

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

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:

студента ФМОІТ

Братута Сергій Володимирович _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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.

Структура та обсяг роботи.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 80 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «Теоретичні підходи реалізації стратегії підприємства» проведено критичний аналіз наукових праць з питань сутності реалізації стратегії в процесі стратегічного управління. Встановлено, що стратегічне управління – це інструмент, що об'єднує всі зусилля підприємства в єдиному напрямку, спрямованому на досягнення довгострокового успіху та є ключом до створення унікальної конкурентної переваги та стійкого розвитку в умовах постійних змін. Для забезпечення ефективної реалізації стратегії доцільно використати концепцію збалансованих показників, вона виступає потужним інструментом стратегічного управління, який допомагає об'єднати довгострокові стратегічні цілі з повсякденними операційними завданнями. 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. В роботі запропонований підхід який забезпечує структурований процес формування та впровадження системи BSC, спрямований на оптимізацію управління підприємством.

У другому розділі «Діагностика діяльності підприємства на ринку оптової торгівлі» проведено загальну характеристика та аналіз фінансових показників торгівельного підприємства ТОВ «Партнер 3». Підприємство демонструє стійке зростання рентабельності, ефективно використовує як власні, так і залучені кошти для генерації прибутку та є досить привабливим для інвестицій. Проведено аналіз тенденцій розвитку галузі оптової торгівлі. 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. З використанням ESFAS-аналізу встановлено, що фактори загроз та можливостей мають майже однакову оцінку. 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. З використанням діаграми Парето визначено, на які фактори припадають більшість проблем.

У третьому розділі удосконалено стратегічне управління торгівельного підприємства ТОВ «ПАРТНЕР 3» для визначення головної цілі підприємства з використанням методу дерево цілей проведено декомпозицію цілей підприємства. За допомогою методу Дюпону встановлено, що для підвищення рентабельності сукупного капіталу необхідно збільшити обсяг послуг, а також встановити контроль за оборотністю дебіторської заборгованості та коштів. Діагностику клієнтів підприємства проведено з використанням АВС-аналізу та встановлено, що клієнтська база майже залишається стабільною. Для підсилення її стабільності запропоновано запровадити диференційовані знижки за групами клієнтів. Доведено, що основні невідповідності в бізнес-процесах можна виправити за допомогою двох типів заходів та запропонована модель прийняття рішень менеджерами в процесі замовлення товарів враховує необхідність пропозиції клієнту аналогічного товару та перевірки ціни товару. Наявність чіткої формалізованої процедури пришвидшить її виконання, що позитивно позначиться на якості послуг. Для постійної підтримки розвитку персоналу в роботі запропоновано модель навчання персоналу, яка формалізує відповідні дії. В роботі сформовано стратегічну карту торгового підприємства на підставі визначених показників за всіма проекціями BSC. Розроблено збалансовану систему показників. Для оцінки реалізації стратегії встановлено цільові значення показників та для досягнення стратегічних цілей і цільових значень показників запропоновано програми конкретних дій - стратегічні ініціативи. Впровадження даної системи покращить показники 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 імпоротної 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.

АНОТАЦІЯ

Братута Сергій Володимирович. Реалізація стратегії торгівельного підприємства на засадах BSC.

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент організацій» – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2024.

Об'єкт роботи: торгівельне підприємство ТОВ «Партнер».

У роботі розглядаються концептуальні основи стратегічного управління підприємством та пропонується модель вдосконалення цього процесу на основі збалансованої системи показників (BSC). Для визначення найбільш ефективних напрямів розвитку підприємства проведено комплексну діагностику, що включає фінансовий аналіз, аналіз бізнес-процесів та оцінку зовнішнього середовища за допомогою методів EFAS.

На основі проведеного аналізу встановлено, що для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства необхідно оптимізувати процеси продажу товарів, впровадити систему управління клієнтськими відносинами та підвищити кваліфікацію персоналу. Запропонована модель BSC дозволяє пов'язати стратегічні цілі підприємства з операційними завданнями та забезпечити ефективний контроль за їх виконанням.

Особливістю роботи є розробка деталізованої системи показників для кожної перспективи BSC, а також розробка конкретних стратегічних ініціатив, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Результати дослідження доводять, що впровадження BSC є ефективним інструментом для підвищення ефективності управління підприємством та досягнення його стратегічних цілей.

Ключові слова: стратегія підприємства; стратегічне управління; збалансована система показників; модель BSC; ESFAS-аналіз; діаграми спорідненості; оптова торгівля; метод дерева цілей; метод Дюпона; ABC-аналіз.

ANNOTATION

Bratuta Serhii Volodymyrovych. Implementation of the strategy of the trading company on the basis of BSC.

qualification work for a master's degree in the specialty 073 "Management" in the master's program "Management of Organizations" - Odessa National University of Economics, Odessa, 2024.

The object of the research is "Partner" LLC trading enterprise.

The work examines the conceptual foundations of strategic enterprise management and proposes a model for improving this process based on the balanced scorecard (BSC). In order to determine the most effective directions of the company's development, a comprehensive diagnosis was carried out, including financial analysis, analysis of business processes and assessment of the external environment using EFAS methods.

On the basis of the conducted analysis, it was established that in order to increase the profitability and competitiveness of the enterprise, it is necessary to optimize the processes of selling goods, implement a customer relations management system, and improve the qualifications of personnel. The proposed BSC model allows you to connect the strategic goals of the enterprise with operational tasks and ensure effective control over their implementation.

A feature of the work is the development of a detailed system of indicators for each perspective of the BSC, as well as the development of specific strategic initiatives aimed at achieving the set goals.

The results of the study prove that the implementation of BSC is an effective tool for increasing the efficiency of enterprise management and achieving its strategic goals.

Keywords: enterprise strategy; strategic management; balanced system of indicators; BSC model; ESFAS analysis; affinity diagrams; wholesale; goal tree method; the Dupont method; ABC analysis.