

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА ОСНОВІ КРІ ТА ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

©2021 ПОДСКРЕБКО О. С., ІВАНЧЕНКО Н. О., ТКАЧЕНКО В. В.

УДК 658.6

JEL: F17; L81

Подскребко О. С., Іванченко Н. О., Ткаченко В. В. Моделювання системи оцінки підприємств роздрібною торгівлі на основі КРІ та процесного підходу

У статті запропоновано модель оцінки діяльності підприємства роздрібною торгівлі, яка базується на п'яти етапах і дає змогу встановити шляхи підвищення ефективності функціонування, що дозволить покращити адаптивні властивості економічного об'єкта. Проведено аналіз видів КРІ, виділено процесний і функціональний підходи як основні для безпосередньої розробки ключових показників ефективності, а також визначено характеристики оцінки ефективного маркетингу на підприємствах, у тому числі тих, що функціонують у сфері роздрібною торгівлі. Авторами розглянуто, як моделювання та прогнозування ключових фінансових показників підприємства сприяють створенню стратегій його розвитку. У статті відмічається, що для первинної оцінки підприємства роздрібною торгівлі, орієнтованого на довгостроковий успіх, обов'язковим є проведення аудиту, який направлений на оцінку ефективності діяльності економічного об'єкта та встановлення того, наскільки швидко підприємство адаптується до динамічних умов зовнішнього середовища. Проведений аналіз дав змогу визначити ключові фактори, які сприяють покращенню функціонування підприємства. Також на прикладі діаграми Ісікави було розглянуто співвідношення КРІ, стратегій і розуміння бізнес-процесів задля постановки, контролю й аналізу досягнення цілей.

Ключові слова: КРІ, операційна діяльність, модель, конкурентоспроможність, підприємство роздрібною торгівлі, процесний підхід.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-66-72>

Рис.: 4. **Бібл.:** 11.

Подскребко Олександр Сергійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: alexandr.podskrebko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5282-4691>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1863205/alexandr-podskrebko/>

Іванченко Надія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри економічної кібернетики, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: ivan730@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7289-3587>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1763337/nadii-a-ivanchenko/>

Ткаченко Вікторія Валеріївна – студентка, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: tkachenkovika08.04.09@gmail.com

UDC 658.6

JEL: F17; L81

Podskrebko O. S., Ivanchenko N. O., Tkachenko V. V. Modeling of the System of Evaluation of Retail Enterprises on the Basis of KPI and Process Approach

The article proposes a model for evaluating the activities of retail enterprise, which is based on five stages and allows determining ways to increase the efficiency of functioning, which will improve the adaptive properties of the economic object. The analysis of types of KPI is carried out, process and functional approaches are identified as the main ones for the direct development of key performance indicators, as well as the characteristics of the evaluation of effective marketing at enterprises, including those that function in the sphere of retail trade, are determined. The authors considered how modeling and forecasting of key financial indicators of an enterprise contribute to the creation of strategies for its development. The article notes that for the initial evaluation of a retail enterprise focused on long-term success, it is mandatory to conduct an audit aimed at assessing the efficiency of the economic object and defining how quickly the enterprise adapts to dynamic environmental conditions. The carried out analysis allowed to identify the key factors that contribute to an improvement of the enterprise's operation. Also, on the example of the Isikawa diagram, the ratio of KPI, strategies and understanding of business processes was considered in order to set, control and analyze the achievement of goals.

Keywords: KPI, operational activity, model, competitiveness, retail enterprise, process approach.

Fig.: 4. **Bibl.:** 11.

Podskrebko Oлександр S. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: alexandr.podskrebko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5282-4691>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1863205/alexandr-podskrebko/>

Ivanchenko Nadiia O. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Economic Cybernetics, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: ivan730@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7289-3587>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1763337/nadii-a-ivanchenko/>

Tkachenko Victoriia V. – Student, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: tkachenkovika08.04.09@gmail.com

За останні десятиліття підприємства досягли значних успіхів у сфері роздрібно́ї торгівлі. Це стало можливим завдяки оптимізації збору, збереження й обробки інформації про клієнтів та їх покупки. На даний момент існує безліч систем, що дозволяють автоматизувати ці процеси та провести первинний аналіз отриманих даних [11]. Але для подальшого розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі та збільшення їхніх прибутків необхідне забезпечення нових підходів, методів і прийомів аналізу зібраної інформації. Базуючись на результатах застосування різних моделей, методів і прийомів, необхідно забезпечити комплексний підхід для агрегації отриманих результатів, що дасть змогу аналітикам і користувачам робити конкретні висновки про доцільність продажу, розміщення товарів, їх комбінацій і використання системних знижок і допоможе при побудові стратегії розвитку підприємства.

У сучасних умовах ведення бізнесу, які характеризуються посиленням конкуренції, інтеграції України у світовий економічний простір, руйнуванням усталених економічних зв'язків і створенням нових виробничих ланцюгів, а також з урахуванням того факту, що основною ціллю підприємств роздрібно́ї торгівлі є максимізація доходу за рахунок продажу товару, особливого значення набуває розробка нових і вдосконалення існуючих інструментів управління економічними об'єктами [4]. Проблематику ефективності управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища розглянуто в наукових працях таких авторів, як І. П. Булеев, І. Д. Падерин [8], І. В. Ковріжних [9], М. Я. Лотоцький [6] та інших. Усі вони визначають ефективність як загальну оцінку кінцевих результатів використання ресурсів, ефективність і зіставлення результатів управління і ресурсів, які витрачено на процес управління. Але така ресурсомісткість не відображає достатність, необхідність і своєчасність отриманого ефекту при нормальному функціонуванні та розвитку підприємства, у тому числі роздрібно́ї торгівлі. Тому в даній статті розроблено модель, яка дає більш чіткі поняття оцінки ефективності роботи підприємства роздрібно́ї торгівлі. За результатами дослідження наукових розробок вказаних авторів можна зробити висновок, що наразі немає єдиної точки зору щодо визначення й оцінювання ефективності управління підприємством. Досліджуючи оцінку ефективності управління, О. А. Сметанюк та А. П. Сочівець [7] виділяють три основні підходи до його здійснення:

- ✦ *фрагментарний*, що характеризується ситуативністю;
- ✦ *селективний*, для якого характерна локальність;
- ✦ *комплексний* – оцінка проводиться по сукупності окремих елементів системи управління. Даний підхід дозволяє використовувати значну кількість показників, що не завжди однозначно характеризує ефективність управління підприємством.

Існує багато визначень ключових показників ефективності (*Key Performance Indicators – KPI*), але найбільш адекватне визначення дали Р. С. Каплан і Д. П. Нортон у своїй праці «Збалансована система показників. Від стратегії до дій» [2], де KPI – це ключовий показник ефективності, який дозволяє оцінити ефективність виконуваних дій. Застосовувати KPI можна як для оцінки роботи всієї компанії, так і окремих її підрозділів, і певних працівників.

Розробка системи KPI має два основні підходи: процесний і функціональний.

Процесний підхід передбачає рух від мети організації до бізнес-процесів, від бізнес-процесів до мети бізнес-процесів і потім до KPI. При функціональному підході рух іде від мети організації до структури організації, далі до службових функцій і вже потім до KPI.

У своїй роботі «KPI і мотивація персоналу. Всього збірник практичних інструментів» О. К. Клочков [5] виділяє основні види KPI:

- ✦ *цільові показники* (показують ступінь наближеності до поставленої цілі);
- ✦ *проектні показники* (пов'язані з конкретними цілями проекту, які надають інформацію про ефективність виконання всього проекту та його окремих частин);
- ✦ *процесні показники* (показують ефективність процесу й оцінюють, чи може якийсь процес виконатися швидше або чи можуть скоротитися витрати без наслідків для якості);
- ✦ *показники зовнішнього середовища* (на дані цих показників майже неможливо впливати, але їх потрібно враховувати).

Також О. К. Клочков [5] виділяє 4 групи характеристик, за якими можна оцінити ефективність маркетингу на підприємстві. До головних KPI відділу маркетингу належать:

- ✦ індикатори зростання продажів;
- ✦ індикатори ефективності інвестицій;
- ✦ індикатори якості роботи зі споживачами;
- ✦ індикатори властивості маркетингової кампанії.

Будь-яка група рекламних характеристик є кількісною оцінкою якості виконання пріоритетних завдань операційного відділу, іншими словами: даний відділ повинен забезпечувати постійне зростання продажів, збільшувати прибутковість бізнесу на ринку за рахунок більш повного усвідомлення цільової аудиторії та правильно використовувати бюджет компанії задля її розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Зазвичай вибирається не менше трьох KPI, за якими ведеться постійний аудит, оцінка та контроль. Якщо критеріїв оцінки стає більше трьох, то вони як мінімум повинні бути розбиті на різні часові періоди (наприклад, частина характеристик оцінюється на щомісячній базі, інша група критеріїв – за підсумками річної роботи аналітика).

При виборі головних критеріїв оцінки ефективності підприємства слід враховувати таке правило: КРІ ефективні тоді, коли їх можна оцінити, на їх значення не можуть впливати дії інших службовців, також коли їх встановлено обмежену кількість (не менше трьох) [10].

Індикатори зростання продажів є прямою характеристикою, за допомогою якої оцінюється ефективність ведення бізнесу в галузі. До таких показників належать:

- ✦ динаміка продажів у грошовому вираженні по відношенню до аналогічного періоду минулого року;
- ✦ динаміка частки ринку, займаної продуктом компанії в головних секторах (за умови, що є незалежні компетентні джерела отримання інформації) [10].

Індикатори ефективності інвестиції – ефективність витрачених коштів можна знайти за динамікою або значенням таких характеристик:

- ✦ Traffic – загальна кількість (потік) людей, що зайшли до точки роздрібно торгівлі;
- ✦ CR% – показник, що показує частку осіб, які купили продукцію в магазині, стосовно всіх осіб, які взагалі заходили до магазину;
- ✦ CV – штуки (продукція підприємства);
- ✦ TXN – здійснені транзакції;
- ✦ Irb – середня кількість продуктів у чеку;
- ✦ ATV – середня сума чеку.

Проте в даний час багато хто використовує термін КРІ для позначення показників, що застосовуються для оцінки співробітників і окремих процесів. Це також у своїй роботі «КРІ і мотивація персоналу. Весь збірник практичних інструментів» описує О. К. Клочков [5].

На *рис. 1* показано співвідношення КРІ, цілей, стратегії та розуміння бізнес-процесів, місце показників КРІ в структурі бізнес-процесів із застосуванням управління по цілях, тобто з використанням принципів формування, постановки, контролю й аналізу досягнення цілей. З *рис. 1* зрозуміло, що на першому етапі необхідно визначити мету.

Безпосередньо процес побудови цілей наведено на *рис. 2* [3].

Спрощення цієї системи до простого підбору показників може призвести до серйозних негативних наслідків. Основні труднощі виникають на етапі впровадження КРІ, якщо дана система сприймається тільки як система мотивації, а не як система управління по цілях.

КРІ являє собою систему, використовувану для досягнення головних цілей будь-якого бізнесу, таких як залучення й утримання споживачів (клієнтів), зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат. Саме це виділяє у своїй роботі «Планування діяльності підприємства» Р. І. Біловол [3].

Стосовно оцінки підприємства роздрібно торгівлі, то стратегія концентрованого зростання (товарна стратегія) є одним із найважливіших елементів стратегічного управління й оцінки підприємства. Ухвалення продуктивної стратегії повинно супроводжуватися розробкою чіткого бізнес-плану, у роботі над яким, крім служби маркетингу, мають брати участь фінансова, економічна служба та бухгалтерія. Складання бізнес-плану – досить трудомісткий процес, але чим докладніше він складений, тим краще відображені перспективи розвитку підприємства в рамках обраної стратегії.

Як підсумок, була побудована діаграма Ішікави, що наведена на *рис. 3*, яка допомагає визначити найбільш суттєві причинно-наслідкові взаємозв'язки між факторами, що стосуються покращення маркетингової діяльності підприємства.

На наступному етапі проводиться аудит підприємства роздрібно торгівлі, який направлений на оцінку ефективності діяльності цього економічного об'єкта, що дає змогу встановити, наскільки гарно підприємство адаптується до динамічних умов зовнішнього середовища, а також на первинну оцінку того, як підприємство націлено на довгостроковий успіх. Модель оцінки діяльності підприємства роздрібно торгівлі наведено на *рис. 4*.

Запропонована модель поділяє процедуру оцінки на п'ять етапів:

- ✦ на першому та другому етапах – проводиться комплексне дослідження ринку продуктів

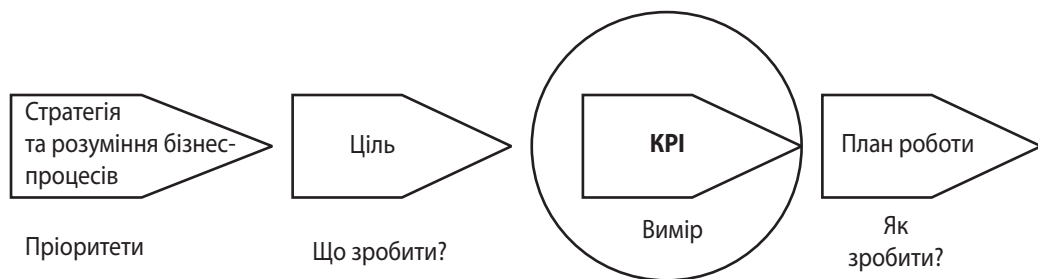


Рис. 1. Місце системи КРІ в структурі бізнес-процесів

Джерело: складено на основі [5].

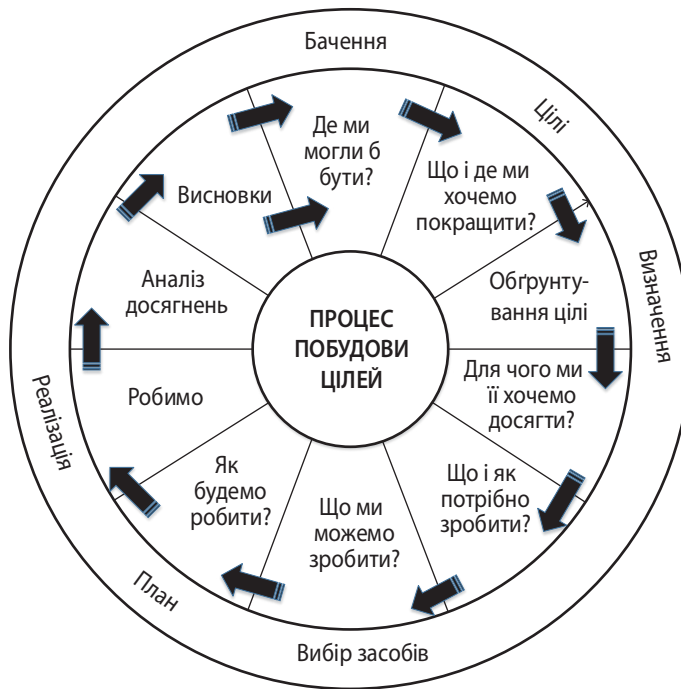


Рис. 2. Процес побудови цілей

Джерело: складено за [3].

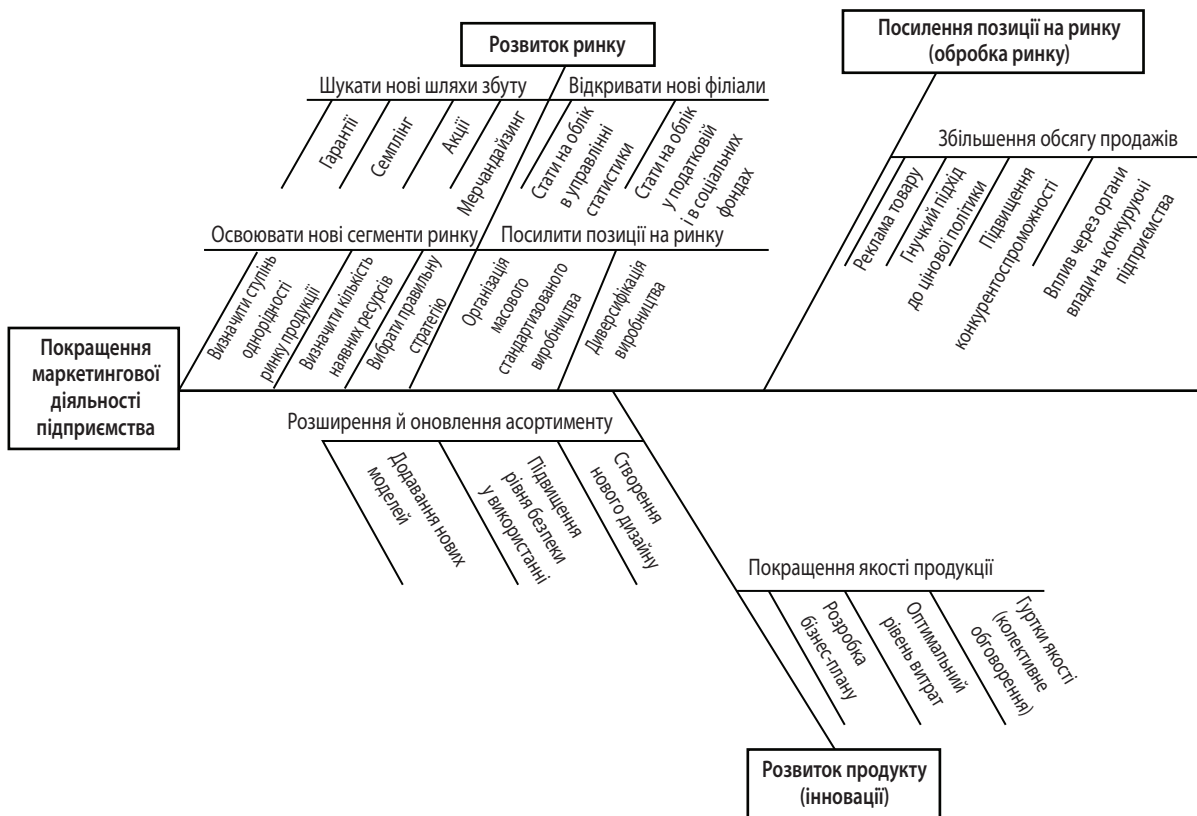


Рис. 3. Причинно-наслідкові взаємозв'язки між факторами та наслідками

збуту, до якого входить дослідження попиту, пропозиції, конкурентів і т. п. Використання на цих етапах методів прогнозування дозволить визначити загальні тенденції, які склали-

ся на ринку (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, прогнозування, метод експертного оцінювання).
 ✦ на третьому етапі – проводиться дослідження економічного середовища, внутрішнього

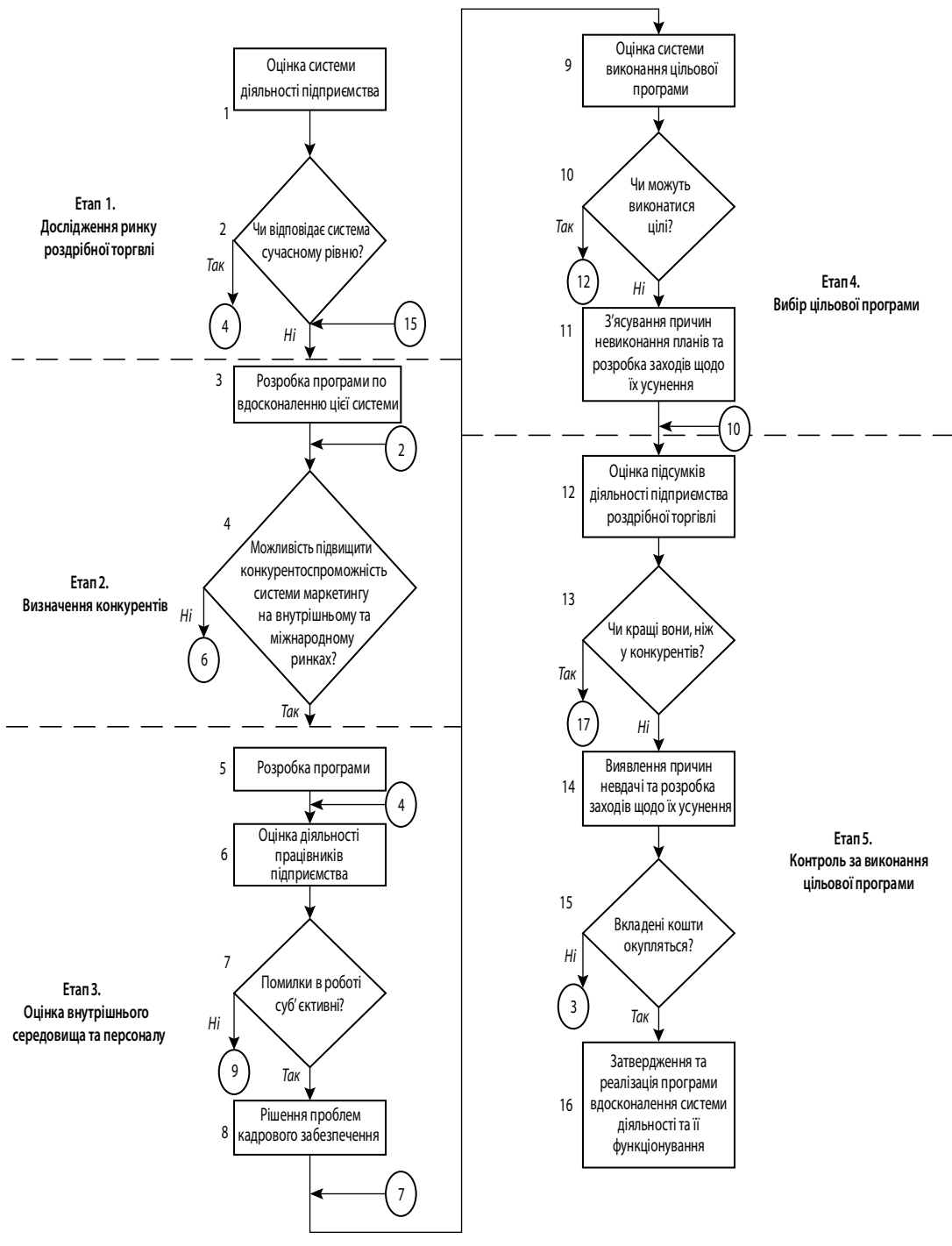


Рис. 4. Модель оцінки діяльності підприємства роздрібної торгівлі

середовища підприємства роздрібної торгівлі разом із персоналом. Використання методів прийняття рішень дозволить розробити найбільш зважений план розвитку, який пов'язаний з визначенням як тенденцій розвитку, так і збільшення клієнтської бази та діапазону продукції;

- ✦ на четвертому та п'ятому етапах – вибирається цільова програма, яку потрібно дотримуватися та контролювати впродовж всього процесу, щоб досягти поставлених і бажаних

цілей. На цих етапах використовуються методи експертних оцінок, метод статистичних оцінок і методи прийняття рішень.

У процесі покращення діяльності підприємства роздрібної торгівлі виділяють два види контролю: оперативний (до року) та стратегічний контроль (більше року).

К. Л. Келлер [1] у своїй праці «Стратегічний бренд-менеджмент: створення, оцінка та управління марочним капіталом.» вважає, що основними напрямками оперативного контролю на підприємстві є:

- ✦ частка ринку;
- ✦ збутова діяльність;
- ✦ умовно неекономічні показники;
- ✦ прибутковість.

Контроль збуту передбачає оцінку показників, які характеризують результативність діяльності підприємства, а саме:

- ✦ темпів зростання (зниження) обсягу продажів;
- ✦ обсягу продажів товарів;
- ✦ часу обігу товарних запасів;
- ✦ структури товарних позицій в обсязі продажів.

Контроль частки ринку показує оцінку таких показників:

- ✦ частка підприємства на регіональному ринку;
- ✦ частка ринку підприємства як певне відношення обсягу продажів товарів підприємства до галузевого обсягу продажів;
- ✦ частку ринку підприємства відносно лідера (найпотужнішого конкурента).

Контроль прибутковості передбачає оцінку таких показників:

- ✦ валовий дохід;
- ✦ темпи зростання валового доходу;
- ✦ чистий прибуток у цілому та в розрізі окремих товарів;
- ✦ коефіцієнт чистого прибутку;
- ✦ рівень валового доходу у сфері окремих товарів;
- ✦ витрати обігу в цілому та по окремих статтях;
- ✦ питома вага витрат обігу в загальних витратах;
- ✦ коефіцієнт окупності капіталу, що було інвестовано.

Контроль передбачає оцінку таких показників:

- ✦ дизайн та імідж товару;
- ✦ переваги товару порівняно з конкурентами;
- ✦ питома вага незадоволених покупців;
- ✦ обізнаність споживачів щодо торгової марки;
- ✦ темпи приросту нових покупців;
- ✦ темпи зниження кількості покупців;
- ✦ причини відмови від покупки;
- ✦ статус та імідж підприємства;
- ✦ задоволеність або незадоволеність споживачів від покупки чи бренду;
- ✦ кількість нових покупців.

У процесі контролю за діяльністю підприємства розраховують такі показники, які в подальшому відіграють велику роль у функціонуванні та вдосконаленні цієї діяльності:

- ✦ коефіцієнт окупності власного капіталу;
- ✦ коефіцієнт окупності інвестицій;
- ✦ коефіцієнт валового прибутку;
- ✦ коефіцієнт чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

У зв'язку зі швидкою зміною умов зовнішнього середовища й ускладненням ринкової діяльності

підприємств важливе значення набуває необхідність постійного контролю й оцінки ефективності бізнес-процесів.

Існують деякі проблеми в оцінці ефективності діяльності підприємства на основі КРІ, адже не завжди вдається встановити кількісний ефект, одержуваний за рахунок операційних, маркетингових, комерційних і т. п. заходів. Незважаючи на достатню увагу, яку приділяють проблемам ефективності як зарубіжні, так і українські фахівці, до теперішнього часу немає чітко вибудованої системи категорій, методів, показників, що дозволяють оцінювати діяльність підприємства роздрібною торгівлі.

Таким чином, у ході аналізу було встановлено, що під ефективністю розуміють продуктивність, яка пов'язує результати з витратами. Однак продуктивність – це внутрішній показник, який легко виміряти та, за необхідності, поліпшити. Поняття ж ефективності пов'язане із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти, і для його підвищення потрібен тривалий час.

У процесі оцінки ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлі необхідно зупинитися на методах і сформулювати завдання, які мають бути вирішені та які конкретизуються таким чином:

- ✦ з якою метою проводиться оцінка;
- ✦ для кого призначаються результати;
- ✦ як і де передбачається використання результатів.

Для поглиблення аналізу, оцінки ситуації, формування операційної та маркетингової стратегій рекомендується зіставлення показників ефективності з урахуванням внутрішнього становища та зовнішньої ситуації. Наявність різних підходів дозволяє констатувати, що результатом оцінки діяльності підприємства роздрібною торгівлі в цілому не може бути єдиний показник, кожен напрямок його діяльності має бути оцінений окремо, інакше підприємство зможе здійснювати ефективну тактичну або операційну діяльність, але буде стратегічно вразливим. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / пер. с англ. 2-е изд. М. : Вильямс, 2005. 704 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. : Олимп-бизнес, 2016. 214 с.
3. Біловол Р. І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 138 с.
4. Подскребко О. С., Гарнаженко О. В., Курочкін Д. А. Моделювання системи функціонування торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11.
DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.56

5. Клочков А. KPI и мотивация персонала. Весь сборник практических инструментов. М. : Эксмо, 2010. 104 с.
6. Лотоцький М. Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Чернівці, 2016. 232 с.
7. Сметанюк О. А., Сочівець О. П. Етимологія категорії «ефективність управління організацією». *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8. С. 136–140.
8. Булеев И. П., Падерин И. Д. Синергетический эффект повышения экономической эффективности промышленного предприятия до современного уровня. *Економіка. Фінанси. Право*. 2006. № 4. С. 35–43.
9. Коврижных И. В. Анализ и оценка эффективности управления в организации. Барнаул : АФ СибАГС, 2006. 86 с.
10. Основные KPI менеджера по маркетингу. URL: <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/kpi-marketologa/>
11. Тарасюк Т. Методи інтелектуального аналізу даних в роздрібній торгівлі. *International Electronic Scientific Journal "Science Online"*. URL: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2018/05/Tarasyuk.pdf>

REFERENCES

- Bilovol, R. I. *Upravlinnia efektyvnosti: oporni konspekt lektsii* [Performance Management: Reference Lecture Notes]. Poltava: RVTs PUSKU, 2005.
- Buleyev, I. P., and Paderin, I. D. "Sinergicheskii effekt povysheniya ekonomicheskoy effektivnosti promyshlennogo predpriyatiya do sovremennogo urovnya" [Synergistic Effect of Increasing the Economic Efficiency of an Industrial Enterprise to the Modern Level]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 4 (2006): 35-43.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. Moscow: Olimp-biznes, 2016.
- Keller, K. L. *Strategicheskii brend-menedzhment: sozdaniye, otsenka i upravleniye marochnym kapitalom* [Strategic Brand Management: Creating, Evaluating and Managing Brand Equity]. Moscow: Vilyams, 2005.
- Klochkov, A. *KPI i motivatsiya personala. Ves sbornik prakticheskikh instrumentov* [KPI and Staff Motivation. The Entire Collection of Practical Tools]. Moscow: Eksmo, 2010.
- Kovrizhnykh, I. V. *Analiz i otsenka effektivnosti upravleniya v organizatsii* [Analysis and Assessment of the Effectiveness of Management in the Organization]. Barnaul: AF SibAGS, 2006.
- Lototskiy, M. Ya. "Kapitalizatsiia v systemi finansovoi bezpeky pidpriemstv Ukrainy" [Capitalization in the System of Financial Security of Ukrainian Enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.08*, 2016.
- "Osnovnyye KPI menedzhera po marketingu" [Key KPIs of a Marketing Manager]. <http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/kpi-marketologa/>
- Podskrebko, O. S., Harnazhenko, O. V., and Kurochkin, D. A. "Modeliuvannia systemy funktsionuvannia torhovelnoho pidpriemstva" [Modeling of the System Functioning of a Trading Company]. *Efektyvna ekonomika*, no. 11 (2019). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.56
- Smetanyuk, O. A., and Sochivets, O. P. "Etymolohiia katehorii «efektyvnist upravlinnia orhanizatsiieiu»" [Etymology of the Category "Efficiency of Organization Management"]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (2009): 136-140.
- Tarasiuk, T. "Metody intelektualnoho analizu danykh v rozdribnii torhivli" [Data Mining Methods in Retail]. *International Electronic Scientific Journal "Science Online"*. <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2018/05/Tarasyuk.pdf>