неякісного впровадження» [1].

Л. Гребін'як наголошує, що «протягом багатьох років література з менеджменту пропонує вимогливим менеджерам дедалі нові ідеї щодо питань планування та формулювання стратегії, але майже відкидає питання реалізації стратегії» [6]. Сучасним підходом, що надає можливість вирішити питання впровадження стратегії є концепція збалансованих показників.

Отже, науковці одностайно підкреслюють важливість та складність етапу реалізації стратегії. Для забезпечення ефективної реалізації стратегії доцільно використати концепцію збалансованих показників.

1.2 Використання збалансованої системи показників в процесі реалізації стратегії

Проблема трансформації сформованої стратегії в конкретні робочі плани для окремих підрозділів підприємства є складним і багатогранним завданням. Для його розв'язання Р. Каплан і Д. Нортон запропонували концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), яка стала новаторським інструментом стратегічного управління [7]. Їхня концепція доповнює традиційну систему фінансових індикаторів новими критеріями, що дають змогу вимірювати ефективність діяльності компанії за трьома додатковими напрямками [7, с.180]:

- задоволеність клієнтів,
- ефективність внутрішніх бізнес-процесів,
- навчання та розвиток персоналу.

Завдяки такому розширенню підприємство може відстежувати не лише фінансові результати, а й оцінювати свій потенціал для майбутнього

зростання. Збалансована система показників, запропонована Капланом і Нортон, не скасовує традиційної фінансової звітності, а надає новий інструмент для стратегічного управління, що дозволяє об'єднати короткострокові операційні цілі з довгостроковими стратегічними пріоритетами компанії.

Традиційно система управління підприємствами базується на фінансових показниках, які не завжди дозволяють зробити обґрунтовані висновки щодо досягнення довгострокових цілей. Надмірна увага до короткострокових фінансових результатів може створювати бар'єр між формулюванням стратегії та її реалізацією [17]. Використання збалансованої системи показників дає змогу керівникам оцінювати результати діяльності підприємства не лише за фінансовими індикаторами, але й за іншими критеріями, що дозволяють зв'язати короткострокові цілі з довгостроковими стратегічними завданнями.

У практичному застосуванні збалансована система показників забезпечує керівників чотирма основними управлінськими аспектами [7, с.180]:

- якими нас бачать наші споживачі? (аспект клієнти);
- в чому ми маємо вдосконалюватися? (аспект внутрішніх процесів);
- чи зможемо ми й надалі створювати та збільшувати вартість? (аспект оновлення та навчання);
- якими нас бачать наші акціонери? (Фінансовий аспект).

Головною перевагою збалансованої системи показників є її здатність надавати керівникам інформацію з різних напрямків без перевантаження надлишком даних, оскільки кількість показників обмежена. Дослідження Р. Каплана і Д. Нортон [7, с.180] свідчать, що компанії рідко страждають від нестачі показників – зазвичай, навпаки, вони мають надмірну кількість індикаторів, які не приносять користі. Збалансована система показників

пропонує оптимальний набір індикаторів, який дозволяє зосередитися на ключових напрямках.

Цей підхід також допомагає з'ясувати причини отриманих результатів і усунути «ефект субоптимізації», коли досягнення ефективності в одній сфері відбувається на шкоду іншій. Збалансована система дозволяє керівництву підприємства бачити цілісну картину, одночасно зважаючи на різні стратегічні пріоритети.

Отже, можна виокремити ряд переваг збалансованої системи показників з управлінської точки зору [7; 12; 21]:

- по-перше, інтеграція різних аспектів конкурентної стратегії, таких як орієнтація на клієнта, підвищення якості, командна робота та скорочення термінів впровадження нових продуктів;

- по-друге, запобігання субоптимізації завдяки одночасному розгляду ключових показників ефективності, що допомагає уникати перекосів у діяльності компанії та підтримувати збалансований розвиток усіх напрямків.

Таким чином, збалансована система показників виступає потужним інструментом стратегічного управління, який допомагає об'єднати довгострокові стратегічні цілі з повсякденними операційними завданнями, сприяючи стабільному розвитку компанії в умовах динамічного ринку.

Збалансована система показників представлена на рис. 1.4

Чотири основні складові збалансованої системи показників (BSC) дозволяють досягти гармонії між короткостроковими та довгостроковими цілями, а також між бажаними результатами та чинниками, що сприяють їх досягненню.

Першою складовою BSC є *фінансова перспектива*.

Цей аспект спонукає компанію встановлювати зв'язок між корпоративною стратегією та фінансовими цілями, які слугують орієнтиром для формування завдань і показників інших складових. Кожен вибраний показник має відображати елемент у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків, що спрямований на поліпшення фінансової діяльності.



Рис. 1.4 Концепція збалансованої системи показників (BSC) Д. Нортон і Р. Каплана [7]

Збереження фінансових показників у BSC є критично важливим, оскільки вони демонструють економічні наслідки стратегічних дій та слугують індикаторами відповідності обраній стратегії. Фінансові цілі, як правило, охоплюють прибутковість, яка вимірюється такими показниками, як операційний дохід та рентабельність капіталу. У межах фінансової складової можна не лише формувати критерії для досягнення довгострокових планів, але й враховувати різні змінні, що можуть впливати на успішність стратегії.

Фінансові показники ефективності відображають вплив стратегії підприємства та її реалізації на покращення підсумкових показників.

Другою складовою BSC є *клієнтська перспектива*.

У BSC клієнтська складова відображає, як компанія сприймається з боку цільової аудиторії та в яких сегментах ринку вона конкурує. Основні показники цього компонента включають задоволеність потреб клієнтів, збереження наявної клієнтської бази, залучення нових споживачів і частку ринку у вибраному сегменті.

Цей компонент підкреслює важливість збереження та розвитку відносин із клієнтами шляхом поліпшення характеристик продукції, її функціональності, якості та доступності за ціною. У такий спосіб клієнтська складова трансформує загальні стратегічні цілі в конкретні завдання, орієнтовані на цільовий сегмент споживчого ринку, які доносяться до всіх працівників компанії.

Багато компаній в описі своєї місії акцентують увагу на орієнтації на споживача, що відображає їхнє прагнення створювати максимальну цінність для клієнтів. У подібних заявах часто зазначається, що компанія має на меті стати лідером у наданні високої якості послуг та продукції. З огляду на це, думка клієнтів про роботу компанії стає ключовим орієнтиром для керівництва, оскільки саме клієнтське задоволення визначає успіх організації на ринку.

Збалансована система показників (BSC) вимагає від керівників конкретизувати положення про роботу з клієнтами, що зазвичай містяться в заявленій місії. Це передбачає трансформацію загальних принципів у вимірювані показники, що відображають фактори, які дійсно є важливими для споживачів. До таких факторів належать швидкість обслуговування, якість, експлуатаційні характеристики продукції, сервісна підтримка та витрати.

Основний показник, який відображає час, потрібний для задоволення потреб клієнтів, – це тривалість виробничого циклу. Для вже освоєних продуктів цей показник визначається як час від моменту отримання замовлення до фактичної поставки. Для нової продукції – це час виходу на ринок, тобто інтервал від формування вимог до початку постачання нових товарів.

Якість вимірюється через показники, що демонструють відсоток дефектів або невідповідностей з точки зору споживачів. Крім цього, показники якості можуть охоплювати своєчасність постачання, що є важливим аспектом для підвищення рівня обслуговування. Поєднання

показників експлуатаційних характеристик і сервісної підтримки допомагає оцінити, наскільки продукція та послуги компанії відповідають потребам клієнтів і створюють для них цінність.

Для того щоб збалансована система показників ефективно працювала, компанії необхідно встановити конкретні цілі у сферах оптимізації виробничого циклу, підвищення якості, поліпшення експлуатаційних характеристик і сервісного обслуговування. Після цього ці цілі мають бути переведені в чіткі показники, які дадуть змогу керівникам моніторити досягнення стратегічних цілей, орієнтованих на клієнтів, і забезпечити повний контроль над результатами.

Третьою складовою BSC є перспектива *внутрішніх бізнес-процесів*.

Цей аспект визначає ключові внутрішні процеси, які потребують удосконалення для досягнення стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє підприємству розробляти конкурентоспроможні пропозиції для споживачів і, таким чином, забезпечувати утримання клієнтів у цільових сегментах, а також виконувати очікування акціонерів щодо високої прибутковості.

Традиційно система оцінки ефективності фокусувалася на витратах, якості та тривалості бізнес-процесів, але збалансована система показників дає змогу виявляти внутрішні потреби на основі запитів клієнтів. Основні показники цієї складової сконцентровані на оцінці тих внутрішніх процесів, які є вирішальними для успішного виконання стратегії. Рекомендується також виявити повний ланцюг цінності внутрішніх бізнес-процесів.

Показники задоволеності споживачів, безсумнівно, є важливим аспектом, але для досягнення цієї задоволеності необхідно перевести її в чіткі показники внутрішніх бізнес-процесів. Тільки завдяки реалізації певних процесів компанія здатна виправдати очікування клієнтів, адже все, що споживач сприймає як відмінне обслуговування чи продукцію, є результатом рішень, ухвалених керівництвом, і ефективною організацією процесів усередині компанії. Для досягнення цього керівники повинні зосередити свою увагу на

тих ключових внутрішніх процесах, що забезпечують задоволення потреб клієнтів.

Внутрішні бізнес-процеси збалансованої системи показників (BSC) надають можливість керівництву оцінити діяльність компанії саме з погляду внутрішніх процесів, які, зрештою, визначають ступінь задоволеності клієнтів.

Внутрішні показники у системі BSC повинні відображати бізнес-процеси, що найбільше впливають на лояльність і задоволеність споживачів. Це можуть бути такі фактори, як швидкість обробки замовлень, якість продукції, компетентність і навички працівників, продуктивність команди, а також показники ефективності ресурсів, що залучені до виконання завдань. Крім цього, компаніям варто докладати зусиль до виявлення і оцінювання ключових сфер їхньої спеціалізації, а також важливих технологій, які допомагають утримувати позиції на ринку. Важливо визначити сфери, де доцільно вдосконалюватися, і обрати для кожної відповідні показники, які допоможуть підтримувати сталість результатів і забезпечувати конкурентні переваги.

Таке налаштування внутрішніх процесів дозволяє компанії втілювати ефективні стратегії та забезпечувати клієнтам стабільно високий рівень обслуговування, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Четвертою складовою BSC є *перспектива навчання та розвитку*.

Цей компонент визначає інфраструктуру, яка потрібна для забезпечення довгострокового зростання і вдосконалення. Стратегічні завдання цього елемента виступають основою для досягнення цілей, встановлених іншими складовими.

Перші три складові BSC виявляють розрив між наявними можливостями персоналу, систем і процесів та тими, що потрібні для значних досягнень. Для цього підприємству слід інвестувати в перенавчання

персоналу, удосконалення інформаційних технологій і налагодження процесів, що дозволяють ефективно реалізувати операційні завдання.

Показники цього напрямку охоплюють загальні критерії, такі як задоволеність роботою, плинність кадрів, рівень навчання та підвищення кваліфікації, а також специфічні навички, необхідні для конкурентної боротьби.

Показники орієнтації на споживача та внутрішніх бізнес-процесів демонструють ті ключові аспекти, які компанія визначає як пріоритетні для досягнення успіху в умовах конкуренції. Проте завдання, які виникають у процесі боротьби за ринок, постійно змінюються, адже динаміка глобальної конкуренції вимагає постійного вдосконалення вже існуючої продукції та технологій, а також створення інноваційних товарів з новими функціональними можливостями.

Успішна діяльність компанії на ринку значною мірою залежить від її здатності до швидкого оновлення, постійного вдосконалення процесів та навчання. Це прямо впливає на її вартість в очах акціонерів, адже зростати і нарощувати прибутки може тільки та компанія, яка здатна безперервно адаптуватися, виходити на нові ринки, створювати цінність для споживачів і підвищувати ефективність власної діяльності. Іншими словами, саме компанії, що вміють виводити на ринок інноваційні рішення та покращувати продукцію, здатні посилювати свої позиції і підвищувати свою ринкову вартість.

Така компанія приносить додаткову вартість для акціонерів, забезпечуючи собі стабільне місце на ринку та формуючи міцний фундамент для подальшого зростання. Здатність до інноваційного розвитку й вдосконалення процесів стає критично важливою умовою для тривалого успіху в умовах стрімкої еволюції технологій та запитів споживачів, що постійно змінюються.

Загальний набір показників, орієнтований на оцінку роботи персоналу (задоволеність, продуктивність і стабільність кадрового складу), дає змогу

оцінити ефективність інвестицій у розвиток співробітників, інформаційних систем і узгодження індивідуальних та корпоративних цілей.

Таким чином, збалансована система показників виступає потужним інструментом стратегічного управління, який допомагає об'єднати довгострокові стратегічні цілі з повсякденними операційними завданнями.

1.3 Процес формування збалансованої системи показників

Концепція збалансованої системи показників Р.Нортон та Д.Каплана набула широкої популярності через надання дієвого інструменту реалізації стратегії. Вона була розвинута іншими дослідниками.

У 1990 році група Британських вчених К. Макнейр (C.J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lunch) та К. Крос (Kelvin F. Cross) розробили модель, відому як «піраміда ефективності» [13; 23]. Як і в інших моделях, які аналізуються у сфері управління, вона підкреслює важливість зв'язку між клієнтоорієнтованою стратегією компанії та її фінансовими показниками, доповненими ключовими нефінансовими метриками.

«Піраміда ефективності» заснована на принципах загального управління якістю (Total Quality Management), промислового інжинірингу та обліку за видами діяльності (ABC-облік). В основі підходу покладено оцінку дій, виконуваних персоналом або обладнанням, для задоволення потреб клієнтів.

Ця піраміда на чотирьох рівнях відображає структуру компанії, що сприяє двосторонній комунікації та забезпечує доступ до необхідної інформації для прийняття рішень на кожному рівні управління. Модель пов'язує стратегію компанії з її оперативною діяльністю через цілі й показники: цілі передаються вниз по структурі, а показники - піднімаються знизу вгору.

Модель має таку структуру [23]:

На найвищому рівні формулюється загальне бачення компанії.

Другий рівень присвячений цілям підрозділів і напрямків бізнесу, орієнтованим на конкретний ринок та фінансові результати.

На третьому рівні піраміди окреслюються функціональні завдання, такі як забезпечення якості, скорочення часу постачання, оптимізація виробничого циклу та зменшення витрат на усунення браку. Показники якості й часу постачання орієнтовані на зовнішніх клієнтів, тоді як тривалість виробничого циклу та втрати від браку відображають внутрішню ефективність.

На нижньому рівні піраміди, в операційній зоні, результати діяльності оцінюються щодня, щотижня або щомісяця. Фінансові оцінки переважають на верхніх рівнях.

На думку авторів, система показників повинна бути інтегрованою, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях корелювали з фінансовими метриками на верхніх. Таким чином, модель забезпечує цілісне бачення, що дозволяє простежити, які операційні дії впливають на фінансові показники та яким чином вони ними управляються.

Піраміда ефективності складається з кількох рівнів, які об'єднують стратегічні та операційні цілі в єдину систему показників. Цей підхід нагадує структуру піраміди, де кожен рівень підтримує інший і забезпечує комплексний контроль від операційних процесів до стратегічних цілей.

Даний інструмент має низку переваг:

- ієрархічна структура, яка чітко пов'язує стратегічні цілі з операційними завданнями;
- збалансований підхід завдяки якому узгоджуються короткострокові та довгострокові цілі;
- фокусування на результатах для досягнення задоволення клієнтів.

Разом з тим інструмент має певні недоліки:

- вимагає індивідуального налаштування оскільки має високу залежність від розміру, структури та специфіки бізнесу

- обмежена гнучкість.

Отже, інструмент «піраміда ефективності» є методикою реалізації стратегії, що надає ієрархічний підхід до аналізу та контролю діяльності у довгостроковому періоді. Він покликаний узгодити стратегічні та операційні показники, зосереджуючи увагу на різних рівнях діяльності організації.

У 1990 році Енді Нілі, Кріс Адамс і Майк Кеннерлі запропонували свою модель збалансованої системи показників під назвою «Призма ефективності» [16], яка є комплексною системою для вимірювання результативності організації. Її тривимірна структура була спеціально розроблена з високою гнучкістю, щоб адаптуватися до проблем різних рівнів складності.

Модель базується на трьох основних принципах [16]:

- організаціям важливо уникати зосередження лише на потребах окремих сторін у бізнесі;
- стратегія, процеси та ресурси мають бути взаємопов'язаними й узгодженими;
- компанія та її зацікавлені сторони повинні визнавати взаємні зобов'язання.

До зацікавлених сторін автори віднесли не тільки акціонерів та клієнтів, але й співробітників, постачальників, регуляторні та законодавчі органи, громади. «Призма ефективності» пропонує керівникам знайти відповіді на п'ять ключових питань [16]:

1. Хто є зацікавленими сторонами нашої організації, які їхні потреби?
2. Чого ми очікуємо від наших зацікавлених сторін?
3. Які стратегії слід застосовувати, щоб задовольнити ці потреби?
4. Які процеси потрібно впровадити для реалізації наших стратегій?
5. Які ресурси (персонал, технології, інфраструктура) необхідні для управління процесами ефективно та результативно?

В цілому можна стверджувати, що розглянуті методики збалансованої системи показників подібні між собою. З погляду методичного підходу та

практичного опрацювання кращою є модель Каплана та Нортон. Її ми і будемо використовувати в подальшому.

Використання даної концепції потребує чіткого визначення процесу її формування.

Важливою розробкою авторів моделі «Призма ефективності» є виокремлені ними процеси розробки та впровадження системи вимірювання ефективності, які включають [16]:

1. Визначення критеріїв

Передбачає обрання ключових аспектів для вимірювання ефективності та методів їх оцінки.

2. Підготовка до впровадження

На етапі здійснюється планування збору даних, створення системи оцінки, налаштування обробки інформації та подолання стурбованості працівників, пов'язаної з оцінкою результатів.

3. Управління на основі критеріїв

Використовуються встановлені критерії для аналізу ситуації в компанії та пошуку можливостей підвищення ефективності її діяльності.

4. Управління системою вимірювання

Забезпечується регулярне оновлення та вдосконалення системи, підтримання актуальності показників щодо цілей організації.

Цимбаленко Н.В. виокремила 7 етапів. До них авторка включила крім визначення критеріїв, ще й формування ключових факторів успіху та стратегічних цілей, визначення причинно-наслідкових зав'язків, визначення пріоритетності програм та заходів [29].

Кизим М.О. зазначає, що в першу чергу доцільно визначити архітектуру системи та надати загальну характеристику бізнес-процесів підприємства [10]. Безпосередньо формування збалансованої системи показників автором запропоновано у такій послідовності за етапами [10]:

1. Розробка гіпотези щодо впливу факторів на діяльність підприємства за напрямками: «Розвиток», «Бізнес-процеси», «Клієнти» та

«Фінанси». На цьому етапі формується набір вимірюваних показників.

2. Логічний аналіз показників з перевіркою списку індикаторів, сформованого на попередньому етапі.
3. Формування системи показників — створення набору вимірюваних індикаторів для кожного з напрямів: «Розвиток», «Бізнес-процеси», «Клієнти» та «Фінанси».
4. Визначення причинно-наслідкових залежностей між показниками. У цьому кроці проводиться факторний аналіз, щоб оцінити вплив ключових показників на результативний індикатор.
5. Створення стратегічної карти (є заключним етапом) на основі виявлених причинно-наслідкових зв'язків. Також відбувається ідентифікація проблемних зон у діяльності організації.



Рис. 1.5 Процес формування системи BSC (Джерело: систематизовано за [10;16; 29])

Аналіз наукової літератури надає можливість стверджувати, що логіка процесу формування системи BSC обов'язково має включати етапи формування показників, визначення причинно-наслідкових зв'язків та безпосереднє формування стратегічної карти. Ми вважаємо, що створенню даної системи має передувати аналіз зовнішнього середовища, результати якого мають враховуватися в системі показників.

Все наведене надає можливість представити процес формування системи BSC (Рис. 1.5)

Запропонований нами підхід забезпечує структурований процес формування та впровадження системи BSC, спрямований на оптимізацію управління підприємством.

Таким чином, у роботі проаналізовано різні підходи до побудови системи BSC та доведено, що розглянуті методики збалансованої системи показників мають багато спільного. З точки зору методологічної основи та практичного застосування, найбільш оптимальною визначено модель Каплана і Нортон. У процесі дослідження було систематизовано основні етапи створення системи BSC та аргументовано доцільність використання результатів ESFAS-аналізу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансових показників торгівельного підприємства ТОВ «Партнер 3»

Торгівельне підприємство ТОВ «ПАРТНЕР 3» було створено у 2011 році в м. Дніпро. Філософія бізнесу компанії представлена в її назві: «побудова довгострокових, взаємовигідних партнерських відносин».

На сьогодні це торговельне підприємство, яке займається оптовою торгівлею. Основним видом діяльності за КВЕД є «Неспеціалізована оптова торгівля»

Компанія динамічно розвивається та займається прямою продажем професійного електроінструменту й витратних матеріалів ТМ Bosch, Metabo, Makita, Klingspor, Stihl. Торговельне підприємство ТОВ «ПАРТНЕР 3» є офіційним представником низки відомих компаній:

- професійний електроінструмент: BOSCH (Німеччина), METABO (Німеччина), MAKITA (Японія), DEWALT (США);
- мала дорожня техніка MASALTA (Китай), ENAR (Іспанія);
- вимірювальна техніка: BOSCH (Німеччина), CST Berger (Німеччина);
- абразивні матеріали: BOSCH (Німеччина), KLINGSPOR (Німеччина), PFERD (Німеччина), RING (Китай);
- кріпильні системи: MUNGO (Швейцарія), FISCHER (Німеччина), WALRAVEN (Голландія);
- бензоінструмент: STIHL (Німеччина), HUSQVARNA (Швеція);
- зварювальне обладнання: ПАТОН (Україна), DECA (Італія);
- дерево- 2.2та металообробні верстати: JET (США);
- садова техніка: AL-KO (Німеччина);

- компресори: SECCATO (Італія), METABO (Німеччина);
- пневмоінструмент: JONNESWAY (Тайвань), METABO (Німеччина), BOSCH (Німеччина);
- мотопомпи: DAISHIN (Японія);
- насоси: METABO (Німеччина);
- алмазне обладнання: EIBENSTOCK (Німеччина), HUSQVARNA (Швеція).

Також компанія пропонує клієнтам витратні матеріали:

- бури sds-plus та sds-max,
- свердла по дереву та металу,
- зубила та піки,
- круги та коронки,
- зенкери,
- мітчики та плашки,
- корончасті фрези,
- дискові пилки,
- фрезерні головки,
- кінцеві фрези,
- алмазний інструмент.

Головними клієнтами ТОВ «ПАРТНЕР 3» виступають будівельні компанії та виробничі підприємства України. Підприємство задовольняє потреби клієнтів у електроінструментах та витратних матеріалах. Компанія розглядає всі варіанти розвитку співробітництва з клієнтами.

За роки роботи вдалося побудувати взаємовигідні партнерські відносини як з більшістю кінцевих споживачів електроінструменту та витратних матеріалів, так і з дилерами та дистриб'юторами провідних світових виробників в Україні.

ТОВ «ПАРТНЕР 3» має налагоджену систему збуту, доставки та сервісу. Побудована система надала можливість компанії завоювати та

підтримувати авторитет надійного партнера. Підприємство задовольняє потреби своїх клієнтів за рахунок:

- надання торгово-технічними консультантами консультацій з правильного підбору необхідного інструменту та витратних матеріалів;
- надання конкурентної ринкової ціни;
- доставки замовлення безпосередньо в офіс або на об'єкт;
- надання гарантійного та післягарантійного сервісного обслуговування.

Для проведення фінансового аналізу сформуємо за звітами підприємства вихідні дані (Табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Вихідні дані для фінансового аналізу торгівельного підприємства ТОВ
«Партнер 3»

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації	25 776,3	7 361,3	22 062,1
Чистий прибуток	728,7	-611,7	1 070,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	888,6	-611,7	1 171,5
Необоротні активи	1 779,7	1 257,5	117,0
Оборотні активи	4 200,4	2 961,5	3 548,7
Запаси	1 843,0	1 269,0	879,5
Дебіторська заборгованість	517,5	114,5	883,8
Грошові кошти	167,6	120,7	515,5
Власний капітал	1 027,5	173,7	1 244,4
Довгострокові зобов'язання	1 841,5	1 591,3	-
Поточні зобов'язання	3 111,1	2 454,0	2 421,3
Валюта балансу	5 980,1	4 219,0	3 665,7

За вихідними даними можна стверджувати, що чистий дохід від реалізації в 2022му воєнному році значно знизився. Проте у 2023му він

вийшов на довоєнний рівень. Через зниження обсягів реалізації чистий прибуток у 2022му році мав від'ємне значення.

Розрахунок показників короткострокової ліквідності, а саме коефіцієнтів поточної ліквідності, термінової ліквідності, абсолютної ліквідності та забезпечення реалізації робочим капіталом представлено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Показники короткострокової ліквідності торгівельного підприємства
ТОВ «Партнер 3»

Показники	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	0,758	0,690	1,102
Коефіцієнт термінової ліквідності	(ОА- З) / ПЗ	0,054	0,049	0,213
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК/ПЗ	1089,30	507,50	1127,40
Робочий капітал	ОА – ПЗ	4,226%	6,894%	5,110%
Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом, %	РК/ЧД*100	0,758	0,690	1,102

де :
ОА - оборотні активи;
ПЗ - поточні зобов'язання;
З - запаси;
ГК- грошові та їх еквіваленти;
РК - робочий капітал;
ЧП - чистий прибуток від реалізації продукції.

Як видно за розрахованими даними, спостерігається динаміка зростання поточної ліквідності з 2021 по 2023 рік, що свідчить про покращення здатності компанії погашати короткострокові зобов'язання за

рахунок оборотних активів. Значення коефіцієнту в 2023 році (1,102) перевищує оптимальне значення 1, що вказує на достатній запас ліквідності.

Коефіцієнт термінової ліквідності також зростає, але значення залишаються досить низькими. Низькі значення можуть свідчити про певну напруженість з ліквідністю, особливо в разі несподіваних виплат які були спричинені повномасштабною війною з росією.

Робочий капітал ТОВ «Партнер 3» теж має позитивну динаміку, спостерігається зростання, яке позитивно впливає на фінансову стійкість компанії та свідчить про збільшення оборотних активів відносно короткострокових зобов'язань.

Розрахунок показників короткострокової ліквідності відповідає динаміці коефіцієнта поточної ліквідності та вказує на достатній рівень забезпеченості робочого капіталу.

На основі проаналізованої даних можна зробити висновок про загальне покращення фінансового стану компанії за період з 2021 по 2023 роки. Компанія демонструє зростання ліквідності та збільшення робочого капіталу, що свідчить про її здатність погашати короткострокові зобов'язання та фінансувати поточну діяльність.

Розрахуємо показники довгострокової платоспроможності.

Таблиця 2.3

Показники довгострокової платоспроможності торгівельного підприємства ТОВ «Партнер 3»

Показник и	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт власного капіталу	ВК/ВБ	0,172	0,041	0,339
де: ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу.				

За даними з таблиці 2.3 показники довгострокової платоспроможності торгівельного за 2021 рік становить 0,172. Це означає, що 17,2% активів

підприємства було фінансовані за рахунок власного капіталу, а решта - за рахунок позикових коштів або інших зобов'язань. За 2022 рік ми бачемо спад коефіцієнта до 4,1% вказує на значне збільшення частки залучених коштів у фінансуванні активів. В період 2023 рік значне зростання коефіцієнту до 33,9% свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування. Така тенденція мінливості коефіцієнта власного капіталу протягом аналізованого періоду свідчить про активну фінансову політику підприємства, яка передбачає зміну співвідношення між власним і залученим капіталом під час війни.

Отже компанія за 2023 подала високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, змогла збільшити частку власного капіталу і це є позитивним фактором, оскільки зменшує фінансовий ризик.

Прибутковість діяльності підприємства визначають за показниками рентабельності власного та сукупного капіталу. Розрахунок цих показників представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники прибутковості ТОВ «ПАРТНЕР 3»

Показники	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Рентабельність власного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВК}) \times 100$	70,920%	352,159%	86,041%
Рентабельність сукупного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВБ}) \times 100$	12,185%	14,499%	29,209%
де ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу. ЧП- чистий прибуток				

Як бачимо з таблиці 2.4 в підприємства спостерігається стійке зростання рентабельності власного капіталу з 2021 по 2023 роки, що свідчить про ефективне використання коштів власників та покращення фінансових результатів підприємства. Значення показника перевищують

середньоринкові, що свідчить про високу привабливість інвестицій у дане підприємство.

В свою чергу рентабельність сукупного капіталу також зросла. Хоча темпи зростання можуть відрізнятися від рентабельності власного капіталу, загальна тенденція позитивна.

Порівнюючи ці два показники, дозволяє нам оцінити вплив залучених коштів на загальну ефективність. Якщо рентабельність сукупного капіталу нижча за рентабельність власного, це може свідчити про те, що залучені кошти використовуються не так ефективно, як власні, але даний момент може бути спричинений війною, і не можливістю викуористаня їх в повному обсязі в звязку з політикою країни.

Оцінюючи ці дані можна дійти висновків, що підприємство демонструє стійке зростання рентабельності, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів. Компанія ефективно використовує як власні, так і залучені кошти для генерації прибутку. Збереження таких темпів зростання може свідчити про стійкий розвиток бізнесу.

2.2 Аналіз тенденцій розвитку галузі оптової торгівлі

Оптова торгівля є ключовим посередником між споживачем і виробником. Вона характеризується трьома основними аспектами [24]:

- зміною власника товару (операції купівлі-продажу),
- переміщенням товару (транспортуванням),
- його накопиченням (зберіганням).

Її економічна суть полягає у спрямуванні товарів із сфери виробництва до сфери споживання, забезпечуючи відповідність обсягів і асортименту потребам кінцевих споживачів. Оптові торгівельні підприємства виконують комплекс основних і допоміжних функцій, які охоплюють як комерційні, так і виробничі процеси.

Розвиток ринку оптової торгівлі в Україні найкраще представити через динаміку оптового товарообороту, який є важливим індикатором економічної активності в цій галузі. У довоєнний період 2016–2021 років спостерігалася стійка тенденція до зростання обсягів оптового товарообороту, як загального, так і за категоріями продовольчих і непродовольчих товарів. У 2021 році цей показник перевищив рівень 2014 року у 3,19 рази, що частково було зумовлено підвищенням цін на продукцію (Рис. 2.1).

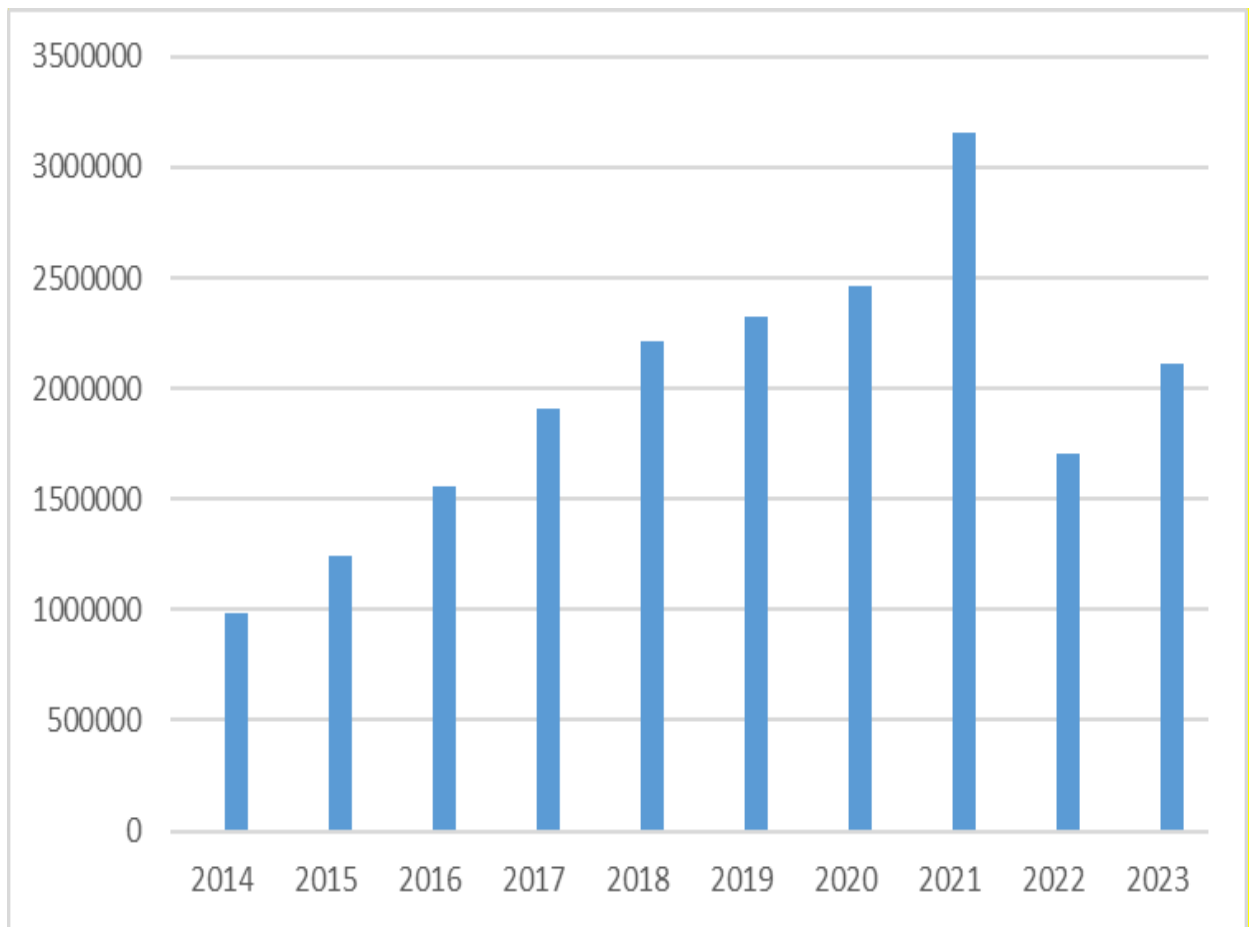


Рис. 2.1 Динаміка оптового товарообороту України, млн. грн.

(Джерело: побудовано автором за даними [18])

Проте 2022 р. внаслідок воєнних дій на території України така динаміка була порушена. У перший рік війни обсяг товарообороту зменшився у порівнянні з попереднім роком зменшився майже в два рази, в 2023 році товарооборот збільшився на 25 %.

Аналіз структури оптового товарообороту свідчить про зміну пропорцій між продовольчими і непродовольчими товарами. Частка непродовольчих товарів у загальному обсязі зросла на 5,11 % — з 80,3 % у 2014 році до 84,4 % у 2021 році (Рис. 2.2). Це свідчить про посилення ролі непродовольчого сегмента в ринку.

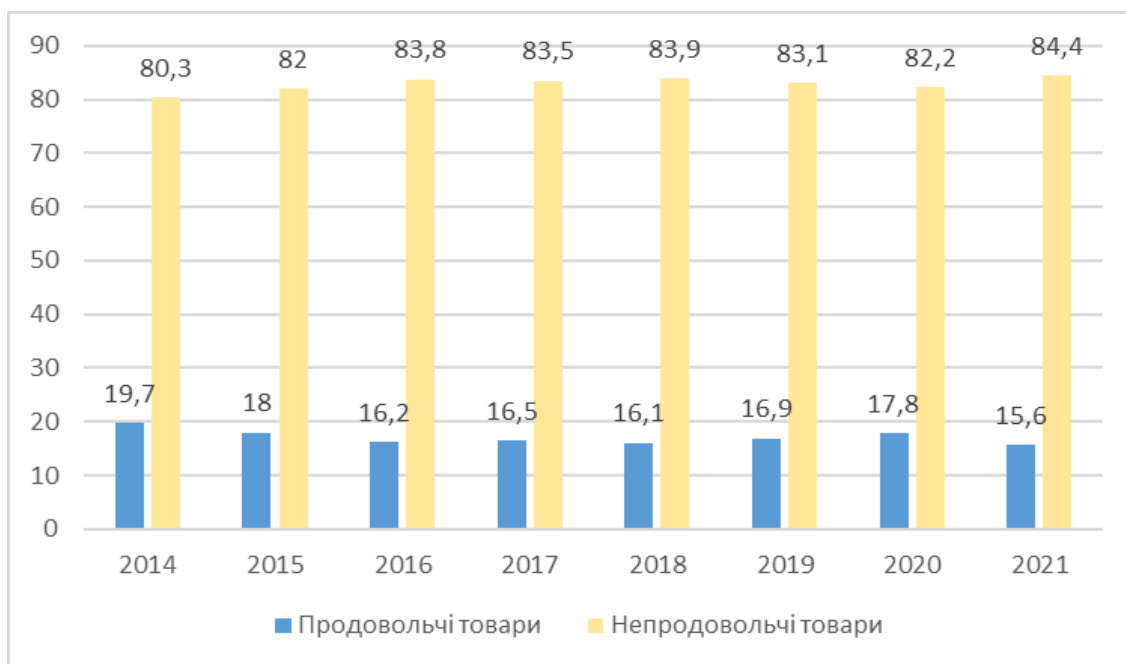


Рис. 2.2 Динаміка питомої ваги продовольчих та непродовольчих товарів в оптовому товарообороті України, %

(Джерело: побудовано автором за даними [18])

Разом з тим важливо зазначити, що обсяги оптового товарообороту з продовольчими товарами за цей період також значно зросли — у 2,52 раза, а непродовольчими — у 3,36 раза, що відображає загальну активізацію торговельної діяльності (Рис. 2.3).

За даними державної статистики в довоєнний період в товарообороті переважала імпортна продукція, вона складала 56,7 %. Вироблена продукція всередині країни відповідно становила 43,3 %.

Ці зміни є відображенням комплексних економічних процесів, зокрема адаптації ринку до інфляційних факторів, зростання попиту на окремі категорії товарів та розвитку логістичної інфраструктури. Тенденції

підкреслюють важливість оптової торгівлі як ключової ланки в забезпеченні товаропотоків між виробниками і кінцевими споживачами.

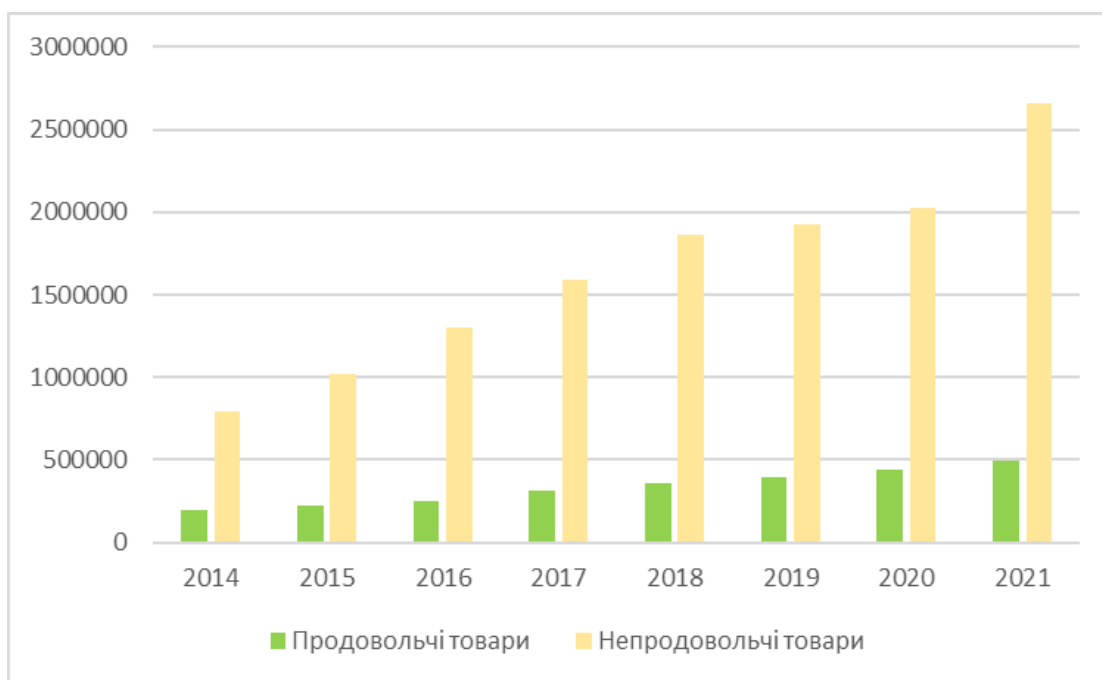


Рис. 2.3 Динаміка оптового товарообороту продовольчих та непродовольчих товарів, млн. грн.

(Джерело: побудовано автором за даними [18])

У довоєнні роки найбільші обсяги оптового товарообороту були зафіксовані у м. Києві, частка якого становила 51,6 %. На другому місці опинилася Дніпропетровська область із показником 7,8 %, за нею йшли Київська область (5,9 %), Одеська область (5,1 %) та Львівська область (4,4 %) (рис. 2.4).

У 2022 році хоча через війну обсяг товарообороту зменшився, найбільші обсяги залишилися в областях: Дніпропетровській, Київській, Одеській та Львівській.

Такий розподіл пояснюється низкою факторів, серед яких специфіка розміщення продуктивних сил у регіонах, рівень їхньої фінансової платоспроможності та розвиток транспортної інфраструктури.

За статистичними даними більшість оптових торговельних підприємств займаються непродовольчими товарами. У товарній структурі оптового

товарообороту непродовольчими товарами домінували енергетичні матеріали та продукти перероблення нафти.

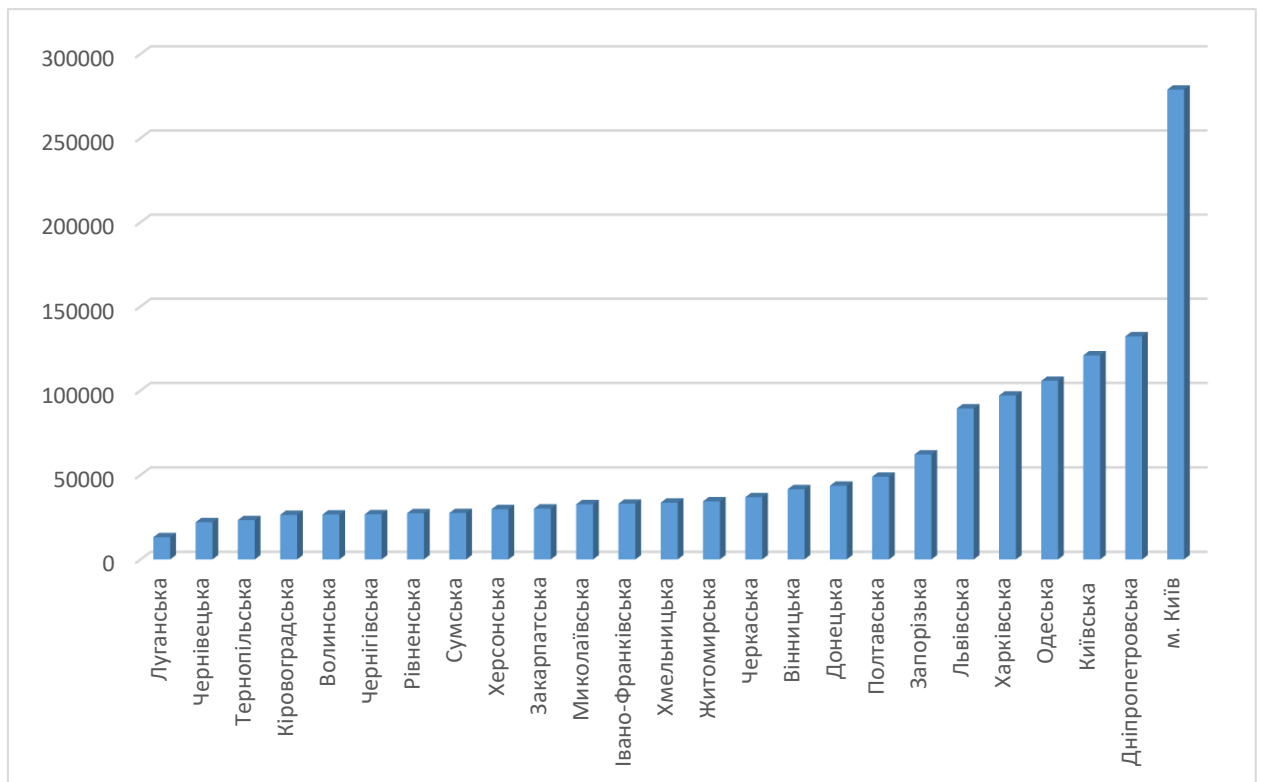


Рис. 2.4 Динаміка обсягів оптового товарообороту за регіонами України в довоєнний період (2021 р.), млн. грн. (Джерело: побудовано автором за даними [18])

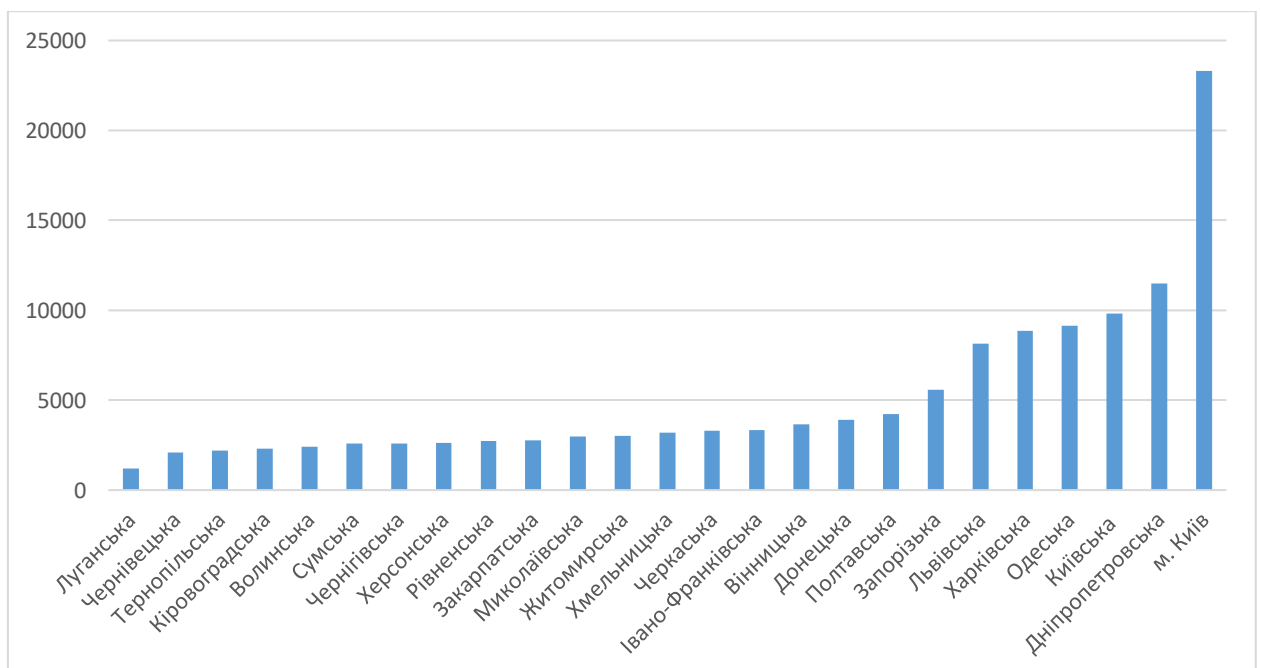


Рис. 2.5 Динаміка обсягів оптового товарообороту за регіонами України в 2022 р., млн. грн. (Джерело: побудовано автором за даними [18])

Повномасштабна війна, розв'язана Росією, завдала серйозного удару по економіці України. Вже в березні 2022 року лише 17 % великих українських підприємств функціонували без обмежень, 30 % перейшли на дистанційний режим роботи, а решта були змушені тимчасово припинити діяльність. Більше половини громадян втратили роботу, особливо у південно-східних регіонах країни, де зазнала значних руйнувань інфраструктура, зокрема склади, нафтобази та логістичні центри, через постійні обстріли та бомбардування [4].

Сучасний ринок України характеризується наявністю значної кількості оптових посередників, які відрізняються за масштабами діяльності, організаційно-економічними формами, спеціалізацією та виконуваними функціями. Їхня діяльність має ключове значення для забезпечення ефективного зв'язку між виробниками та роздрібними посередниками. Завдяки цьому формується асортимент роздрібної торгівлі, який відповідає потребам споживачів за довжиною, шириною та стабільністю товарного ряду.

Використаємо метод «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів» (external strategic factors analysis summary - ESFAS) для узагальнення тенденцій розвитку ринку оптової торгівлі (Табл. 2.5; 2.6).

Таблиця 2.5

Можливості та погрози, що існують на ринку оптової торгівлі

Можливості	Погрози
1. Стабільний розвиток оптової торгівлі як невід'ємної частини економічної системи	1. Подорожчання імпортової продукції
2. Зростання частки організованої торгівлі	2. Зниження платоспроможності населення
3. Зростання частки торгівлі непродовольчими товарами	3. Нестабільна ситуація на фронті, втрата торгових площ через анексію.
	4. Зменшення кількості та якості доступних торгових площ
	5. Посилення цінової конкуренції

ESFAS-аналіз (аналіз стратегічних факторів) тенденцій розвитку
оптової торгівлі

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Загрози			
1. Подорожчання імпортової продукції	0,23	3	0,69
2. Зниження платоспроможності населення	0,24	3	0,72
3. Нестабільна ситуація на фронті, втрата торгових площ через анексію	0,18	2	0,36
4. Зменшення кількості та якості доступних торгових площ	0,15	2	0,3
5. Посилення цінової конкуренції	0,2	2	0,4
Сумарна оцінка	1		2,47
Можливості			
1. Стабільний розвиток оптової торгівлі як невід'ємної частини економічної системи	0,35	2	0,7
2. Зростання частки організованої торгівлі	0,35	3	1,05
3. Зростання частки торгівлі непродовольчими товарами	0,3	3	0,9
Сумарна оцінка	1		2,65

За результатами ESFAS-аналізу можна дійти висновку, що фактори загроз та можливостей мають майже однакову оцінку.

2.3 Діагностика бізнес-процесів торговельного підприємства «Партнер»

Проведемо аналіз основних бізнес-процесів, які відображають ключову діяльність торговельного підприємства «Партнер». До таких процесів належать: закупівля товарів, їх зберігання, організація продажу та забезпечення доставки професійного електроінструменту споживачам.

Перелічені процеси є невід'ємними складовими ланцюга створення цінності підприємства, де кожен етап сприяє формуванню кінцевої послуги, яка відповідає потребам клієнтів.

Для розуміння логіки функціонування підприємства розробимо схему основних бізнес-процесів, яка відображає їхню взаємозалежність та

послідовність. У цій схемі нами виділено низку ключових етапів, які представлено на рис. 2.6

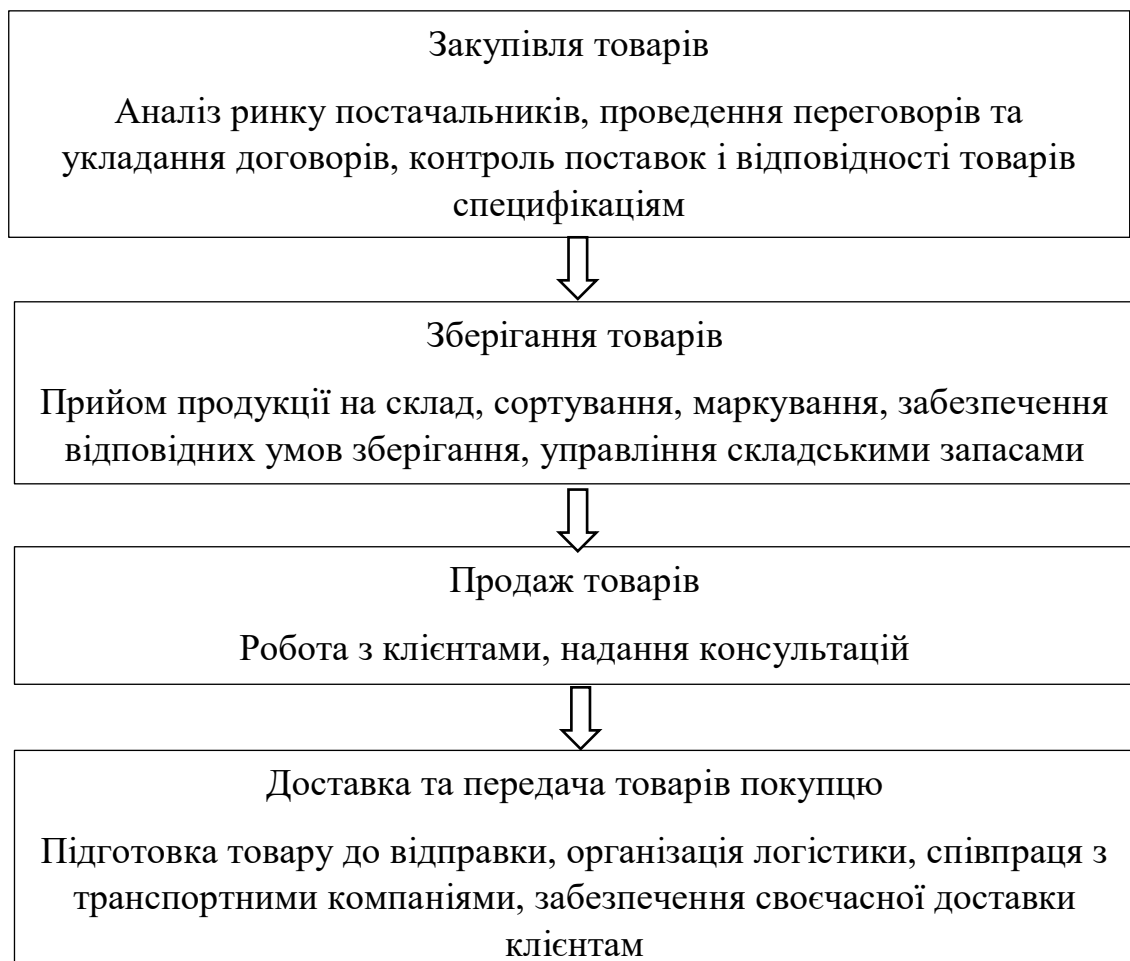


Рис. 2.6 Модель основних бізнес-процесів торгівельного підприємства «Партнер» («як є»)

Сформована модель візуалізує ланцюг створення цінності та відображає процес «як є».

Виокремлення окремих бізнес-процесів надає змогу проаналізувати кожний з них. За проведеним нами опитуванням визначено, що найбільша кількість невідповідностей виникає в бізнес-процесі «продаж товарів».

Безпосередньо даний бізнес-процес «Продаж товарів» представлено у вигляді процесу, який складається з низки операцій, а саме:

- проведення переговорів з покупцем;
- оформлення замовлення покупця;

- обробка замовлення покупця;
- збирання і відправлення замовлення покупця;
- доставка замовлення покупцю.

Нами було проведено аналіз невідповідностей з використанням діаграми спорідненості, яка представлена на рис. 2.7



Рис. 2.7 Діаграма спорідненості щодо невідповідностей бізнес-процесу «Продаж товарів»

Отже, з використанням діаграми спорідненості нами систематизовано основні причини, що впливають на якість обслуговування клієнтів та відповідно їх лояльність. До них слід віднести:

- Менеджер не пропонує аналог товару клієнту
- Менеджер не фіксує незадоволений попит за небазовим товаром
- Відсутність чіткого алгоритму прийняття рішення з оформлення замовлення
- Ціна товару не є актуальною
- Інформація про товари не є достатньою для прийняття замовлення в роботу
- Клієнти не задоволені повнотою та детальністю відповідей на претензії
- Клієнти не задоволені вирішенням проблемних ситуацій
- Клієнти не задоволені швидкістю обробки претензій
- Замовлений товар відсутній на складі
- Менеджер не повідомив про зміну термінів доставки
- Менеджер довгий час оброблює замовлення

З метою удосконалення бізнес-процесів підприємства доречно використати діаграму Парето, яка надасть можливість встановити невідповідності, які мають найбільшу вагу. Для виконання завдання нами було систематизовано статистичні дані звітів підприємства щодо питомої ваги наведених вище невідповідностей.

Статистичні дані з питомої ваги невідповідностей за процесом «Продаж товарів» представлені в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Вихідні дані з питомої ваги невідповідностей за процесом «Продаж товарів»

Найменування дефектів	Питома вага, %
Клієнти не задоволені швидкістю обробки претензій	4
Відсутність чіткого алгоритму прийняття рішення з оформлення замовлення	11

Продовження таблиці 2.7

Найменування дефектів	Питома вага, %
Клієнти не задоволені вирішенням проблемних ситуацій	15
Клієнти не задоволені повнотою та детальністю відповідей на претензії	17
Менеджер не пропонує аналог товару клієнту	14
Менеджер не фіксує незадоволений попит за небазовим товаром	3
Менеджер не повідомив про зміну термінів доставки	3
Ціна товару не є актуальною	12
Менеджер довгий час оброблює замовлення	10
Замовлений товар відсутній на складі	3
Інформація про товари не є достатньою для прийняття замовлення в роботу	8
Всього	100

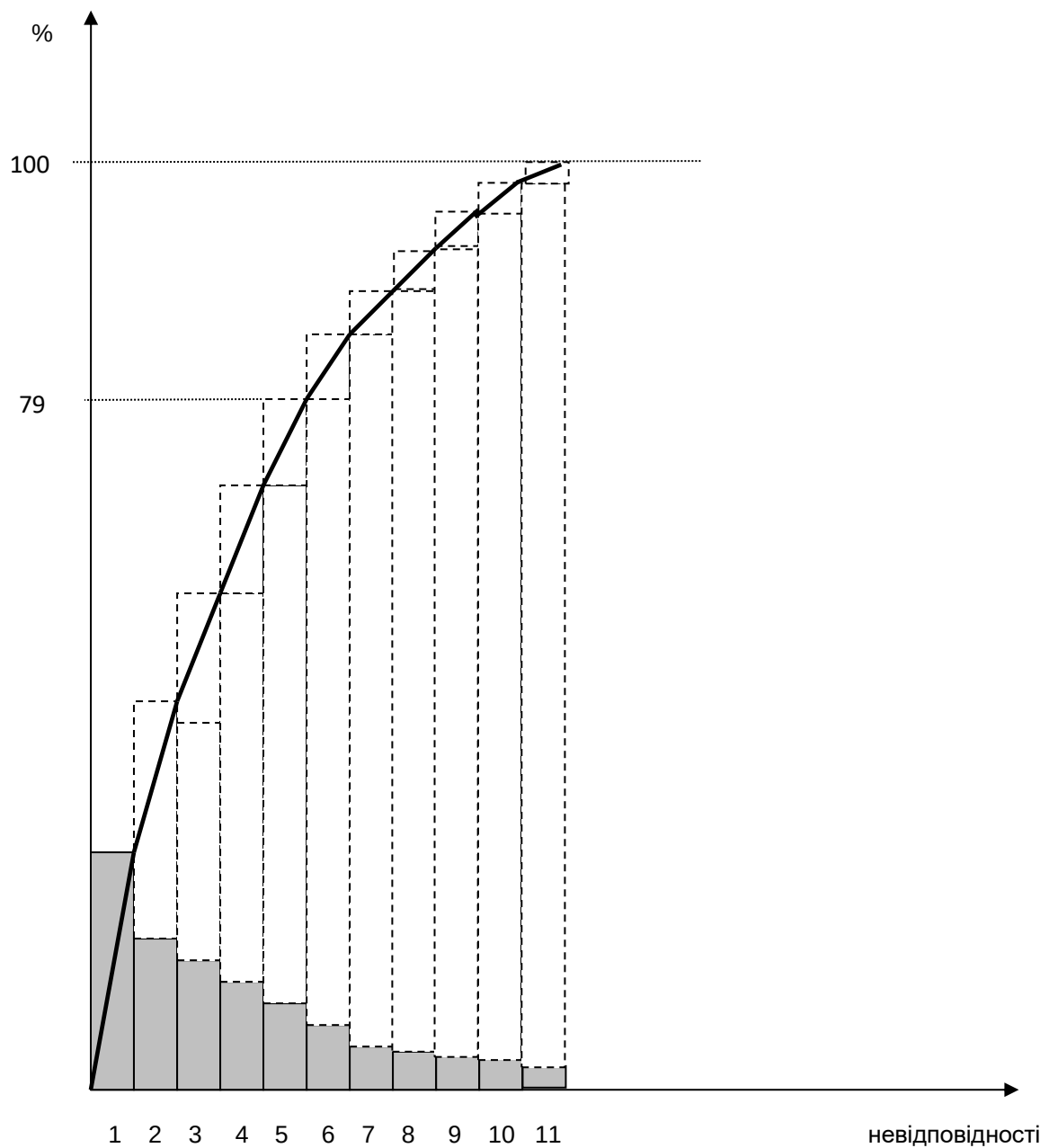
Проведемо сортування даних за зменшенням їх питомої ваги та розрахуємо кумулятивне значення питомої ваги невідповідностей за процесом «Продаж товарів». Результати розрахунку представлено в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Розрахунок кумулятивних значень

Найменування дефектів	Питома вага, %	Кумулятивна сума, %
Клієнти не задоволені повнотою та детальністю відповідей на претензії	17	17
Клієнти не задоволені вирішенням проблемних ситуацій	15	32
Менеджер не пропонує аналог товару клієнту	14	46
Ціна товару не є актуальною	12	58
Відсутність чіткого алгоритму прийняття рішення з оформлення замовлення	11	69
Менеджер довгий час оброблює замовлення	10	79
Інформація про товари не є достатньою для прийняття замовлення в роботу	8	87
Клієнти не задоволені швидкістю обробки претензій	4	91
Менеджер не фіксує незадоволений попит за небазовим товаром	3	94
Менеджер не повідомив про зміну термінів доставки	3	97
Замовлений товар відсутній на складі	3	100
Всього	100	-

За отриманими даними нами побудовано діаграму Парето (Рис. 2.8).



1 - Клієнти не задоволені повнотою та детальністю відповідей на претензії	7 - Інформація про товари не є достатньою для прийняття замовлення в роботу
2- Клієнти не задоволені вирішенням проблемних ситуацій	8 - Клієнти не задоволені швидкістю обробки претензій
3 - Менеджер не пропонує аналог товару клієнту	9 - Менеджер не фіксує незадоволений попит за небазовим товаром
4- Ціна товару не є актуальною	10 - Менеджер не повідомив про зміну термінів доставки
5- Відсутність чіткого алгоритму прийняття рішення з оформлення замовлення	11 - Замовлений товар відсутній на складі
6- Менеджер довгий час оброблює замовлення	

Рис. 2.8 Діаграма Парето невідповідностей за процесом «Продаж товарів»

За діаграмою Парето ми доходимо висновку, що 79 % складають такі невідповідності:

- Клієнти не задоволені повнотою та детальністю відповідей на претензії,
- Клієнти не задоволені вирішенням проблемних ситуацій,
- Менеджер не пропонує аналог товару клієнту,
- Ціна товару не є актуальною,
- Відсутність чіткого алгоритму прийняття рішення з оформлення замовлення,
- Менеджер довгий час оброблює замовлення.

Вирішення перелічених проблем потребує удосконалення процесу продаж, що буде запропоновано у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПАРТНЕР»

3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку торговельного підприємства «Партнер»

В першу чергу обґрунтуємо цінності торговельної компанії «Партнер», виходячи зі специфіки його діяльності.

Діяльність компанії спрямована на максимальну задоволеність клієнтів щодо правильного підбору асортименту професійного обладнання світових брендів, надання послуг вчасно та повного спектру супутніх послуг. Такі настанови реалізуються підприємством через надання:

- професійних торгово-технічних консультацій, які надають можливість правильно підібрати необхідний інструмент і витратні матеріали;
- конкурентної ринкової ціни,
- гнучкої доставки замовлення,
- гарантійного та післягарантійного сервісного обслуговування.

Відповідно ми пропонуємо цінності компанії сформувати наступним чином:

Ми прагнемо найбільш повно задовільнити клієнтів та сформувати авторитет надійного партнера завдяки:

забезпечення високої якості обслуговування клієнтів через професіоналізм та високу експертність співробітників, що володіють знаннями та досвідом для задоволення потреб покупців;

готовності оперативно надавати необхідний асортимент інструментів та послуг, гарантуючи якісні рішення тут і зараз;

адаптацію до змін ринку та індивідуальних потреб клієнтів через добре організовану логістику, систему доставки та сервісу;

клієнтоорієнтованість - наданню повного спектра супутніх послуг: від консультацій до післягарантійного обслуговування, що сприяє довгостроковим партнерським відносинам,

надійність - компанія позиціонує себе як надійного партнера, який завжди готовий виконати свої зобов'язання перед клієнтами.

Для формування стратегічних цілей доцільно використати відомий метод дерево цілей. Головною ціллю діяльності підприємства є збільшення частки ринку і на цій підставі збільшити доходи та прибутковість діяльності.

Головну ціль можна реалізувати за рахунок:

- розширення клієнтської бази - залучення нових клієнтів шляхом надання відкладеної системи збуту та доставки, що зміцнює авторитет надійного партнера на ринку;
- удосконалення якості обслуговування та побудувати лояльну клієнтську базу через професійні консультації, швидку доставку та гарантійне обслуговування;
- підтримка конкурентоспроможності на ринку завдяки вигідній ціновій політики, що робить професійне обладнання доступним для широкого кола покупців;
- забезпечення стабільної роботи компанії через постійне вдосконалення сервісу, логістики й оптимізацію роботи з постачальниками;
- забезпечення ефективної роботи компанії за рахунок оптимізації бізнес-процесів;
- зміцнення своєї репутації як надійного партнера та експерта в галузі інструментів;
- підвищення рівня кваліфікації працівників для кращого задоволення потреб клієнтів.

Визначені нами цінності та цілі сприятимуть успіху компанії, зміцненню її репутації надійного партнера та підтримці довгострокових відносин з клієнтами.

Визначені нами цілі представлені на рис. 3.1

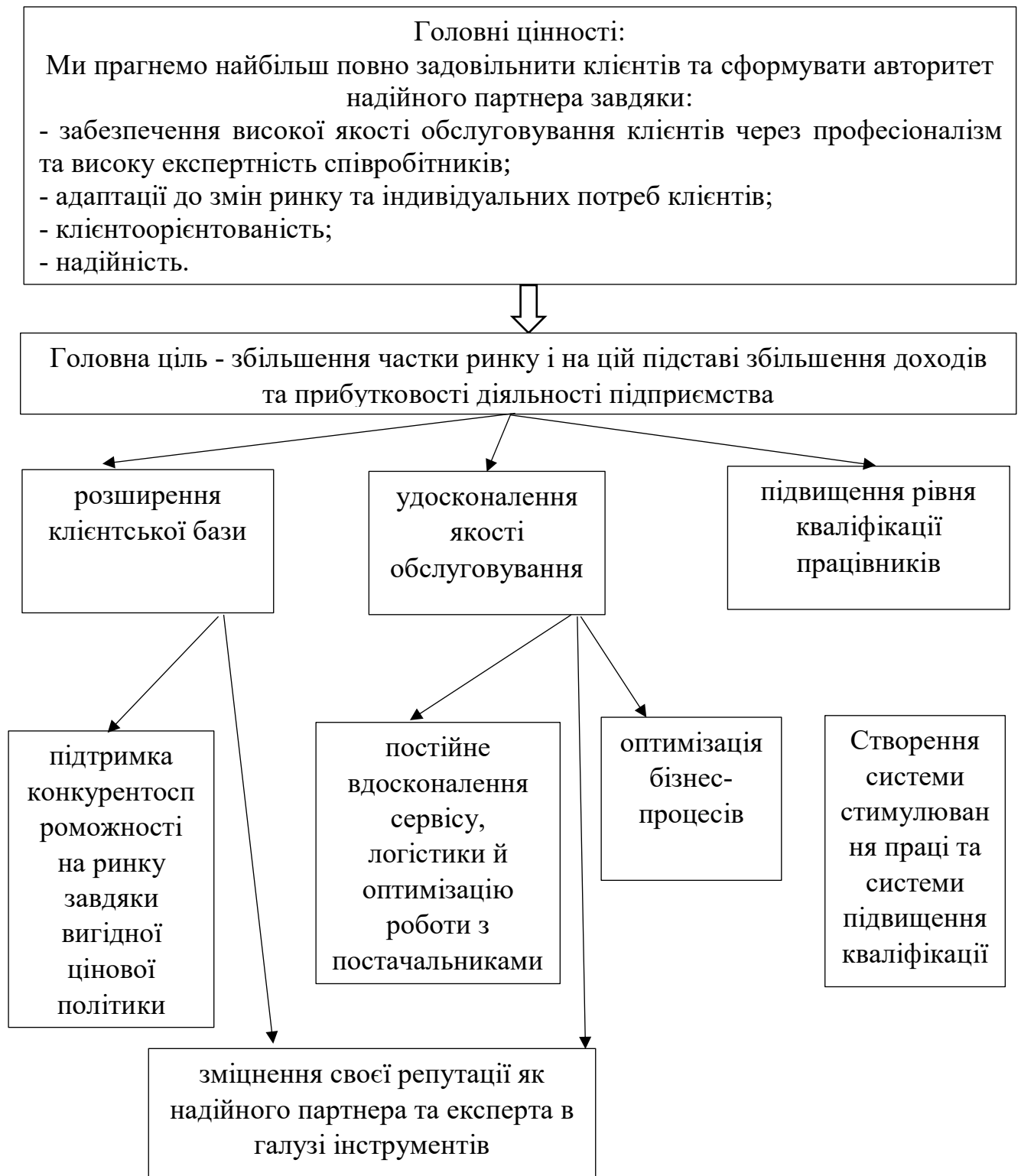


Рис. 3.1 Дерево стратегічних цілей розвитку торговельного підприємства «Партнер»

3.2 Формування фінансової проекції моделі BSC торговельного підприємства «Партнер»

В головній цілі підприємства зазначено збільшення доходів та прибутків підприємства. На цій підставі можна стверджувати про доцільність використання аналізу Дюпона для формування напрямків у фінансовий проекції моделі BSC.

Система фінансового аналізу за методом Дюпона є ефективним інструментом для оцінки фінансових можливостей підприємства в генеруванні прибутку, реінвестуванні коштів та збільшенні обсягів діяльності. Ця методика дає змогу чітко визначити ключові фактори, які впливають на певні показники фінансових результатів, а також провести порівняльну оцінку основних аспектів діяльності, що відображають ефективність управління ресурсами підприємства. Аналіз дозволяє визначити ті складові, що сприяють стабільній ефективній діяльності організації, і є основою для формування стратегічних рішень щодо покращення фінансових результатів [30].

Методика Дюпона базується на декомпозиції показника рентабельності сукупного капіталу на два основні коефіцієнти [30]:

- Рентабельність реалізації (або маржинальна рентабельність продажів);
- Оборотність сукупного капіталу.

Подальший розподіл цих коефіцієнтів на детальніші складові дозволяє виявити причини змін та глибше розуміти їхній вплив на фінансові показники підприємства.

Рентабельність реалізації вимірює здатність підприємства отримувати прибуток від продажу, і цей показник охоплює виключно операційну діяльність компанії. Визначення рентабельності реалізації базується на аналізі операційних витрат.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє, наскільки ефективно використовуються активи підприємства, відображаючи кількість обертів

сумарного капіталу за рік. Основні групи активів, які аналізуються для оцінки цього коефіцієнта, включають:

- необоротні активи,
- товарно-матеріальні запаси,
- дебіторську заборгованість.

Зіставлення кожної групи активів із виручкою від реалізації дозволяє зрозуміти рівень ефективності використання різних видів активів та виявити напрями для їх оптимального використання.

У такий спосіб аналіз за методом Дюпона дає змогу всебічно оцінити фінансовий стан підприємства, виявити основні драйвери зростання і вдосконалити стратегію управління для досягнення більш ефективної й рентабельної діяльності.

Розрахуємо рентабельність сукупного капіталу. Вона розраховується як відношення чистого прибутку до валюти балансу.

$$2021 \text{ рік: } \text{Рс.кап} = (728,7/5980,1)*100\% = 12,19\%$$

$$2022 \text{ рік: } \text{Рс.кап} = (-611,7/4219)*100\% = - 14,5\%$$

$$2023 \text{ рік: } \text{Рс.кап} = (1070,7/3665,7)*100\% = 29,21\%$$

У 2022 році торгове підприємство отримало збиток, тому дотичний показник рентабельність сукупного капіталу в цьому році також є від'ємним і становив «-» 14,5 %

Розрахуємо рентабельність реалізації. Рентабельність реалізації розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу:

$$2021 \text{ р: } \text{Рреал.} = (728,7/25776,3)*100\% = 2,83\%$$

$$2022 \text{ р: } \text{Рреал.} = (-611,7/7361,3)*100\% = - 8,31\%$$

$$2023 \text{ р: } \text{Рреал} = (1070,7/22062,1)*100\% = 4,85\%$$

Рентабельність реалізації також є дотичним до прибутку показником, відповідно у 2022 році мала від'ємне значення.

Розрахуємо вплив питомої ваги витрат на рентабельність реалізації.

Для цього розрахуємо відношення витрат до чистого доходу:

$$2021 \text{ р: } M_v = (21160,4/25776,3) * 100\% = 82,09\%$$

$$2022 \text{ р: } M_v = (5515,4/7361,3) * 100\% = 74,92\%$$

$$2023 \text{ р: } M_v = (17340,4/22062,1) * 100\% = 78,6\%$$

Розрахуємо коефіцієнт оборотності активів. Він розраховується як відношення обсягу чистого доходу до суми активів.

$$2021 \text{ р: } K_{об. акт} = 25776,3/5980,1 = 4,31$$

$$2022 \text{ р: } K_{об. акт} = 7361,3/4219 = 1,74$$

$$2023 \text{ р: } K_{об. акт} = 22062,1/3665,7 = 6,02$$

Розрахуємо вплив активів на коефіцієнт оборотності активів:

а) Коефіцієнт оборотності основних засобів розраховується як відношення обсягу чистого доходу до суми основних засобів:

$$2021 \text{ р: } K_{об. ос.зас} = 25776,3/1779,7 = 14,48$$

$$2022 \text{ р: } K_{об. ос.зас} = 7361,3/1257,5 = 5,85$$

$$2023 \text{ р: } K_{об. ос.зас} = 22062,1/117 = 188,56$$

б) Коефіцієнт оборотності запасів розраховується як відношення чистого доходу до суми запасів:

$$2021 \text{ р: } K_{об. з} = 25776,3/2072,1 = 12,44$$

$$2022 \text{ р: } K_{об. з} = 7361,3/1278,2 = 5,76$$

$$2023 \text{ р: } K_{об. з} = 22062,1/879,5 = 25,08$$

в) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення доходу від реалізації до дебіторської заборгованості:

$$2021 \text{ р: } K_{об.деб.з.} = 25776,3/517,5 = 49,81$$

$$2022 \text{ р: } K_{об.деб.з.} = 7361,3/114,5 = 64,29$$

$$2023 \text{ р: } K_{об.деб.з.} = 22062,1/883,8 = 24,96$$

г) Коефіцієнт оборотності коштів розраховується як відношення чистого доходу до суми коштів:

2021 р: Коб.гр.кош.= $25776,3/167,6=153,8$

2022 р: Коб.гр.кош.= $7361,3/120,7=60,99$

2023 р: Коб.гр.кош.= $22062,1/515,5=42,8$

Результати розрахунків представлені в блок-схемі (Рис.3.2)

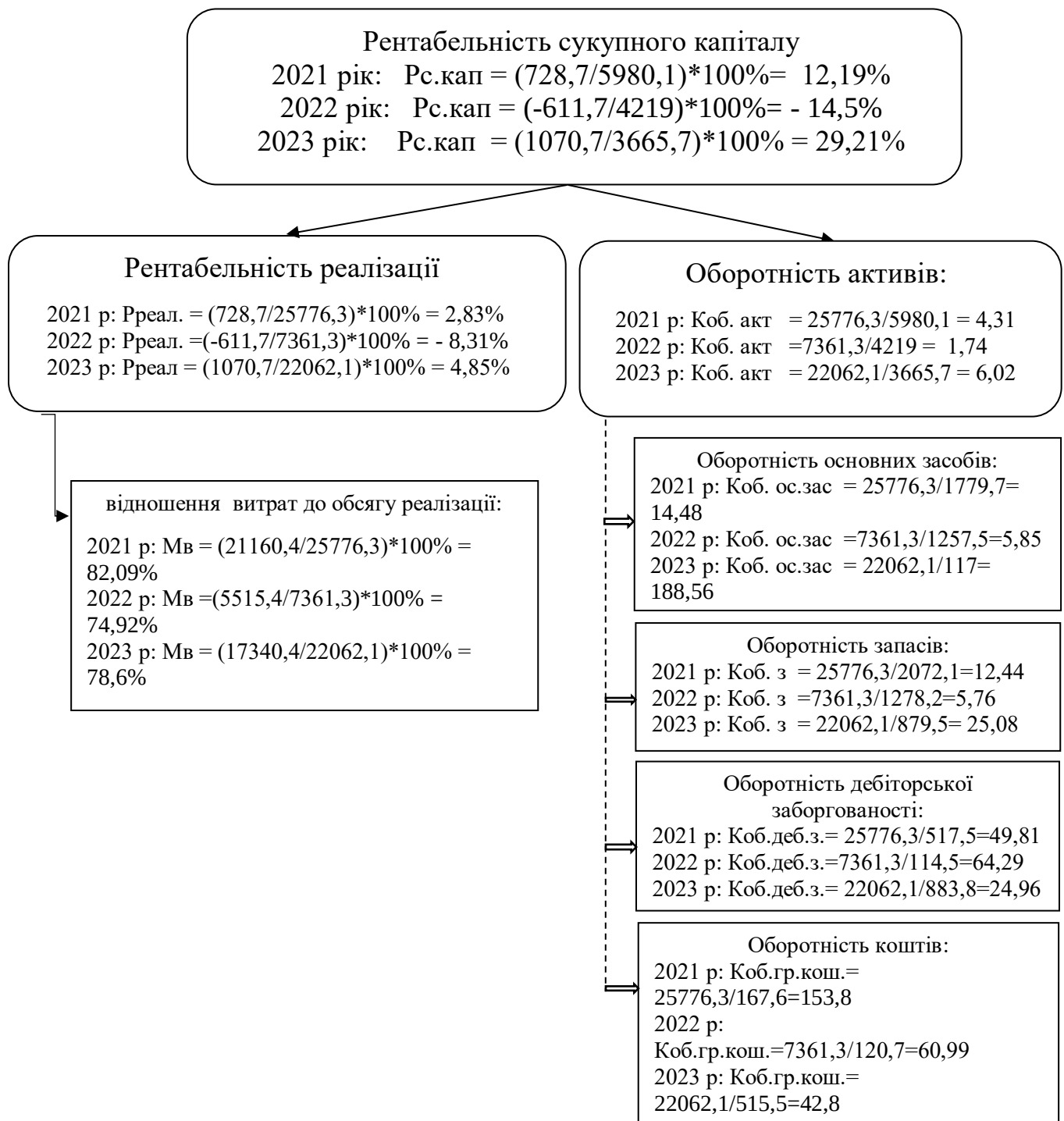


Рис. 3.2 Результати аналізу за методом Дюпону

В цілому рентабельність сукупного капіталу в 2023 році збільшилася в два рази у порівнянні з 2021 роком.

Показники рентабельності сукупного капіталу та рентабельності реалізації змінюються аналогічно. В 2023 році вони в два рази збільшилися, в 2022 році вони були від'ємними через збитки підприємства.

Рентабельність реалізації збільшилася в 2023 році в порівнянні з 2021 роком завдяки збільшенню прибутку та зменшення відношення витрат до обсягу реалізації.

Ефективність використання ресурсів, що характеризується коефіцієнтом оборотності активів, зросла у 2023 році порівняно з 2021 роком. Найменше значення коефіцієнту оборотності активів було в 2022му році. Значення оборотності активів вплинуло на значення рентабельності сукупного капіталу.

На оборотність активів вплинули значення зміни коефіцієнта оборотності основних засобів, коефіцієнта оборотності запасів і коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості (Рис. 3.3)

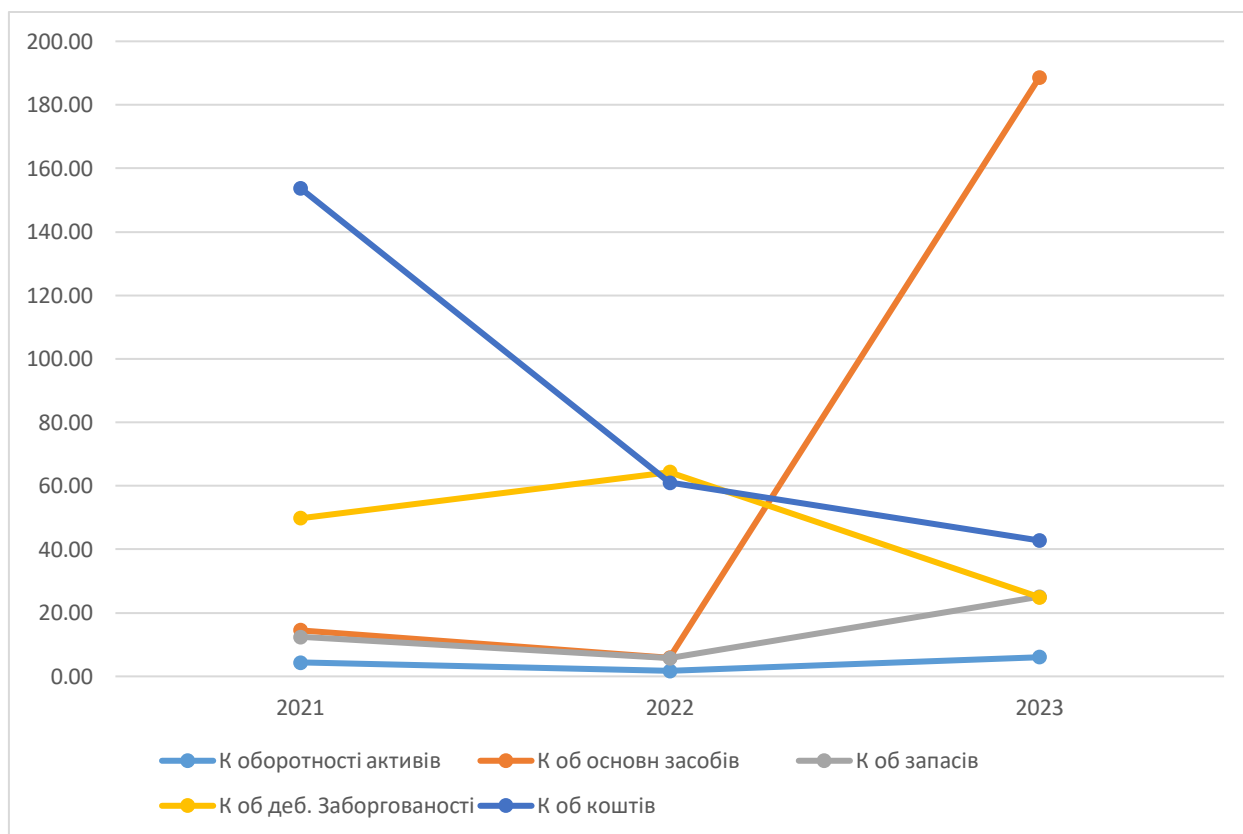


Рис. 3.3 Динаміка коефіцієнтів оборотності активів

Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості та коштів зменшились. Проте відбулося зростання інших коефіцієнтів (запасів та основних засобів). Оборотність основних засобів зросла більше ніж у десять разів, тому цей показник перекрив незначне зменшення інших коефіцієнтів оборотності.

Отже, за результатами аналізу Дюпона можна обґрунтовано стверджувати, що для підвищення рентабельності сукупного капіталу необхідно збільшити обсяг послуг, а також встановити контроль за оборотністю дебіторської заборгованості та коштів.

3.3 Формування клієнтської проекції моделі BSC торгівельного підприємства «Партнер»

Клієнтська складова моделі BSC (Balanced Scorecard) відображає, як саме організація прагне виглядати в очах своїх клієнтів. Це аспект, який визначає конкурентну позицію компанії, адже від нього залежить, як її сприймають на ринку та яким чином вона відрізняється від конкурентів. Клієнтська складова є однією з ключових складових загальної стратегії, оскільки вона встановлює чіткі орієнтири щодо вибору ринкової ніші та визначення сегментів клієнтів, на яких компанія зосереджує свою увагу.

У цю складову входять кілька важливих елементів, зокрема, задоволення потреб і очікувань клієнтів, що є критичною умовою для довгострокового успіху компанії. Крім того, вона охоплює збереження наявної споживчої бази шляхом підтримки високого рівня обслуговування і лояльності, залучення нових клієнтів для розширення ринкового охоплення, а також збільшення частки ринку, що є показником конкурентоспроможності.

Таким чином, клієнтська складова моделі BSC слугує фундаментом, на якому будуються всі подальші кроки щодо досягнення успіху організації,

допомагаючи їй не лише втримати, але й розширити свої позиції на ринку, ефективно конкуруючи та пристосовуючись до динаміки потреб споживачів.

Чистий дохід підприємства у 2023 році в порівнянні з 2022м роком збільшився, проте не вийшов на рівень 2021 року (Рис. 3.4)

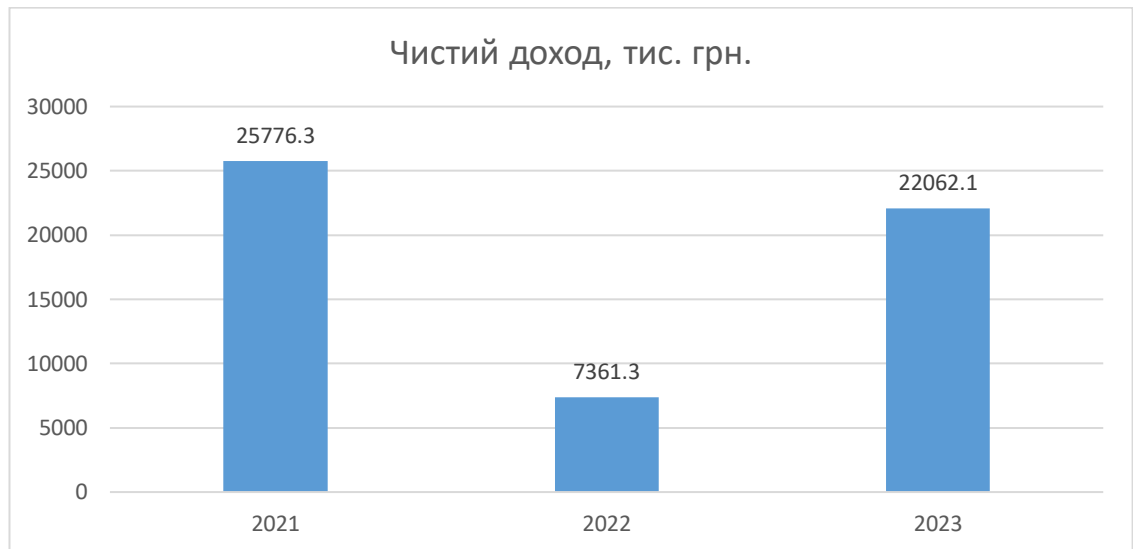


Рис. 3.4 Динаміка чистого доходу торговельного підприємства «Паритет»

Проведемо аналіз клієнтів з використанням АВС-аналізу, який надає можливість класифікувати споживачів за ступенем їх важливості. Нами проведено розрахунок частки кожного споживача в загальному обсязі реалізації продукції, проведено сортування даних за часткою реалізації та розраховано кумулятивну частку обсягів реалізації (Табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Результати розрахунків для проведення АВС-аналізу споживачів торговельного підприємства «Партнер» за даними 2023 р.

№	Клієнти	Обсяги реалізації, тис. грн.	Частка в обсязі реалізації продукції, %	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %
1	Автомагістраль Південь ТОВ	5038575,0	22,8739	22,87
2	ЕСКАДОР 2022 ТОВ	4327372,6	19,6452	42,52
3	РОСТДОРСТРОЙ ТОВ	2783518,5	12,6365	55,16
4	ЕСКАДОР ТОВ БК	1183528,1	5,3729	60,53
5	АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІ	913371,9	4,1465	64,67

Продовження таблиці 3.1

№	Клієнти	Обсяги реалізації, тис. грн.	Частка в обсязі реалізації продукції, %	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %
6	Аль-София ТОВ	904141,1	4,1046	68,78
7	Паркінг + ТОВ	748887,9	3,3998	72,18
8	СТІКОН	724644,7	3,2897	75,47
9	Кінцевий споживач	547102,0	2,4837	77,95
10	ОЛІС ТОВ	438075,7	1,9888	79,94
11	СТРОЙНАВІГАТОР, ТОВ	234398,2	1,0641	81,01
12	ТЕХНУМ	200113,0	0,9085	81,91
13	С-інжиніринг ТОВ	190734,7	0,8659	82,78
14	Шляховик-97 ТОВ	183716,0	0,8340	83,61
15	Партнер 3 ТПК ТОВ	183645,6	0,8337	84,45
16	НОВАТОР-СТРОЙ ТОВ	177811,9	0,8072	85,25
17	НОВА УКРАЇНСЬКА МЕРЕЖА ЗАЛІЗНИЧНО-АВТОМОБІЛЬНИХ ТЕРМІНАЛІВ ТОВ	176664,5	0,8020	86,06
18	КОМПЛЕКТ ФОРВАРД, ТОВ	175716,4	0,7977	86,85
19	ЕТМ	173354,4	0,7870	87,64
20	МЕДИЦИНСЬКІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ	146725,5	0,6661	88,31
21	Роберт Бош ЛТД ТОВ	145571,3	0,6609	88,97
22	КИЇВШЛЯХБУД ПП	133373,5	0,6055	89,57
23	Белогви ТОВ	117266,6	0,5324	90,11
24	КМКСТРОЙ	111843,0	0,5077	90,61
25	КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ	104950,5	0,4764	91,09
26	Велес-Агро ЛТД ООО	99992,8	0,4539	91,54
27	ТИС-уголь ООО	99396,0	0,4512	92,00
28	ГЕФЕСТ ТОВ	99323,9	0,4509	92,45
29	ГІДРОПРОМ ТОВ	97526,6	0,4427	92,89
30	Сорочан Наталя	92884,0	0,4217	93,31
31	ЮГСТРОЙ-СУ-1, ТОВ	86877,0	0,3944	93,71
32	Інтер'єр плюс комфорт ТОВ	81088,5	0,3681	94,07
33	ЕНЕРГОПОЛІС-ТД ТОВ	77544,0	0,3520	94,43
34	СТІЛ СЕРВІС ПП	74176,3	0,3367	94,76
35	ЯГУАР	72101,8	0,3273	95,09
36	УКРЕГС ТОВ	69513,2	0,3156	95,41
37	ТЕФФ ООО	68739,4	0,3121	95,72
38	КСМ-ГРУП ТОВ	61327,6	0,2784	96,00
39	Будова КП	61262,7	0,2781	96,27
40	Завод елеваторного обладнання ТОВ	57103,9	0,2592	96,53
41	ГЕФЕСТ-БІЛДІНГ ТОВ	46565,8	0,2114	96,74
42	КЛІАР-СІТІ, ТОВ	41651,2	0,1891	96,93
43	Канаш Ігор Петрович	41573,3	0,1887	97,12
44	Квант Приватна фірма	41388,2	0,1879	97,31

Продовження таблиці 3.1

№	Клієнти	Обсяги реалізації, тис. грн.	Частка в обсязі реалізації продукції, %	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %
45	КІК ПРОМИСЛОВЕ ТОВАРИСТВО ТОВ	41208,9	0,1871	97,50
46	Тис-транспортные технологии ООО	39770,2	0,1805	97,68
47	БУДМАРИН ТОВ	34393,9	0,1561	97,83
48	ЕЙЧ ПІ ГРУП	32791,5	0,1489	97,98
49	МАНГОВ І.І. ФОП	30966,8	0,1406	98,12
50	Південне Будівництво ТОВ	28106,2	0,1276	98,25
51	РЕЗОН, ТОВ	24666,8	0,1120	98,36
52	Українська національна стивідорна компанія	23483,3	0,1066	98,47
53	ДЕССА-НВ, ТОВ	22707,3	0,1031	98,57
54	РІА БУД ТОВ	22146,0	0,1005	98,67
55	ЕЛІТ-СТРОЙ, ТОВ	17641,6	0,0801	98,75
56	Бакалов Георгій Георгійович ФОП	17105,1	0,0777	98,83
57	Євротерминал	15857,2	0,0720	98,90
58	ЗЕРНОВА СТОЛИЦЯ	14406,0	0,0654	98,97
59	ШЕЛЕСТ ІНСТРУМЕНТ ТОВ	14062,5	0,0638	99,03
60	АЛ'ЯНС БЛАГО БУД ПКФ ТОВ	13129,6	0,0596	99,09
61	Полакс ТОВ	12916,7	0,0586	99,15
62	ГОРБУД	11319,9	0,0514	99,20
63	ПРОФІЦЕНТР КВІТКА	11156,0	0,0506	99,25
64	Сименович Юлія Юріївна	10258,1	0,0466	99,30
65	ТЕФФГРУПП ТОВ	9541,7	0,0433	99,34
66	ОЙЛ БУНКЕР СЕРВИС, ТОВ	8318,5	0,0378	99,38
67	Еко-Ренесанс	8166,7	0,0371	99,42
68	Приватбанк ПАТ КБ	7884,0	0,0358	99,45
69	МАНГОВ І.С. ФОП	7635,1	0,0347	99,49
70	ТІМОЩУК ІГОР ІВАНОВИЧ	7283,4	0,0331	99,52
71	Заложніков В.Ю. ФОП	7250,0	0,0329	99,55
72	АКАМ ТОВ	6212,2	0,0282	99,58
73	ЄВРОІНСТРУМЕНТ ТК ТОВ	5984,7	0,0272	99,61
74	ОКК - ОДЕСЬКА КЛІМАТИЧНА КОМПАНІЯ	5000,0	0,0227	99,63
75	СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "ВІТАЛІЯ"	4936,0	0,0224	99,65
76	Софинова ООО	4795,0	0,0218	99,68
77	СІНЕРГІЯ МБК ТОВ	4752,0	0,0216	99,70
78	Велдмаркет ТОВ	4451,8	0,0202	99,72
79	АДЕПТ-КОМПЛЕКТ, ПП	4423,5	0,0201	99,74
80	ПРОВАЙД-ГРУП ТОВ	4416,7	0,0201	99,76
81	ЛАГГАР УКРАЇНА ТОВ	4220,0	0,0192	99,78
82	КОМУНІКАЦІЙНО БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ТОВ	4000,0	0,0182	99,80

Продовження таблиці 3.1

№	Клієнти	Обсяги реалізації, тис. грн.	Частка в обсязі реалізації продукції, %	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %
83	БЕРГ ГРУПП ТОВ	3958,5	0,0180	99,81
84	БУДМЕРЕЖА БК ТОВ	3958,5	0,0180	99,83
85	БЄЛОБРОВА О.І. ФОП	3918,8	0,0178	99,85
86	Трансинвестсервис ООО	3533,8	0,0160	99,86
87	ФОП Братута Сергій Володимирович	3333,3	0,0151	99,88
88	БОМ ТДВ	3204,3	0,0145	99,89
89	РОКО ТД ТОВ	2896,6	0,0131	99,91
90	ГАГАРІН-СЕРВІС ТОВ	2608,4	0,0118	99,92
91	ФОРВАРД-А ТОВ	2410,6	0,0109	99,93
92	ДД-СТРОЙ	2318,7	0,0105	99,94
93	ЕЙ БІ СІ КОНСТРАКШЕН	2000,0	0,0091	99,95
94	АВТОМЕХАНІКА ТОВ	1958,0	0,0089	99,96
95	ТРАНС КОНКОРДІЯ ТОВ	1782,1	0,0081	99,97
96	ОЛІМП-БУД ТОВ	1337,5	0,0061	99,97
97	РАДУГА-3 ОК	1125,0	0,0051	99,98
98	САПСАН ТРАНСШІП ТОВ	879,4	0,0040	99,98
99	КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ СІТІ ТОВ	871,3	0,0040	99,99
100	УКРЗАХІДПОСТАЧ	806,3	0,0037	99,99
101	НОВИЙ ДІМ ТД БМПБ	705,6	0,0032	99,99
102	ОДЕСЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНО-ОБРОБНИХ МАШИН	656,0	0,0030	100,00
103	КАРГО М.В. ТОВ	380,8	0,0017	100,00
104	КЕКС ОК	299,2	0,0014	100,00
105	КАДОРР ТОВ	209,9	0,0010	100,00
	Всього	22027656,0	100	

За наведеними даними нами проведено АВС-аналіз клієнтів торговельного підприємства. Ми розділили всіх клієнтів підприємства за пропорцією:

75: 15: 10

Результати АВС-аналізу представлені в таблиці 3.2

Результати ABC-аналізу споживачів
торгівельного підприємства «Партнер» за даними 2023 р.

№	Клієнти	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %	Група
1	Автомагістраль Південь ТОВ	22,87	А
2	ЕСКАДОР 2022 ТОВ	42,52	А
3	РОСТДОРСТРОЙ ТОВ	55,16	А
4	ЕСКАДОР ТОВ БК	60,53	А
5	АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІ	64,67	А
6	Аль-Софія ТОВ	68,78	А
7	Паркінг + ТОВ	72,18	А
8	СТІКОН	75,47	А
9	Кінцевий споживач	77,95	В
10	ОЛІС ТОВ	79,94	В
11	СТРОЙНАВІГАТОР, ТОВ	81,01	В
12	ТЕХНУМ	81,91	В
13	С-інжиніринг ТОВ	82,78	В
14	Шляховик-97 ТОВ	83,61	В
15	Партнер 3 ТПК ТОВ	84,45	В
16	НОВАТОР-СТРОЙ ТОВ	85,25	В
17	НОВА УКРАЇНСЬКА МЕРЕЖА ЗАЛІЗНИЧНО- АВТОМОБІЛЬНИХ ТЕРМІНАЛІВ ТОВ	86,06	В
18	КОМПЛЕКТ ФОРВАРД, ТОВ	86,85	В
19	ЕТМ	87,64	В
20	МЕДИЦИНСЬКІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ	88,31	В
21	Роберт Бош ЛТД ТОВ	88,97	В
22	КИЇВШЛЯХБУД ПП	89,57	В
23	Белогви ТОВ	90,11	В
24	КМКСТРОЙ	90,61	В
25	КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ	91,09	В
26	Велес-Агро ЛТД ООО	91,54	С
27	ТИС-уголь ООО	92,00	С
28	ГЕФЕСТ ТОВ	92,45	С
29	ГІДРОПРОМ ТОВ	92,89	С
30	Сорочан Наталя	93,31	С
31	ЮГСТРОЙ-СУ-1, ТОВ	93,71	С
32	Інтер'єр плюс комфорт ТОВ	94,07	С
33	ЕНЕРГОПОЛІС-ТД ТОВ	94,43	С
34	СТІЛ СЕРВІС ПП	94,76	С
35	ЯГУАР	95,09	С
36	УКРЕГС ТОВ	95,41	С
37	ТЕФФ ООО	95,72	С
38	КСМ-ГРУП ТОВ	96,00	С
39	Будова КП	96,27	С
40	Завод елеваторного обладнання ТОВ	96,53	С
41	ГЕФЕСТ-БІЛДІНГ ТОВ	96,74	С

Продовження таблиці 3.2

№	Клієнти	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %	Група
42	КЛІАР-СІТІ, ТОВ	96,93	С
43	Канаш Ігор Петрович	97,12	С
44	Квант Приватна фірма	97,31	С
45	КІК ПРОМИСЛОВЕ ТОВАРИСТВО ТОВ	97,50	С
46	Тис-транспортные технологии ООО	97,68	С
47	БУДМАРИН ТОВ	97,83	С
48	ЕЙЧ ПІ ГРУП	97,98	С
49	МАНГОВ І.І. ФОП	98,12	С
50	Південне Будівництво ТОВ	98,25	С
51	РЕЗОН, ТОВ	98,36	С
52	Українська національна стивідорна компанія	98,47	С
53	ДЕССА-НВ, ТОВ	98,57	С
54	РІА БУД ТОВ	98,67	С
55	ЕЛІТ-СТРОЙ, ТОВ	98,75	С
56	Бакалов Георгій Георгійович ФОП	98,83	С
57	Євротерминал	98,90	С
58	ЗЕРНОВА СТОЛИЦЯ	98,97	С
59	ШЕЛЕСТ ІНСТРУМЕНТ ТОВ	99,03	С
60	АЛ'ЯНС БЛАГО БУД ПКФ ТОВ	99,09	С
61	Полакс ТОВ	99,15	С
62	ГОРБУД	99,20	С
63	ПРОФІЦЕНТР КВІТКА	99,25	С
64	Сименович Юлія Юріївна	99,30	С
65	ТЕФФГРУПП ТОВ	99,34	С
66	ОЙЛ БУНКЕР СЕРВИС, ТОВ	99,38	С
67	Еко-Ренесанс	99,42	С
68	Приватбанк ПАТ КБ	99,45	С
69	МАНГОВ І.С. ФОП	99,49	С
70	ТІМОЩУК ІГОР ІВАНОВИЧ	99,52	С
71	Заложніков В.Ю. ФОП	99,55	С
72	АКАМ ТОВ	99,58	С
73	ЄВРОІНСТРУМЕНТ ТК ТОВ	99,61	С
74	ОКК - ОДЕСЬКА КЛІМАТИЧНА КОМПАНІЯ	99,63	С
75	СЕЛЯНСЬКЕ (ФЕРМЕРСЬКЕ) ГОСПОДАРСТВО "ВІТАЛІЯ"	99,65	С
76	Софинова ООО	99,68	С
77	СІНЕРГІЯ МБК ТОВ	99,70	С
78	Велдмаркет ТОВ	99,72	С
79	АДЕПТ-КОМПЛЕКТ, ПП	99,74	С
80	ПРОВАЙД-ГРУП ТОВ	99,76	С
81	ЛАГГАР УКРАЇНА ТОВ	99,78	С
82	КОМУНІКАЦІЙНО БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ ТОВ	99,80	С
83	БЕРГ ГРУПП ТОВ	99,81	С
84	БУДМЕРЕЖА БК ТОВ	99,83	С
85	БЄЛОБРОВА О.І. ФОП	99,85	С

Продовження таблиці 3.2

№	Клієнти	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %	Група
86	Трансінвестсервіс ООО	99,86	С
87	ФОП Братута Сергій Володимирович	99,88	С
88	БОМ ТДВ	99,89	С
89	РОКО ТД ТОВ	99,91	С
90	ГАГАРІН-СЕРВІС ТОВ	99,92	С
91	ФОРВАРД-А ТОВ	99,93	С
92	ДД-СТРОЙ	99,94	С
93	ЕЙ БІ СІ КОНСТРАКШЕН	99,95	С
94	АВТОМЕХАНІКА ТОВ	99,96	С
95	ТРАНС КОНКОРДІЯ ТОВ	99,97	С
96	ОЛІМП-БУД ТОВ	99,97	С
97	РАДУГА-3 ОК	99,98	С
98	САПСАН ТРАНСШІП ТОВ	99,98	С
99	КАДОРР ГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ СІТІ ТОВ	99,99	С
100	УКРЗАХІДПОСТАЧ	99,99	С
101	НОВИЙ ДІМ ТД БМПБ	99,99	С
102	ОДЕСЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНО-ОБРОБНИХ МАШИН	100,00	С
103	КАРГО М.В. ТОВ	100,00	С
104	КЕКС ОК	100,00	С
105	КАДОРР ТОВ	100,00	С
	Всього	100,0	

Представимо результати ABC аналізу клієнтської бази на діаграмі (рис. 3.5)

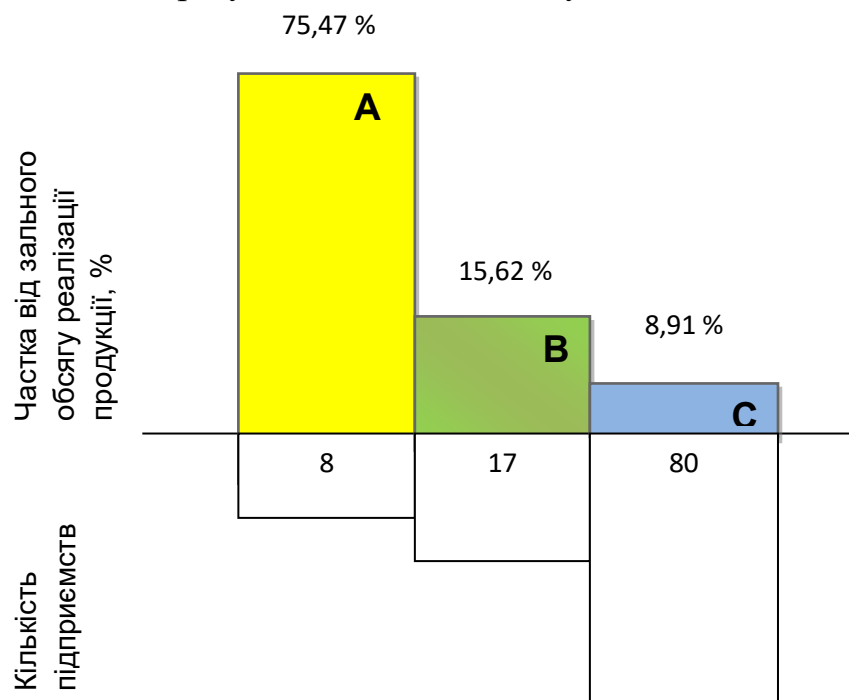


Рис. 3.5. Результати ABC – аналізу споживачів торговельного підприємства «Партнер» за даними 2023 р.

Отже, за результатами АВС-аналізу найбільший обсяг торгівельного обороту (75,47 %) надають 10 підприємств, другий за обсягом торгівельний оборот (15,62 %) складає група В, в яку входить 17 підприємств и до останньої групи С віднесено 78 підприємств. Їх оборот становить 8,91 %.

Також нами було проведено АВС-аналіз клієнтів за даними 2021 року.

Нижче представлені клієнти, які потрапили до перших двох груп А та В.

Таблиця 3.3

Результати АВС-аналізу споживачів
торгівельного підприємства «Партнер» за даними 2021 р.

№	Клієнти	Кумулятивна частка в обсязі реалізації продукції, %	Група
1	АВТОМЕХЦЕНТР	15,56	А
2	Автомагістраль Південь ТОВ	30,13	А
3	Аль-София ТОВ	38,77	А
4	АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІ	45,87	А
5	ЕСКАДОР ТОВ БК	50,98	А
6	БОСС ТЕХНОЛОДЖИ ТОВ	55,55	А
7	Партнер 3 ТПК ТОВ	60,02	А
8	Будова КП	63,93	А
9	ОЛІС ТОВ	66,76	А
10	СТІКОН	69,48	А
11	Шляховик-97 ТОВ	71,67	А
12	СТІМАКС ТОВ	73,75	А
13	КАРТІС БІЛДІНГ	75,71	А
14	АРТ ВІЛЛЬ ОК	77,45	В
15	ЮГСТРОЙ-СУ-1, ТОВ	79,03	В
16	КЕКС ОК	80,47	В
17	Кінцевий споживач	81,59	В
18	БПТ ТОВ	82,68	В
19	Урбан Маркет	83,73	В
20	Белогви ТОВ	84,76	В
21	МЕДИЦИНСЬКІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ	85,79	В
22	ПИК-СТРОЙ СПК ООО	86,77	В
23	Велес-Агро ЛТД ООО	87,66	В
24	ЄВРОУБОРКА	88,51	В
25	Інтер'єр плюс комфорт ТОВ	89,29	В
26	ВРС ГРУП ТОВ	89,99	В
27	ТИС-уголь ООО	90,67	В
28	Трансинвестсервис ООО	91,26	В
29	Клуб чипсов	91,77	В
30	ДЗПТО ТОВ	92,24	В
31	ГІДРОПРОМ ТОВ	92,71	В

Представимо результати ABC аналізу клієнтської бази на діаграмі (рис. 3.6)

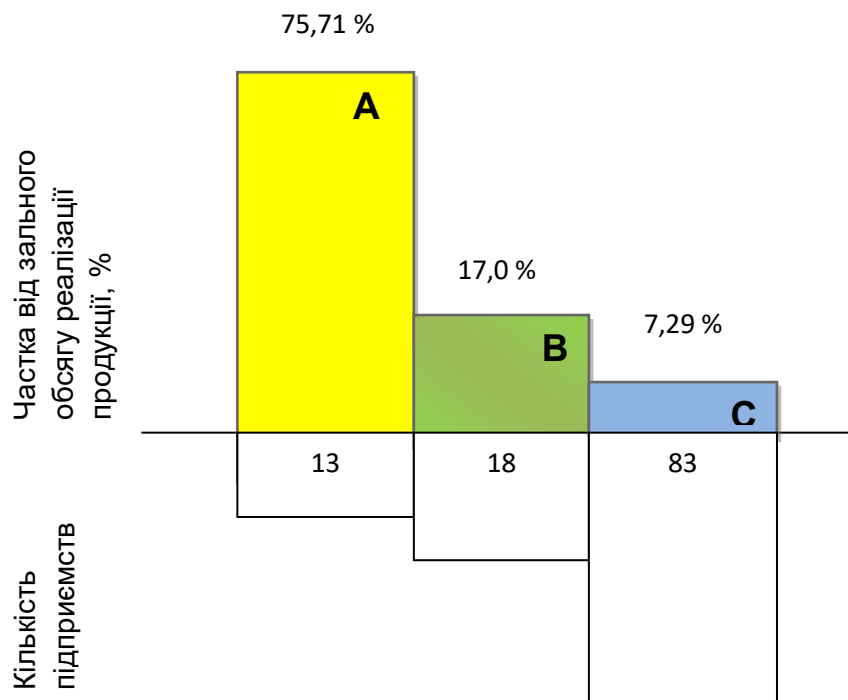


Рис. 3.6. Результати ABC – аналізу споживачів торговельного підприємства «Партнер» за даними 2021 р.

Порівняння результатів ABC-аналізу за 2021 та 2023 роки надає змогу дійти висновків, що клієнтська база в перших двох групах А та В незначно скоротилася:

- в групі А – на п'ять клієнтів,
- в групі В – на одного клієнта.

Детальний аналіз групи А надає змогу стверджувати, що

- вісім з тринадцяти клієнтів групи А 2021 р. залишилися споживачами продукції підприємства, тобто 61,5 %;
- з групи А 2021 року залишилися в цій же групі з найбільшими обсягами споживання продукції – п'ять клієнтів, тобто 38,4 % (інші перешли в групу В).

Можна обґрунтовано дійти висновку, що клієнтська база майже залишається стабільною. Для підсилення її стабільності ми пропонуємо запровадити диференційовані знижки за групами клієнтів.

Виходячи з вищесказаного, можна запропонувати в клієнтській складовій такі показники:

- збільшення кількості повторних заказів;
- залучення нових замовників;
- застосування диференційованих за групами ABC-аналізу маркетингових заходів, з визначенням їх ефективності.

3.4 Формування проєкції бізнес-процеси моделі BSC торгівельного підприємства «Партнер»

У попередньому розділі нами було проведено діагностику бізнес-процесів підприємства та з використанням діаграми спорідненості і Парето визначено ключові невідповідності, що впливають на якість обслуговування. Нами визначено, що всі основні невідповідності можна виправити за допомогою таких заходів (Рис. 3.7):

- ввести до складу бізнес-процесу «продаж товарів» операції «реєстрація рекламацій та відгуків клієнтів» та «контроль якості виконання замовлень». Такі операції нададуть змогу усунути незадоволеність клієнтів щодо вирішення проблемних ситуацій;
- розробити модель формалізованої процедури замовлення товару клієнтом. В такій моделі необхідно врахувати необхідність пропозиції клієнту аналогу товару, перевірки ціни товару. Наявність чіткої формалізованої процедури пришвидчить її виконання, що позитивно позначиться на якості послуг.



Рис. 3. 7 Заходи з усунення невідповідностей в процесі бізнес-процесу «Продаж товарів» торговельного підприємства «Партнер»

В попередньому розділі нами було сформовано перелік основних операцій бізнес-процесу «Продаж товарів» до якого віднесено: проведення переговорів з покупцем; оформлення замовлення покупця; обробка замовлення покупця; збирання і відправлення замовлення покупця; доставка замовлення покупцю.

Ми пропонуємо доповнити ці операції «контролем якості виконання замовлень», яка включає реєстрацію рекламаций й відгуків, та впровадження коригуючих заходів. Також ми пропонуємо розширити перелік операцій стосовно переговорів з клієнтом, що надасть змогу більш точно сформулювати вимоги клієнтів.



Рис. 3.8 Модель основних бізнес-процесів торгівельного підприємства «Партнер» («як має бути»)

Сформована модель візуалізує ланцюг створення цінності та відображає процес «як має бути». Вона передбачає зворотній зв'язок, що надасть змогу підвищити якість обслуговування клієнтів

Для усунення виявленого нами другого типу недоліків в бізнес-процесі «Продаж товарів» торгівельного підприємства «Партнер», нами запропоновано модель прийняття рішень менеджерами в процесі замовлення товарів (рис. 3.9)

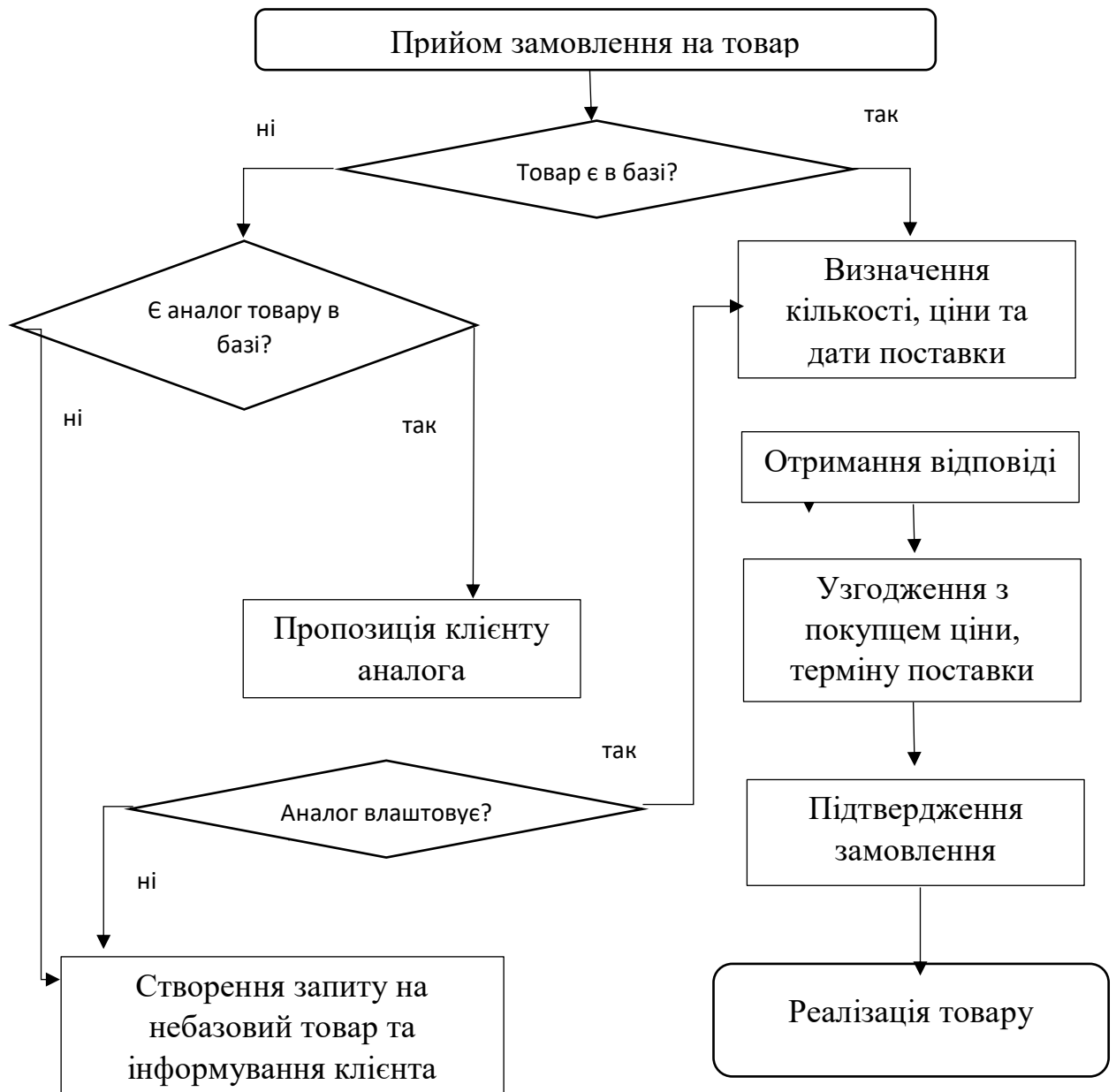


Рис. 3.9 Модель прийняття рішень менеджерами в процесі замовлення товарів

Запропонована нами модель прийняття рішень менеджерами в процесі замовлення товарів надає можливість:

- формалізувати алгоритм з оформлення замовлення від клієнтів;

- перевірити актуальність цін на товари;
- запропонувати аналоги товарів;
- створити запити на небазові товари;
- скоротити час на оброблення замовлення за рахунок чіткого визначення операцій процедури.

Все перелічене надає можливість покращити якість обслуговування та встановити показники оцінки виконання процесів, а саме:

- зменшення рекламаций та негативних відгуків від клієнтів;
- скорочення часу на оброблення замовлення.

3.5 Формування проекції «розвиток» моделі BSC торговельного підприємства «Партнер»

Для ефективного введення всіх запропонованих змін в роботу підприємства, і в першу чергу, ефективного застосування запропонованих моделей основних бізнес-процесів та прийняття рішення, необхідно використовувати заходи з розвитку персоналу, тобто постійного його навчання.

Для постійної підтримки розвитку персоналу ми пропонуємо формалізувати процес навчання персоналу. З цією метою нами запропоновано модель відповідного процесу, яка формалізує дії з навчання персоналу (Рис. 3.10)

Також важливим для реалізації стратегії є розуміння персоналом стратегічних цілей підприємства та його цінностей.

Все перелічене надає можливість встановити показники проекції «розвиток»:

- відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію;
- відсоток працівників, ознайомлених зі стратегією підприємства.

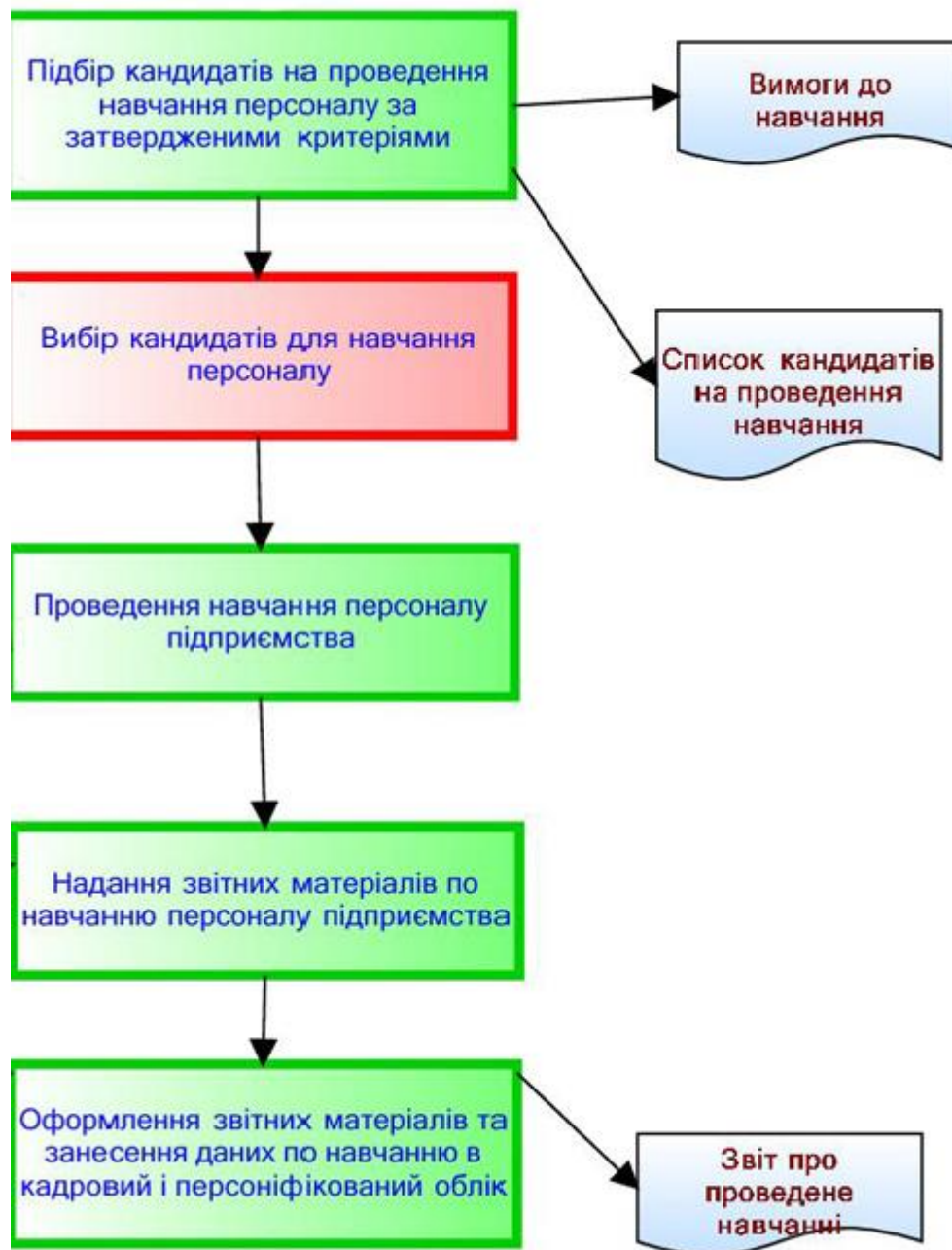


Рис. 3.10 Модель процесу навчання персоналу торгівельного підприємства «Партнер»

3.6 Формування моделі BSC торгівельного підприємства «Партнер»

Для створення збалансованої системи показників (BSC), стратегія підприємства має бути детально структурована за ключовими проекціями. Ці

напрямки доцільно представити у вигляді стратегічних карт, які наочно відображають завдання, що стоять перед підприємством.

Стратегічна карта – представляє собою візуальний інструмент, який у графічній формі описує стратегію підприємства через набір стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними [5]. Ця карта є не просто рисунком, а засобом комунікації, що дає змогу працівникам зрозуміти, як реалізується стратегія компанії, і як їхні особисті зусилля, завдання й досягнення сприяють досягненню загальних цілей організації.

Стратегічні карти не тільки візуалізують стратегію, але й створюють засіб мотивації персоналу через конкретно визначені показники оцінювання кожної проекції розвитку підприємства.

Для формування стратегічної карти нами було враховано результати попереднього аналізу підприємства, зокрема визначені стратегічні завдання та напрямки для кожної проекції BSC.

Основна стратегічна мета, яка лягла в основу карти, – збільшення прибутковості діяльності підприємства за рахунок збільшення частки ринку та доходів від діяльності підприємства.

На карті знайшли відображення ключові цілі за кожною проекцією BSC:

1. Фінансова проекція - підвищення рентабельності сукупного капіталу,
2. Клієнтська проекція - підвищення рівня задоволеності клієнтів через покращення обслуговування,
3. Процесна проекція - підвищення якості наданих послуг та оптимізація внутрішніх процесів.
4. Проекція розвитку - підвищення кваліфікації працівників.

Стратегічна карта є потужним інструментом, який дозволяє підприємству формулювати свої цілі, та оцінювати їх досягнення. Застосування такого підходу допомагає підприємству «вирівняти» свої зусилля у різних напрямках, зберігаючи баланс між фінансовими цілями, клієнтськими запитами, операційними процесами та розвитком персоналу.

Стратегічну карту торгівельного підприємства «Партнер» представлено на рис. 3.11

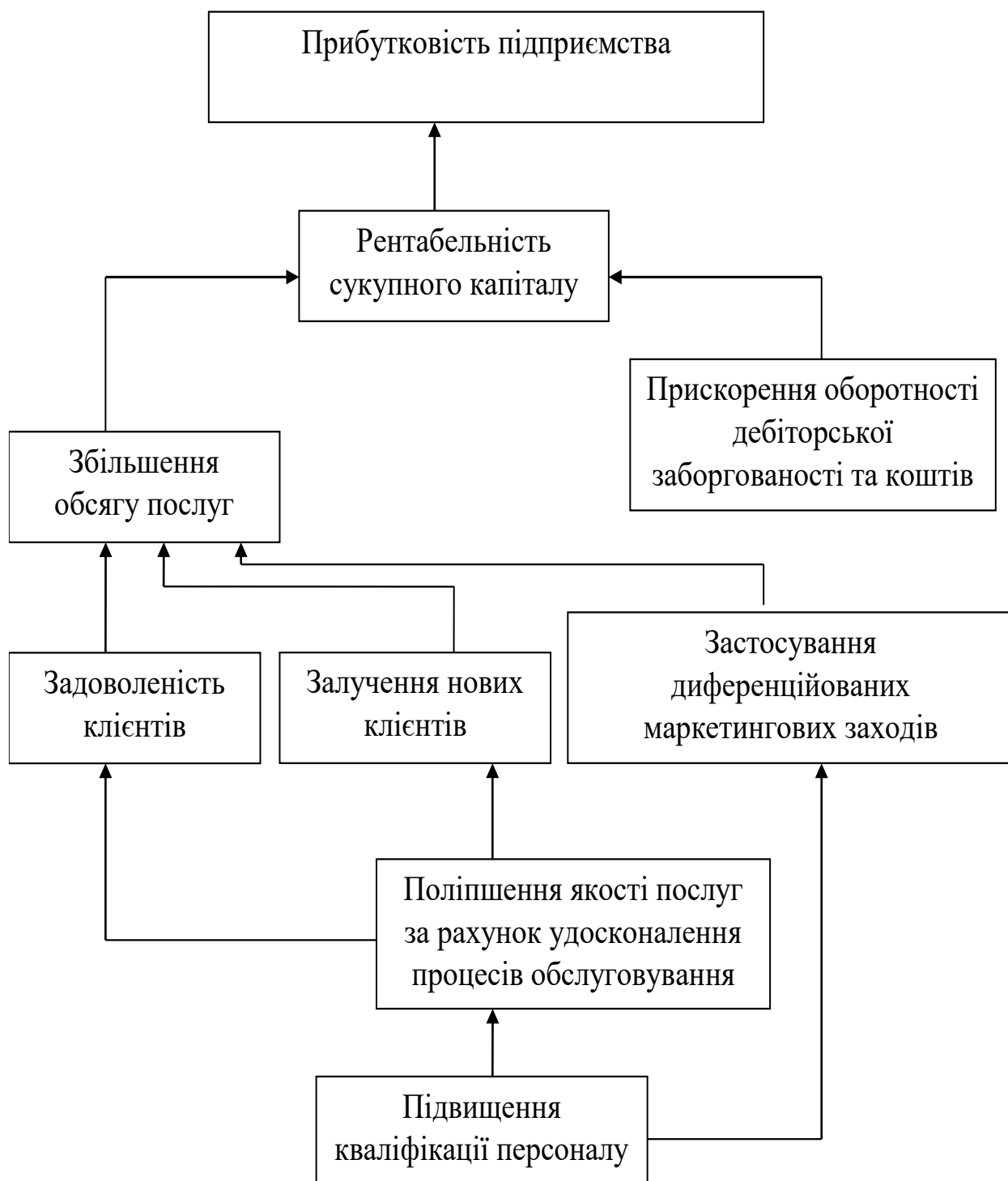


Рис. 3.11 Стратегічна карта торгівельного підприємства «Партнер»

За результатом аналізу, який ми провели в попередніх розділах, нами було визначені показники, за якими доцільно оцінювати кожну проекцію. До таких показників ми рекомендуємо віднести:

1. за проекцією фінанси:

- збільшення обсягу послуг;
- збільшення оборотності дебіторської заборгованості;
- збільшення оборотності коштів;

2. за проекцією клієнти:

- кількість повторних замовлень;
- кількість нових клієнтів;
- ефективність витрат на диференційований маркетинг за показниками

точки нульової ефективності та приросту маржинального доходу;

- збільшення частки ринку.

3. за проекцією процеси:

- зменшення реклаमाцій;
- зменшення негативних відгуків від клієнтів;
- скорочення часу на оброблення замовлення.

4. за проекцією розвиток

- відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію;
- відсоток працівників, ознайомлених зі стратегією підприємства.

Отже, нами розроблено стратегічну карту, яка чітко встановлює напрями розвитку за кожною проекцією BSC та наглядно показує їхні взаємозв'язки. Також за кожною проекцією нами розроблено показники, за якими можна оцінювати їх ефективність. На підставі даних розробок нами сформовано збалансовану систему показників для торговельного підприємства Партнер, яка представлена на рис. 3.12.

Остаточно формування BSC завершується встановленням цільових значень показників, що надасть змогу оцінити реалізацією стратегії підприємством.



Рис. 3.12 Збалансована система показників торгівельного підприємства Партнер

Таблиця 3.4

Модель збалансованої системи показників торгівельного підприємства

Партнер

Проекція	Ціль	Показник	Цільове значення	Ініціатива
Фінанси	Збільшити обсяг послуг	Обсяг послуг	Збільшити на 5%	Програма покращення якості послуг
		Ступінь виконання планових показників	95%	
	Прискорити оборотність активів	Оборотність грошових коштів	Збільшити в 1.3 рази	
		Оборотність дебіторської заборгованості	Збільшити в 1.3 рази	
Клієнти	Підвищити задоволеність клієнтів	Кількість повторних замовлень	Збільшити вдвічі	Програма покращення якості послуг
	Розширити базу клієнтів	Кількість нових замовлень	Збільшити в 1.25	
	Просування послуг за рахунок диференційованого маркетингу	Точка нульової ефективності	Менша за приріст обсягів послуг	Програма маркетингових заходів
		Відсоток витрат на маркетинг у доході від реалізації	Не більше 10 %	
	Збільшити частку ринку	Частка ринку	Збільшити на 1,5 %	
		Ступінь виконання планових показників	95%	
Процеси	Підвищити якість послуг	Зменшення реклаमाцій	На 50 %	Програма покращення якості послуг
		Зменшення негативних відгуків від клієнтів;	На 50 %	
		Скорочення часу на оброблення замовлення.	На 30 %	
Розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію	30 %	План навчання персоналу
	Збільшити число співробітників, ознайомих зі стратегією підприємства	Позитивне тестування персоналу з питань стратегії підприємства	Не менше 80%	Проведення робіт по ознайомленню працівників зі стратегією

Стратегічних цілі і цільові значення показників реалізуються через стратегічні ініціативи. Вони відіграють роль механізму, який скорочує розриви між вставленими задачами і поточним станом підприємства.

Цільові значення показників представимо в табличній моделі (Табл. 3.4)

Таким чином, нами повністю сформовано систему збалансованих показників торговельного підприємства.

Впровадження даної системи надасть підприємству покращити якість послуг і на цій підставі покращити показники, які стосуються обсягів послуг, прибутковості, рентабельності підприємства.

Висновки

1. Збалансована система показників виступає потужним інструментом стратегічного управління, який допомагає об'єднати довгострокові стратегічні цілі з повсякденними операційними завданнями і у такий спосіб реалізувати сформовану стратегію. У роботі проаналізовано різні підходи до побудови системи BSC та доведено, що розглянуті методики збалансованої системи показників мають багато спільного. З точки зору методологічної основи та практичного застосування, найбільш оптимальною визначено модель Каплана і Нортон. За результатами критичного аналізу наукової літератури доведено, що логіка процесу формування системи BSC обов'язково має включати етапи формування показників, визначення причинно-наслідкових зв'язків та безпосереднє формування стратегічної карти. Ми вважаємо, що створенню даної системи має передувати аналіз зовнішнього середовища, результати якого мають враховуватися в системі показників. У такий спосіб нами аргументовано доцільність використання результатів ESFAS-аналізу в процесі формування BSC. Запропонований нами підхід забезпечує структурований процес формування та впровадження системи BSC, спрямований на оптимізацію управління підприємством.

2. Торгівельне підприємство ТОВ «Партнер» займається прямою продажем професійного електроінструменту й витратних матеріалів ТМ Bosch, Metabo, Makita, Klingspor, Stihl. Головними клієнтами ТОВ «ПАРТНЕР 3» виступають будівельні компанії та виробничі підприємства України. Підприємство задовольняє потреби клієнтів у електроінструментах та витратних матеріалах. Оцінюючи дані фінансового аналізу можна дійти висновків, що підприємство демонструє стійке зростання рентабельності, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів. Компанія ефективно використовує як власні, так і залучені кошти для генерації прибутку. Збереження таких темпів зростання може свідчити про стійкий розвиток бізнесу.

3. за результатами аналізу ринку оптової торгівлі встановлено такі тенденції:

- у довоєнний період (2016–2021 рр.) спостерігалось стійке зростання обсягів оптового товарообороту, що частково зумовлено підвищенням цін. Проте повномасштабна війна в 2022 році призвела до значного спаду - обсяги зменшилися майже вдвічі. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення, зокрема зростання товарообороту на 25 %.

- відбулася зміна в структурі товарообороту: непродовольчі товари домінували у структурі товарообороту, збільшившись у 3,36 рази. Їхня частка у загальному обсязі зросла з 80,3 % (2014 р.) до 84,4 % (2021 р.). Основним сегментом непродовольчих товарів були енергетичні матеріали та продукти перероблення нафти;

- найбільші обсяги товарообороту традиційно зафіксовано у м. Києві, який формував понад половину загального обсягу (51,6 %). У 2022 році найбільшими регіонами залишалися Дніпропетровська, Київська, Одеська та Львівська області. Такий розподіл обумовлений розташуванням виробничих потужностей, фінансовою платоспроможністю регіонів та рівнем розвитку інфраструктури;

- повномасштабна війна суттєво скоротила економічну активність. Лише 17 % великих підприємств функціонували без обмежень у березні 2022 року, що супроводжувалося масовими втратами робочих місць, руйнуванням логістичних об'єктів та інфраструктури.

Оптова торгівля залишається основним індикатором економічної активності в Україні, незважаючи на суттєві виклики, спричинені війною. Її розвиток залежить від стабільності економічної та інфраструктурної бази, а також адаптації до нових умов.

За результатами ESFAS-аналізу можна дійти висновку, що фактори загроз та можливостей мають майже однакову оцінку. Найбільш вагомими факторами загроз є : зниження платоспроможності населення; подорожчання

імпортої продукції; нестабільна ситуація на фронті, втрата торгових площ через анексію; зростання цінової конкуренції.

4. за результатами проведеної діагностики нами визначено основні бізнес-процеси ТОВ «Партнер», які включають закупівлю, зберігання, продаж товарів і доставку професійного електроінструменту клієнтам. Проведений аналіз бізнес-процесів виявив, що найбільше невідповідностей виникає в процесі продажу товарів, який включає такі операції, як переговори, оформлення, обробка, збір, відправлення та доставка замовлення. На основі діаграми спорідненості визначено ключові проблеми, які негативно впливають на якість обслуговування клієнтів, а саме:

- незадоволення клієнтів відповідями на претензії;
- незадовільне вирішення проблемних ситуацій;
- відсутність актуальних цін на товари;
- повільна обробка замовлень;
- менеджери не пропонують аналоги товарів і не фіксують незадоволений попит;
- відсутність чіткого алгоритму оформлення замовлення.

З використанням діаграми Парето визначено, що 79 % проблем припадають на шість основних факторів:

- незадоволення клієнтів відповідями на претензії та вирішенням проблем;
- відсутність актуальних цін;
- тривала обробка замовлень;
- недоліки в пропозиції аналогів товарів;
- відсутність чіткого алгоритму прийняття замовлень.

5. З використанням методу дерево цілей проведено декомпозицію цілей підприємства та визначено, що головною ціллю є збільшення частки ринку і на цій підставі збільшення доходів та прибутковості діяльності підприємства

6. З використанням методу Дюпону було встановлено, що для підвищення рентабельності сукупного капіталу необхідно збільшити обсяг

послуг, а також встановити контроль за оборотністю дебіторської заборгованості та коштів.

7. з використанням ABC-аналізу проведено діагностику клієнтів підприємства та встановлено, що клієнтська база майже залишається стабільною. Для підсилення її стабільності ми пропонуємо запровадити диференційовані знижки за групами клієнтів.

8. доведено, що основні невідповідності в бізнес-процесах можна виправити за допомогою двох типів заходів:

- ввести до складу бізнес-процесу «продаж товарів» операції «реєстрація реклаमाцій та відгуків клієнтів» та «контроль якості виконання замовлень». Такі операції нададуть змогу усунути незадоволеність клієнтів щодо вирішення проблемних ситуацій;

- розробити модель формалізованої процедури замовлення товару клієнтом.

Відповідно нами розроблено модель основних бізнес-процесів, яка візуалізує ланцюг створення цінності та відображає процес «як має бути». Вона передбачає зворотній зв'язок, що надасть змогу підвищити якість обслуговування клієнтів

Запропонована нами модель прийняття рішень менеджерами в процесі замовлення товарів враховує необхідність пропозиції клієнту аналогу товару, перевірки ціни товару. Наявність чіткої формалізованої процедури пришвидчить її виконання, що позитивно позначиться на якості послуг.

9. Для постійної підтримки розвитку персоналу нами запропоновано модель навчання персоналу, яка формалізує відповідні дії.

10. В роботі визначено показники за всіма проекціями BSC і на цій підставі сформовано стратегічну карту торгового підприємства. На основі стратегічної карти та виділених показників, розроблено збалансовану систему показників. Для оцінки реалізації стратегії встановлено цільові значення показників. Для досягнення стратегічних цілей і цільових значень показників запропоновано програми конкретних дій - стратегічні ініціативи.

Впровадження даної системи надасть підприємству покращити якість послуг і на цій підставі покращити показники, які стосуються обсягів послуг, прибутковості, рентабельності підприємства.

Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
2. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Кузнецова І., Балабаш О. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85-95
3. Богатирьов А.М., Бутенко А.І., Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. –Одеса:ІПРЕЕД НАН України, ОНАХТ, 2003. – 274с.
4. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. Громадський простір.2022. С. 78-94
5. Браун М. Г. Збалансована система показників: на маршруті впровадження. Переклад з англ., 2015. 226с.
6. Гребін'як Л. Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: ефективна реалізація стратегії та впровадження змін. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 2006. 352 с.
7. Каплан Р. Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. Переклад з англ. 2015. 320 с.
8. Кузнецова І.О. Технологія управління як складова ключових здібностей підприємства // Інноваційні технології управління підприємством: (Монографія). За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 6-14
9. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 51.
10. Кизим М.О., Кириченко Д.О. Методика ідентифікації проблем у виробничо-господарській діяльності підприємства на основі системи збалансованих показників. БізнесІнформ. № 7. 2021. С.95-98

11. Кьо Н.Є., Косар Н.С. Оптова торгівля в Україні: основні тенденції розвитку та особливості маркетингових рішень суб'єктів в умовах воєнного стану. Економіка та право. 2022. № 3. С. 106—114. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.03.106>
12. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
13. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. І.О. Кузнецової. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24
14. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. , Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2022. 156 с.
15. Кузнецова І.О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2023. – № 5-6 (308-309) – С.120-127
16. Нілі Е., Адамс К., Кеннерли М. „Прізма ефективності. Карта збалансованих показників для виміру успіху в бізнесі та управління їм», Дніпропетровск, 2003
17. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Днепропетроск. Баланс Бизнес Букс, 2004. 328 с
18. Офіційний сайт Державно служби статистики // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
19. Протасова Л. В. Деякі теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. С. 216-220.

20. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.
21. Пономарьова І. В. Еволюція збалансованих моделей оцінювання ефективності підприємства. Електронний ресурс. Режим доступу: org/ponomarova-iv-evolyutsilya-zbalansovanih-modeley-otsinyuvannya-efektivnosti-pidpriemstva
22. Рудницька О.В., Комаровський А.А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. Економіка та суспільство, № 57. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
23. Редченко К.І. «Стратегічний аналіз в бізнесі», 2003.
24. Рахман М. С., Прус Д. В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 7. 2020. С. 154-160
25. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск N 2.
26. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск N 25.
27. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Переклад з англійської. 2008. 576 с.
28. Франів, І., & Кріль, М. (2022). ОГЛЯД СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ГУРТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-20>
29. Цимбаленко Н.В. збалансована система показників у контексті управління людським капіталом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 4. С. 212-216
30. Уолш К., „Ключові фінансові показники: аналіз та управління розвитком підприємством”, Київ, 2001 р.