

Dankeieva, Oksana (2018). BALANCED SCORECARD CONCEPT AS A KEY TOOL IN RETAIL NETWORKS MANAGEMENT. Social and Human Sciences. Polish-Ukrainian scientific journal, 01 (17). - Available at: [https://sp-sciences.io.ua/s2624527/dankeieva\\_oksana\\_2018\\_.balanced\\_scorecard\\_concept\\_as\\_a\\_key\\_tool\\_in\\_retail\\_networks\\_management\\_social\\_and\\_human\\_sciences\\_polish-ukrainian\\_scientific\\_journal\\_01\\_17](https://sp-sciences.io.ua/s2624527/dankeieva_oksana_2018_.balanced_scorecard_concept_as_a_key_tool_in_retail_networks_management_social_and_human_sciences_polish-ukrainian_scientific_journal_01_17) (accessed 14 January 2018).

## **КОНЦЕПЦІЯ BALANCED SCORECARD ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ РОЗДРІБНИМИ МЕРЕЖАМИ**

УДК 339.372

**Данкеєва, Оксана,**

Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (м. Кривий Ріг, Україна),

кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, здобувач,

[dankeieva.oks@gmail.com](mailto:dankeieva.oks@gmail.com)

### **АНОТАЦІЯ**

Статтю присвячено актуальним питанням вибору концепції управління сучасними роздрібними мережами з метою удосконалення системи управління в умовах мінливого зовнішнього середовища. Названо причини впровадження нових підходів до управління мережами. Запропонована концепція Balanced Scorecard (BSC) для удосконалення системи управління роздрібними мережами. З її допомогою з'являється можливість визначити і при необхідності відкоригувати причіннонаслідкові зв'язки сукупності стратегічних цілей, попередньо визначити заходи, ресурси, терміни і відповідальність, необхідні для реалізації встановлених цілей, а також залучення співробітників компанії в розробку і реалізацію стратегічних планів розвитку мережі. Наведено заходи виконання стратегічних цілей та показники їх реалізації для кожної із перспективи концепції Balanced Scorecard. Сформульовано переваги впровадження BSC в діяльність роздрібних мереж.

**Ключові слова:** система управління, роздрібні мережі, збалансована система показників, мерчандайзинг, споживачі, стратегічні цілі, стратегічні показники, чотири складові збалансованої системи показників.

## **BALANCED SCORECARD CONCEPT AS A KEY TOOL IN RETAIL NETWORKS MANAGEMENT**

**Dankeieva, Oksana,**

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky (Kryvyi Rih, Ukraine),

Department of Marketing, Management and Public administration, PhD student,

[dankeieva.oks@gmail.com](mailto:dankeieva.oks@gmail.com)

### **SUMMARY**

The article is concerned with topical issues of modern retail chains management concept choosing with the view of their management system improving in a changing environment. The reasons for new approaches to network management introduction are identified. The concept of Balanced Scorecard (BSC) as a means of retail networks management system improving is proposed. The methods of accomplishing strategic goals and indicators of their implementation for each of the Balanced Scorecard concept perspectives are presented. There is an opportunity to identify, and if necessary to correct a causal link together the strategic goals and pre-define activities, resources, timelines and responsibilities necessary to implement established goals as well as company staff involvement into development and implementation of company's strategic development plans. The advantages of BSS implementation in the retail networks activity are formulated.

**Key words:** management system, retail networks, balanced scorecard, merchandising, consumers strategic goals, strategic actions, four components of the Balanced Scorecard

**Вступ.** Нагальними завданнями вітчизняних роздрібних мереж на сучасному стані розвитку є зміцнення ринкових позицій та збільшення конкурентних переваг через залучення як умово більшої кількості споживачів, збільшення економічних показників діяльності, розширення кордонів своєї присутності. Реалізація зазначених програм є можливою при умові чітко визначеного напрямку поведінки роздрібною мережею на ринку та конкретно обґрунтованого плану її подальшої діяльності. Тому, впровадження роздробом сучасних систем управління, допоможе вдосконалити їх управління та адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Велика кількість науковців приділяла значну увагу теоретичним та методологічним розробкам систем управління, які, на їх авторитетну думку, спроможні вивести підприємства та організації на новий рівень розвитку. Серед них особливо виділяються опрацьовування: І. Ансоффа, Ф. Хедоурі, Дж. Грейсона, Дж. Обер-Крие, Карла О'Делла, П. Друкера, Г. Каплана, М. Кеннерлі, В. Кінга, Д. Кліланда, К. Кроса, Г. Лінча, Б. М., М. Портера, Андрушкова, С. В. Богачева, О. С. Віханського, В. І. Голікова, В. С. Єфремова, В. М. Мельника та ін. Проте зостається не аргументованими розробки щодо концепцій системи управління роздрібною мережею так, щоб усі структурні підрозділи і особисто кожен виконавець, розуміли у цьому процесі свою особисту роль та загальний кінцевий результат. Отже, розвиток роздрібною мережею залежить від чітко окресленого напрямку діяльності окремого структурного підрозділу та окремого виконавця.

**Мета статті.** Метою статті є визначення стратегічних цілей та заходів щодо їх виконання кожної окремої перспективи збалансованої системи показників для удосконалення системи управління мережею.

**Виклад основного матеріалу.** Основними причинами необхідності впровадження новітніх системи управління роздрібними мережами доречно назвати наступні: по-перше, залежність мережі від нестабільного зовнішнього середовища, яка визначається необхідністю перебудовувати у відносинах зі: споживачами – задовольняючи їх побажання; конкурентами - формуючи альянси, заснованих на ефективних ділових зв'язках; постачальниками - надаючи можливість обоюдно вигідних довготермінових плідних відносин; а також стрімкий розвиток новітніх технологій. По-друге, залежність від внутрішніх процесів, які відбуваються в мережі, а саме: зростання кваліфікації персоналу, постійного удосконаленням

технологій продажу, сучасних можливостей технологічного торгівельного обладнання, вимушеного розширення географії присутності для зміцнення позицій на ринку та ін.

При виборі більш результативного методу управління, було розглянуто найбільш популярні управлінські концепції, притому з'ясовано, що дискусії, щодо систем управління, концентруються переважно на концепціях «ринково-орієнтовному», «ресурсно-орієнтовному» та «вартісно-орієнтовному» підході.

На основі базових концепцій управління для усунення недоліків класичних систем показників, у 90-х рр. XX ст. командою Гарвардської бізнес-школи Робертом Капланом, Ноланом Нортоном, Дейвідом Нортоном, була розроблена принципово нова модель управління - концепція Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників, де, поряд із фінансами, котрі у ранніх концепціях вважались основними, рівнозначно визначили, так звані, «перспективи» функціонування: клієнти кампанії, внутрішні бізнес-процеси, персонал і його навчання [2, с.8]. Також, на думку засновників, іноваційна концепція здатна підтримувати баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і не фінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності (рис.1).

Для того, щоб збільшити результативність роботи мереж та досягти намічених стратегій, пропонується впровадити в систему управління роздрібними мережами процедуру BSC. Згідно алгоритму побудови концепції BSC [3], насамперед необхідно чітко визначити стратегію, встановити конкретні стратегічні завдання, а також означити, для яких організаційних одиниць і рівнів потрібно її розробити. При визначенні загальної мети було обрано наступну направленість мереж: «Збільшення прибутку, порівняно з попереднім періодом на ...%». Для досягнення визначеної загальної цілі було обрано 18 цілей, для яких визначено показник та стратегічні заходи (табл.1).

Слід зазначити, що за умов направленості сучасних роздрібних мереж на залучення як умова більшої уваги споживачів, що забезпечується безпосередньо технологіями мерчандайзингу, класичну перспективу «внутрішні бізнес-процеси» стає доцільним конкретизувати на перспективу «мерчандайзинг», оскільки зазначена перспектива більше сприятиме підвищенню реалізації ключових стратегій.



## Рис. 1. Перспективи концепції Balanced Scorecard [1,2]

При розробці фінансової складової концепції BSC, спершу було визначено фінансові цілі та показники, які повинні визначати фінансові результати з одного боку, та бути базовими при визначенні цілей та їх показників, з другого боку. Так, було обрано напрям: «Розширення структури діяльності», який доцільно впроваджувати для досягнення загальної мети, що досягається за умов збільшення пропозицій товарного асортименту, залученням нових

Таблиця 1

### Balanced Scorecard та її цільові показники [1-3]

Перспективи BSC	Стратегічні цілі	Показники	Стратегічні заходи
<b>Перспектива «Фінанси»</b>  Цілі перспективи, які забезпечать досягнення фінансових цілей мережі	1.Збільшення прибутку, порівняно з попереднім періодом	Зростання прибуток	Зазначені у перспективах «Клієнти», «Мерчандайзинг», «Навчання та розвиток»
	2.Розширення структури діяльності	Збільшення кількості магазинів мережі	Дослідження та відкриття нових регіонів збуту
	3.Зростання обсягів продажу	Зростання прибутку, порівняно з попереднім періодом	Удосконалення системи збуту, застосування технік мерчандайзингу
<b>Перспектива «Клієнти»</b>  Цілі перспективи, які забезпечать досягнення цілей в перспективах «Фінанси», «Клієнти»	1.Збільшення кількості споживачів	Кількість нових покупців, загальний обсяг продажу, зроблений новим покупцем	Проведення досліджень споживачів відкриття нових магазинів у нових містах, застосування технік мерчандайзингу
	2.Збільшення кількості клієнтів, які роблять повторні купівлі	Збільшення кількості транзакцій, порівняно з попередніми періодами	Налагодження системи управління взаємовідносин з покупцями за допомогою комп'ютерних технологій
	3.Удосконалення он-лайн продажів товарів	Збільшення кількості купівель через Інтернет - магазин мережі	Удосконалення системи Інтернет - продажу мережі
	4.Персоналізація	Збільшення кількості задоволених покупців, порівняно з попереднім періодом	Розробка нової методики дослідження задоволеності споживачів. Проведення постійних досліджень визначення споживацьких пріоритетів

	5.Орієнтація на «вигідного» споживача	Збереження клієнтської бази, Ефективність стратегії компанії по сегментації ринку	Постійний аналіз та контроль ринкового сегменту
<b>Перспектива «Мерчандайзинг»</b>  Цілі перспективи, які забезпечать досягнення цілей в перспективах і «Фінанси», і «Клієнти»	1.Розширення асортименту товарів	Збільшення середнього чеку Збільшення	Забезпечення постійну наявність товарів у необхідній кількості
	2.Збільшення емоційної складової сприйняття при відвідуванні магазину	Частота відвідування магазину та час знаходження в ньому	Використання інструментів нейромаркетингу, сучасне оформлення інтер'єру, чітка інформація про діючі акційні пропозиції;
	3.Підвищення рівня лояльності до мережі	Кількість повторних купівель	Застосування технік мерчандайзингу та їх поєднання
	4.Формування позитивного бренду мережі	Збільшення прихильників мережі	Удосконалення комплексу заходів щодо просування бренду мережі
	5.Покращення системи управління мерчандайзингом	Якість прийнятих і реалізованих управлінських рішень	Формування чітких та зрозумілих для персоналу напрямів розвитку мережі
<b>Перспектива «Навчання та розвиток»</b>  Цілі перспективи, які забезпечать відповідність сучасним та майбутнім вимогам потенціалу мережі, є факторами виконання цілей, поставлених попередніми перспективами	1.Збереження кадрового складу	Відсоток плинності кадрів	Інвестування в програми розвитку персоналу
	2.Мотивація персоналу	Внутрішній клімат в колективі, ініціативність, бажання до особистого зростання	Оновлення мотиваційних програм як матеріальних так і не матеріальних.
	3.Розвиток системи навчання персоналу	Застосування на практиці набутого досвіду	Постійне проведення аналізу вмінь персоналу та кількості, що потребують навчання. Застосування відповідних методів навчання
	4.Підвищення внутрішньої орієнтації на покупця	Відповідальність, якісне, своєчасне надання інформації споживачеві	Застосування заходи формування у працівників розуміння вадливості процесу, що відбувається
	5.Підвищення	Відповідальність,	Постійне проведення та

	показника задоволеності працівника своєю діяльністю	якісне, своєчасне виконання обов'язків	аналіз ступеня задоволеності персоналу щодо обов'язків, які виконуються, відношенню до компанії або структурного підрозділу.
--	---	--	--

покупців, виходом на нові ринки. С тим, стратегічним напрямом доцільно встановити дослідження та відкриття нових ринків збуту, а показником виконання цілі - збільшення кількості магазинів мережі, що є пріоритетним спрямуванням у розвитку мереж. Також, напрямом фінансової стратегії визначено зростання обсягів продажу, що забезпечить зростання прибутку, завдяки застосуванню технік мерчандайзингу.

Отже, фінансові критерії роздрібних мереж відображують довгострокові цілі, а концепція збалансованої системи показників сприяє їх чіткому формуванню та взаємозалежності з усіма підрозділами. Обов'язковим є урахування того, що кожен показник концепції BSC повинен бути ланцюгом причинно-наслідкових зв'язків, які призводять до досягнення фінансових цілей та забезпечують взаємозв'язок усіх чотирьох складових [2, с.51].

Наступною вагомою складовою концепції BSC є перспектива «Клієнти», яка характеризує сегменти ринка, на якому працює мережа. Важливим аспектом збільшення прибутку є націленість роздрібних мереж на розширення меж бізнесу, що зумовлює збільшення кількості споживачів. За такої ситуації стратегічні заходи направлені на проведення досліджень споживачів як в нових місцях відкриття, так і вже існуючих. На цьому етапі змістовними також вважатимуться заходи із залученням емоційної складової, а саме - інструментів мерчандайзингу. Основними показниками досягнення даної стратегічної направленості, вважаються кількість нових покупців, загальний обсяг купівель новими покупцями за визначений період.

Для зростання прибутку роздрібною мережі, особливу увагу слід приділити стратегічному напрямку перспективи «Клієнти», а саме, збільшення кількості, які роблять повторні покупки. Роздрібним мережам слід розуміти, що показник зростає тільки при збільшенні сукупності прихильників до мережі та її товарів. Для розуміння досягнення спрямованості, слугує показник кількості транзакцій за період, що аналізується. Найкращим способом відслідковування проблеми є налагодження системи управління взаємовідносин за допомогою комп'ютерних технологій.

Згідно данми Інтернет – видань [4,5], щодо діяльності роздрібних мереж, виявлено, що вони активно розвивають два напрями продажу товарів: через фізичні та Інтернет - магазини. Фізичні магазини надають можливість «познайомитись» з товаром: потримати, понюхати, визначити строки реалізації тощо, а також отримати важливу емоційну складову при купівлі. Інтернет – магазин надає можливість «спіймати» покупця там, де йому властиво перебувати, там, де популярно знаходитися - в смартфоні, в планшеті. Ще однією передумовою розвитку Інтернет – магазину мереж є те, що територіально, фізичні магазини розташовані тільки у великих та середніх за розміром містах, проте як не великі міста і села країни на своїх територіях мають, у кращому випадку, невеличкі за форматом, де споживачі залишаються без широкого асортименту товарів, та стають потенційними споживачами Інтернет – магазинів.

Попередні складові концепції BSC характеризуються наступними показниками: збільшенням кількості споживачів, розширенням списку купівель завдяки он-лайн і оф-лайн продажів, проте, на жаль, не забезпечують «вигідності» споживача. Втім, для мереж дуже важливим виявляється факт прибутковості - «вигідності» цільового сегменту, оскільки такий показник дозволяє роздрібній мережі стати більш орієнтованою на споживача. Так, не всі вимоги клієнтів можуть бути задоволені, засобами, вигідними для роздрібною мережі [2, с.58], особливо це стосується цінових пропозицій: ціна для споживача уявляється занадто високою, а для ритейлу, навпаки, низькою. Таким чином відбувається конфлікт інтересів між споживачами та роздрібною мережею. Для виходу з такої ситуації мережам варто прикладати додаткові зусилля при розробці цінової політики, зв'язках з постачальниками, управління витратами та ін.

Останнім часом більшість роздрібних мереж за пріоритет в діяльності зі споживачами ставить персоналізацію. Це відносно нове розуміння відносин мереж із покупцями, яке поки що можна почути у спеціалістів – практиків з роздрібною торгівлі. Воно з'явилося після того, як було встановлено, що простіше утримати клієнта, чим його знайти. Персоналізація характеризує вміння персоналу визначити та передбачити якнайкраще і своєчасно задовольнити потреби, запити кожного окремого споживача за його вимогами; надати кожному - потрібну інформацію; швидко зреагувати на прохання та мінімально затратити час на виконання - чим постійно доводять споживачеві, що він найкращий та дуже важливий для мережі. Досягти такого високого розуміння клієнтів мережам допоможе постійне проведення досліджень цільового сегмента і визначення найважливіх на даний час споживачьких пріоритетів. Зазначеними діями мережа досягає збільшення персоналізованих покупців, які постійно купують їх товари і таким чином досягає визначеної цілі – збільшення прибутку.

Отже, сформувавши перспективу «Клієнти», складову концепції BSC, управлінський персонал роздрібних мереж повинен чітко знати потреби свого цільового споживача, а також розуміти, що найбільш цінним є для нього. Визначені напрямлення допоможуть розрахувати долю ринка, яку займає мережа, а також побачити можливості її розширення, а націленість на персоналізацію споживачів допоможе розширити їх коло у фізичних та Інтернет магазинах.

Наступна складова концепції Balanced Scorecard перспектива «мерчандайзинг», була визначена із внутрішніх бізнес-процесів, як найбільш важлива для досягнення поставленої стратегічної мети роздрібних мереж. Цілі і показники зазначеної складової встановлюються після розробки та визначення завдань фінансової та клієнтської перспектив. Усі вони спочатку направлені на виконання цілей клієнтської складової, через залучання уваги покупців, підвищення їх лояльності, формування позитивного іміджу мережі, що у підсумку допоможе виконанню загальної мети - збільшити прибуток. Цілі і показники перспективи сформовані у відповідності із загальною стратегією підприємства. Така послідовність, на думку засновників [2, с.72], від загального до приватного, виявляє нові бізнес – процеси, в яких мережа повинна досягти переваг.

Для досягнення цілей перспективи «мерчандайзинг» та цілей вище розташованих рівнів, перспектив «клієнти» та «фінанси», роздрібній мережі потрібно:

- забезпечити постійну наявність товару у необхідній кількості, що вказує на необхідність налагодження міцних та тривалих стосунків з виробниками та/або

постачальниками, чіткої та налагодженої роботи складу мережі, злагодженої роботи персоналу, інформаційної підтримки;

- проводити постійний аналіз новинок галузі, а при впровадженні в асортимент мережі - проводити влучні рекламні та акційні заходи;
- час від часу міняти акценти емоційних сприймань споживачами мережі та її асортименту, активно застосовуючи інструменти нейромаркетингу при плануванні розміщення товарів в магазині, оформленні інтер'єру тощо;
- застосовувати техніки мерчандайзингу та поєднувати їх між собою для досягнення кращої перцепції споживачами магазину;
- формувати позитивне відношення до мережі, удосконалюючи комплекс заходів щодо просування її бренду.

Отже, концепція Balanced Scorecard дозволяє ідентифікувати внутрішні процеси мережі і налаштувати їх на виконання зовнішніх, як найперше, на задоволення потреб споживачів. Четверта складова концепції Balanced Scorecard перспектива «навчання та розвиток», на думку авторів методу, забезпечує роздрібну мережу відповідною інфраструктурою для досягнення цілей [2, с.91] розташованих рівнями вище та головної цілі, при допомозі визначених напрямів: збереження кадрового складу, мотивації персоналу, розвиток системи навчання, підвищення внутрішньої орієнтації на покупця та підвищення показника задоволеності працівника своєю роботою.

Показники виконання блоку визначених цілей перспективи направлені на:

- збереження працівників. Для цього у роздрібних мережах потрібно постійно удосконалюватися та інвестуватися програми розвитку персоналу, оскільки працівники, які пропрацювали тривалий час, є носіями загальних корпоративних цінностей, гарно розуміють потреби покупців, вміють швидко та якісно надати їм допомогу;
- ступінь задоволеності персоналу. Є передумовою підвищення відповідальності, якості обслуговування, що спричиняє досягнення найкращого рівня задоволення споживачів. Оцінюють ступінь задоволеності персоналу за допомогою опитувань, загальний показник впроваджується в BSC, що надає можливості керівникам визначити відношення персоналу до роботи, яка виконується;
- збереження сприятливого внутрішнього клімату в колективі. Призводить до ініціативності в роботі окремого працівника, його завзятості при виконанні доручень, бажання до особистого зростання;
- застосування на практиці сучасних методів торгівлі. Оскільки персонал безпосередньо контактує зі споживачами, з'являється необхідність у володінні та вмілому користуванні сучасними технічними засобами для кращого задоволення потреб споживачів;
- орієнтації на покупця, полягає у виявленні потреб покупця, що вимагає від продавця високого професіоналізму, сумлінності, орієнтацію на вирішення проблем споживача; від мережі - високий ступінь технологічної маневреності, гнучку політику цін та ін.

Отже, виконання цілей перспектив «фінанси», «клієнти», «мерчандайзинг» - залежить від навчання та розвитку персоналу. С тим, показники виконання цілей перспективи «навчання та розвиток» надають можливості оцінити результати інвестування в програми навчання, перенавчання та розвиток персоналу.

**Висновки.** Підбиваючи підсумок щодо застосування концепції Balanced Scorecard для удосконалення системи управління роздрібними мережами та, як наслідок, покращення їх діяльності, доцільно зробити наступні висновки:



- при відповідному підборі цілей і показників концепція BSC роз'яснює базову стратегічну орієнтацію роздрібної мережі і представляє її у вимірному вигляді;
- концепція BSC робить свій внесок в покращення системи мотивації, оскільки точно сформульовані для співробітників цілі впливають на їх поведінку;
- стратегічні цілі розробляються на основі наявного бачення стратегії і мають статус вирішальних і ключових цілей компанії;
- концепція BSC дозволяє мережі і її окремим організаційним одиницям слідувати цілісної стратегічної орієнтації;
- розподіл цілей по перспективам дозволяє уникнути одностороннього погляду на процес роботи мережі, а замість цього схема реалізації стратегії розписується у вигляді взаємопов'язаних перспектив.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 478 с.
2. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
3. Ольше Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию. - М.: Вильямс, 2006. 304 с.
4. Асоціація ретейлерів України [Електроний ресурс]. - Режим доступу: <https://rau.ua/analytics/>
5. Журнал allretail.ua [Електроний ресурс]. - Режим доступу: <http://allretail.ua/topics/56035/>

### **REFERENCES:**

1. Vnedrenie sbalansirovannoi sistemy pokazatelei Horvath & Partners. (2005). [Balanced Scorecard Umsetzen. Horvath & Partners]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 478 p [In Russ.].
2. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2003). Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. Moscow, Olimp-Biznes, 304 p. [In Russ.].
3. Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter, M. (2006). Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu [Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard]. Moscow, Vil'yams Publ., 304 p.
4. Asotsiatsiya reteylerov Ukraini. - Available at: <https://rau.ua/analytics/>
5. Zhurnal allretail.ua. - Available at: <http://allretail.ua/topics/56035/>