

## **Основні результати дослідження процедури впровадження системи ключових показників діяльності як інструменту контролінгу в управлінні торговельними мережами**

*Тарасюк М.В., Київський національний торговельно-економічний університет*

За результатами проведеного дослідження встановлено, що жодний із досліджених підходів до впровадження системи збалансованих показників не може бути в існуючому вигляді застосований до торговельних мереж, оскільки, по-перше, вони не узгоджуються із структурно-логічною послідовністю впровадження контролінгу, дублюють її етапи, а по-друге, не враховують особливості діяльності суб'єктів мережевого торговельного бізнесу.

Оскільки структурно-логічна послідовність впровадження контролінгу в управління торговельними мережами поруч з етапом обґрунтування системи ключових показників-індикаторів включає етапи створення служби контролінгу, започаткування проведення освітньо-роз'яснювальної роботи, проведення вхідної діагностики, розробки пропозицій щодо удосконалення управління, створення комплексної системи інформаційного забезпечення, формування пакета внутрішньої звітності, розробки та затвердження внутрішньо-корпоративних регламентів, проведення тестування результатів впровадження, розробки коригуючих заходів відповідних етапів впровадження контролінгу в управління торговельною мережею, введення в дію та інші. Отже, впровадження системи ключових показників діяльності торговельних мереж є одним з етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами торговельними мережами, а його підетапи, задля забезпечення найбільшої ефективності процесу впровадження, не повинні дублюватися.

Процес розробки та впровадження системи ключових показників діяльності є складовою структурно-логічної послідовності впровадження контролінгу в управління торговельними мережами та передбачає реалізацію таких підетапів:

- встановлення факторів, що здійснюють переважний вплив на результати діяльності, дані про стан яких складають основу інформаційних потреб менеджерів для забезпечення найбільшої ефективності управління на всіх рівнях;
- кількісна інтерпретація визначених факторів, тобто безпосередня розробка ключових показників (індикаторів) торговельної мережі;
- обґрунтування системи ключових показників діяльності торговельної мережі відповідно до визначених раніше вимог;
- каскадування розробленої системи індикаторів, тобто визначення менеджерів, відповідальних за певні ключові показники.

Всі інші заходи з впровадження системи ключових показників діяльності, реалізація яких необхідна для ефективного функціонування такої системи (проведення вихідного аналізу, інтеграція з усіма функціями управління, коригування системи інформаційного забезпечення, проведення роз'яснювальної роботи, автоматизація, апробація і коригування системи та інші), в умовах

інтеграції з процесом впровадження контролінгу в управління торговельними мережами повинні бути реалізовані в ході практичного втілення останнього.