

УДК 334.7:338.26

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-4.2>**Коблянська І.І.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та підприємництва,  
Сумський національний аграрний університет

**Стоянець Н.В.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту,  
Сумський національний аграрний університет

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЦЕНТРУ НА ОСНОВІ КРІ

*У статті розглянуто сферу торгівлі як одну з найбільш динамічно зростаючих в Україні, що зумовлює потребу у дослідженні та поглибленні методичних засад стратегічного управління підприємствами цієї сфери з використанням сучасних інструментів, зокрема ключових показників ефективності. З позицій розгляду ТЦ як комплексного об'єкта виділено фактори успіху, що визначають результативність та ефективність його функціонування, такі як простір, адміністрування, маркетинг. Ці чинники покладено в основу виділення основних бізнес-процесів ТЦ, якими є виробничо-експлуатаційна та адміністративно-управлінська діяльність, маркетинг. Запропоновано систему узагальнюючих показників, що характеризують діяльність ТЦ як комплексного об'єкта, а саме результативних, витратних, показників функціонування та ефективності. Використання цих показників дасть змогу підвищити якість процесу стратегічного планування в діяльності ТЦ, а також сформувати належну інформаційну основу для подальшого контролю.*

*Ключові слова:* торговельний центр, ключові показники ефективності, КРІ, стратегічне планування, бізнес-процес.

## STRATEGIC PLANNING OF SHOPPING CENTRE ACTIVITIES BASED ON KPI

**Koblianska Inna, Stoyanets Nataliia***Sumy National Agrarian University*

*Trade is one of the most intensive growing industries in Ukraine. This necessitates the study and deepening of the methodological foundations of strategic management of enterprises in this industry using modern tools, in particular, key performance indicators. The purpose of this article is to characterize the main business processes and to develop key performance indicators that can form the basis for strategic planning of the shopping center. There is suggested that the overall efficiency of the mall depends on a set of success factors: space, administra-*

tion, and marketing. In view of this, focusing only on marketing aspects is not sufficient, when determining the key performance indicators for the shopping center; other parameters of the mall's activities need to be reflected in the strategic plan too (through the relevant goals and indicators): production and operational, administrative. There is proposed a system of Key Performance Indicators to measure the activity of the mall as a complex object: results, cost, functioning, and efficiency indicators. The group of indicators measuring results includes the following KPIs: revenue, profit, use of the area of the mall. Cost KPI group embraces operating and capital expenditures. The group of functioning indicators involves the following KPIs: the number of visitors for the period, the share of permanent leasers, the share of leasers who terminated the lease agreement for the last year, the share of visitors who positively assess mall's services, and the share of vacant space. The group of efficiency indicators includes the following KPIs: operating costs per unit of area, operating costs per 1000 visitors, profit per unit of area, rental rate. The proposed integral KPIs for the mall as a complex can be transformed into a system of indicators at the level of individual business processes (production and operation, administration, marketing), certain departments, and positions. Use of these indicators allows both to improve the quality of the mall's strategic planning process and to form an appropriate informational basis for further control.

**Keywords:** shopping center, key performance indicators, KPIs, strategic planning, success factor, business process.

**Постановка проблеми.** У сучасній теорії та практиці стратегічного управління широко використовуються (серед інших) такі інструменти, як збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Це дає змогу визначити ключові сфери успіху (провалів) компанії та сформулювати на цій основі стратегічні цілі. Застосування KPI у цьому контексті постає як засіб конкретизації та забезпечення точного вимірювання цілей, їх прив'язки до результатів роботи. Отже, вдається досягти єдності та інтегрованості всіх складових частин управлінського циклу, якими є планування, організація, мотивація, контроль та аналіз. Поширення такого підходу на вітчизняних підприємствах сприятиме покращенню організації їхньої діяльності та підвищенню її ефективності, зокрема у сфері торговельного обслуговування, що нині є однією з найбільш динамічно зростаючих галузей. З цих позицій дослідження та поглиблення методичних засад стратегічного управління у сфері торгівлі та управління нерухомістю на основі розроблення галузево-специфічної системи KPI є актуальною та важливою проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останніх дослідженнях, присвячених питанням використання системи Key Performance Indicators у стратегічному управлінні підприємствами та організаціями, вчені розкривають змістовні та методологічні аспекти використання сучасного інструментарію стратегічного менеджменту (збалансованої системи показників та KPI як її складової частини [4]), зміст та особливості запровадження підходу до управління на основі KPI, методичні засади їх визначення та вимірювання [2]. Найвні результати наукових досліджень у цій сфері дають змогу визначити як основні типи показників (результат, витрати, ефективність, функціонування, продуктивність, ефективність), так і загальні правила та принципи побудови сис-

теми KPI [2; 4; 8; 9]. Водночас слід вказати на те, що кожна галузь є специфічною, отже, система KPI має певний галузевий контекст. Під час дослідження особливостей управління діяльністю торговельних підприємств Н.В. Проскурніна наголошує на необхідності імплементації підходу на основі KPI, втім, запропоновані авторкою групи показників характеризують лише маркетингову діяльність [6, с. 48]. Також маркетингові аспекти діяльності торговельно-розважальних центрів (ТЦ), зокрема щодо впровадження системи KPI в цій сфері, розкриваються у публікації [3]. У публікації [1] також увага здебільшого прикута саме до маркетингових аспектів діяльності ТЦ, але підкреслюється, що всі складові частини функціонування ТЦ тісно пов'язані та впливають на загальну результативність. У дослідженні [5] визначено групи показників, які досить комплексно та повно розкривають різні аспекти функціонування ТЦ, а саме економічну діяльність та ефективність, маркетингову діяльність, управлінську діяльність, соціальну (суспільну) діяльність. Відзначаючи значний науковий доробок учених щодо розроблення системи KPI, яка може бути використана в діяльності ТЦ, маємо вказати на те, що діяльність ТЦ включає операційну (експлуатація приміщень, ремонтні роботи та обслуговування мереж), адміністративну діяльність, які в комплексі впливають на загальний результат та ефективність. Ці аспекти діяльності ТЦ поки що залишаються недостатньо дослідженими в контексті розроблення системи KPI як основи для стратегічного управління підприємством.

**Постановка завдання.** Метою статті є характеристика основних бізнес-процесів і розроблення ключових показників ефективності, які можуть становити основу для стратегічного планування діяльності торговельного центру.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загалом виділяють такі види ключових показників ефективності (KPI) [4; 9], як KPI результату,

які використовуються для вимірювання отриманих результатів; КРІ витрат, які дають змогу виміряти кількість та види витрачених ресурсів; КРІ функціонування, які використовуються для характеристики виконання бізнес-процесів, тобто оцінювання відповідності фактичного перебігу процесу початково заданим умовам; КРІ продуктивності, які є похідними показниками й вимірюють результативність виконання робіт за одиницю часу; КРІ ефективності, що також є похідними показниками і вимірюють кількість отриманого результату на одиницю витрачених ресурсів.

Загальні засади розроблення системи КПП полягають у такому [8; 9]:

1) сформований набір показників має бути невеликим, але водночас повинен містити певну мінімально необхідну кількість показників, яка дасть можливість здійснювати повноцінне (комплексне) управління бізнес-процесом;

2) уникнення двозначності, чітке формулювання змісту, принципів розрахунку та вимірювання для кожного показника;

3) показники мають бути такими, щоб управлінський ефект від їх застосування був вищим за вартість розроблення та використання;

4) під час визначення показників та їх цільових значень слід враховувати можливості їх досягнення (цільові значення мають бути реальними, але стимулюючими);

5) під час розроблення показника слід зважати на його значення з точки зору управління, а також підконтрольність з боку об'єкта оцінювання;

6) показники мають бути прив'язані до конкретної цілі (діяльності працівника, підрозділу, компанії загалом), слугуючи основою для планування і, зрештою, контролю ступеня досягнення поставлених цілей.

Типовими комерційними показниками ефективності є виручка, прибуток, дебіторська заборгованість. Традиційними якісними показниками є своєчасність виконання робіт, повнота виконання плану, плінність кадрів, кількість нових контрагентів (клієнтів, споживачів). Як правило, вимірювання КРІ передбачає оцінювання ступеня досягнення планового показника (відношення фактичного значення до планового) [8]. З іншого боку, встановлення КРІ у рамках стратегічного планування організацією може ґрунтуватись на іншому підході до вимірювання КРІ, а саме на оцінюванні динаміки порівняно з попереднім періодом (попередньо досягнутим результатом) [7].

Розглядаючи функціонування ТЦ як комплексного об'єкта, можемо виділити «фактори успіху», що визначають результативність та ефективність його функціонування (рис. 1).

Коментуючи дані, зображені на рис. 1, зазначимо, що виокремлені фактори успіху можна розглянути як основні бізнес-процеси ТЦ.

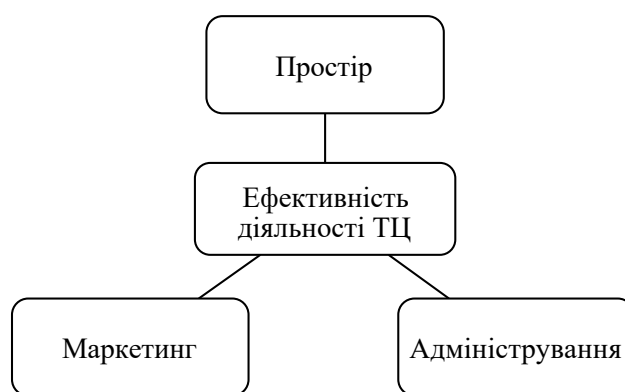


Рис. 1. Фактори успіху діяльності ТЦ

Джерело: авторська розробка

Так, гарний дизайн, належна робота всіх систем «життєзабезпечення» ТЦ (електричні мережі, освітлення, водопостачання та водовідведення, тепlopостачання, вентиляція, кондиціонування повітря та системи протипожежного захисту), належна експлуатація щодо своєчасного ремонту та прибирання приміщень ТЦ, оновлення та модернізація приміщень є необхідними умовами для створення простору, комфортного для орендарів та відвідувачів. Отже, одним із основних бізнес-процесів ТЦ є виробничо-експлуатаційна діяльність, до якої можна віднести обслуговування приміщень та мереж, забезпечення їх належної експлуатації; діяльність із матеріально-технічного забезпечення; діяльність, пов'язану з модернізацією.

Адміністрування діяльності ТЦ можна розглядати в розрізі двох складових частин, таких як робота з орендарями та відвідувачами; внутрішня організаційно-управлінська діяльність. До останньої можна віднести управління кадрами, фінансами, діловодство тощо. Від успішності адміністративної діяльності (своєчасність вирішення конфліктних ситуацій з орендарями та відвідувачами, швидкість оформлення документів, ефективність функціонування внутрішньої системи управління) залежать репутація ТЦ серед потенційних орендарів, клієнтів; можливість залучення персоналу тощо.

Маркетинг є одним із ключових бізнес-процесів ТЦ і охоплює такі складові частини, як розроблення нових проектів, планування та проведення різних заходів, дії із залучення нових орендарів та відвідувачів.

Узагальнюючими КРІ для торговельного центру, які можуть бути використані задля стратегічного планування і контролю ступеня досягнення цілей, враховуючи вищезазначені фактори успіху, вважаємо такі (рис. 2). Ці показники згруповані за такими видами, як результативні, витратні, показники функціонування та ефективності.

Коментуючи показники, зображені на рис. 2, підкреслимо, що задля стратегічного планування

КРІ результату	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виручка;</li> <li>• Прибуток;</li> <li>• Використання площі ТЦ, %</li> </ul>
КРІ витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операційні витрати;</li> <li>• Капітальні видатки</li> </ul>
КРІ функціонування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість відвідувачів за період;</li> <li>• Питома вага постійних орендарів (3 роки і більше), %</li> <li>• Питома вага орендарів, що розірвали договір оренди за останній рік, %</li> <li>• Питома вага відвідувачів, що позитивно оцінили сервіс ТЦ, %</li> <li>• Питома вага вакантних площ, %</li> </ul>
КРІ ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операційні витрати на одиницю площі;</li> <li>• Операційні витрати на 1 000 відвідувачів;</li> <li>• Прибуток на одиницю площі;</li> <li>• Ставка орендної плати, грн./м<sup>2</sup></li> </ul>

Рис. 2. Ключові показники ефективності для ТЦ

Джерело: авторська розробка з урахуванням даних [2; 3; 5]

діяльності ТЦ вони встановлюються за принципом «від досягнутого рівня», тобто порівняно з попереднім періодом. У цьому разі доцільно планувати зростання майже всіх із зазначених показників, окрім витрат та питомої ваги орендарів, які розірвали договори за останній рік. При цьому операційні витрати та капітальні видатки у стратегічному аспекті слід встановлювати за показниками ефективності, тобто відносно кількості відвідувачів, де цільовим значенням має бути зменшення показника у часі.

За такого підходу зростання витрат (пов'язане з покращенням обслуговування ТЦ чи розширенням/модернізацією) є виправданим і компенсується зростанням кількості відвідувачів, сприяючи підвищенню загальної ефективності функціонування ТЦ.

**Висновки з проведеного дослідження.** Ключові показники ефективності можуть бути застосовані під час стратегічного планування діяльності організації як конкретні цільові індикатори, що мають бути досягнуті. При цьому вдається

як забезпечити дотримання основних принципів визначення стратегічних цілей (принципи конкретності, вимірюваності, специфічності), так і сформувати належну інформаційну основу для подальшого контролю. Загальна ефективність функціонування ТЦ залежить від комплексу факторів успіху, а саме простору, адміністрування та маркетингу. Отже, під час визначення ключових показників ефективності для торговельного центру недостатньо орієнтуватись лише на маркетингові аспекти, адже слід забезпечити відображення у стратегічному аспекті (через відповідні цілі та показники) інших аспектів діяльності ТЦ, таких як виробничо-експлуатаційний та адміністративно-управлінський. Сформовані узагальнюючі показники ефективності для ТЦ як комплексу можуть бути трансформовані у систему показників на рівні окремих бізнес-процесів (виробничо-експлуатаційна діяльність, адміністрування, маркетинг), підрозділів та робочих місць. Останнє може виступати предметом подальших досліджень у цій сфері.

**Список використаних джерел:**

1. Болотникова О.В. Эффективность ТРЦ: NOI, OCR-карты и показатели трафика. URL: [https://www.arendator.ru/articles/169521-effektivnost\\_trc\\_noi\\_ocr-karty\\_i\\_pokazateli\\_trafika](https://www.arendator.ru/articles/169521-effektivnost_trc_noi_ocr-karty_i_pokazateli_trafika) (дата звернення: 10.07.2021).
2. Даниленко В.В. Основні положення ключових показників ефективності діяльності підприємств. *Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції*. 2020. Т. 1. С. 77–78.



3. Дмитренко Н.В. Считаєм КРІ: які показателі допомагають визначити ефективність маркетингових комунікацій ТЦ. 2018. URL: [https://propertytimes.com.ua/blogs/nataliya\\_dmitrenko/schitaem\\_kpi\\_kakie\\_pokazateli\\_pomogayut\\_opredelit\\_effektivnost\\_marketingovih\\_kommunikatsiy\\_trts](https://propertytimes.com.ua/blogs/nataliya_dmitrenko/schitaem_kpi_kakie_pokazateli_pomogayut_opredelit_effektivnost_marketingovih_kommunikatsiy_trts) (дата звернення: 10.07.2021).

4. Думенко М.І., Садикова В.О., Прокопенко Є.С. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії ДПСУ. Серія : Військові та технічні науки*. 2019. № 3(81). С. 48–64.

5. Орехов Д.Б. Экономическая модель торгового центра: маркетинговые аспекты. *Проблемы современной экономики*. 2014. № 4(52). С. 181–184.

6. Проскурніна Н.В. Концептуальний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі. *Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності* : колективна монографія / за заг. ред. Н.Б. Кашенної, Т.О. Ставерської. Харків : Видавець Іванченко І.С., 2020. С. 39–53.

7. Строченко Н.І., Коблянська І.І. Планування і контроль на підприємстві : навчальний посібник для студентів економічного напрямку підготовки денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр». Суми : СНАУ, 2015. 272 с.

8. Утенин В.С. КРІ: ключеві показателі ефективності і практична система мотивації персоналу. *Elitarium*. 2016. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1713> (дата звернення: 12.07.2021).

9. Черный А.С. Как разработать систему КРІ «с нуля». *Деловой мир*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1814> (дата звернення: 12.07.2021).

### References:

1. Bolotnikova O.V. Jefferktivnost' TRC: NOI, OCR-karty i pokazateli trafika [Efficiency of shopping malls: NOI, OCR-maps and traffic indicators]. Available at: [https://www.arendator.ru/articles/169521-effektivnost\\_trc\\_noi\\_ocr\\_karty\\_i\\_pokazateli\\_trafika](https://www.arendator.ru/articles/169521-effektivnost_trc_noi_ocr_karty_i_pokazateli_trafika) (accessed 10 July 2021).

2. Danylenko V.V. (2020) Osnovni polozhennia ključovykh pokaznykiv efektyvnosti diialnosti pidpryemstv [The main provisions of key performance indicators of enterprises]. *Interdisciplinary research: features and trends*, no. 1, pp. 77–78.

3. Dmitrenko N.V. (2018) Schitaem KPI: kakie pokazateli pomogajut opredelit' jefferktivnost' marketingovyh komunikacij TRC [Calculating KPIs: what indicators help to define efficiency of marketing communications of shopping centre]. Available at: [https://propertytimes.com.ua/blogs/nataliya\\_dmitrenko/schitaem\\_kpi\\_kakie\\_pokazateli\\_pomogayut\\_opredelit\\_effektivnost\\_marketingovih\\_kommunikatsiy\\_trts](https://propertytimes.com.ua/blogs/nataliya_dmitrenko/schitaem_kpi_kakie_pokazateli_pomogayut_opredelit_effektivnost_marketingovih_kommunikatsiy_trts) (accessed 10 July 2021).

4. Dumenko M.I., Sadykova V.O., Prokopenko Ye.S. (2019) Zbalansovana sistema pokaznykiv yak zasib stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiiei [Balanced scorecard as a means of strategic management of the organization]. *Collection of scientific works of the National Academy of SBGS. Series: military and technical sciences*, no. 3(81), pp. 48–64.

5. Orehov D.B. (2014) Jekonomicheskaja model' torgovogo centra: marketingovye aspekty [Economic model of the shopping center: marketing aspects]. *Problems of modern economy*, no. 4(52), pp. 181–184.

6. Proskurnina N.V. (2020) Kontseptualnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti marketynhovoї diialnosti pidpryemstv rozdribnoi torhivli [Conceptual approach to assessing the effectiveness of marketing activities of retail enterprises]. In Kashchena N.B., Staverska T.O. (Eds.) *Systemne zabezpechennia ekonomichnoi aktyvnosti ta staloho rozvytku subiektiv pidpryemnytskoi diialnosti: kolektivna monohrafiia* [Systemic support of economic activity and sustainable development of business entities: a collective monograph]. Kharkiv: Vydavets Ivanchenko I.S., pp. 39–53.

7. Strochenko N.I., Koblianska I.I. (2015) Planuvannja i kontrolj na pidpryjemstvi: navchalnyj posibnyk [Planning and control at the enterprise: a textbook]. Sumy: SNAU.

8. Utenin V.S. (2016) KPI: ključevye pokazateli jefferktivnosti i prakticheskaja sistema motivacii personala [KPI: key performance indicators and a practical system of staff motivation]. *Elitarium*. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1713> (accessed 12 July 2021).

9. Chernyj A.S. Kak razrabatat' sistemu KPI "s nulja" [How to develop a KPI system "from scratch"]. *Business world*. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1814> (accessed 12 July 2021).

E-mail: [koblianska@protonmail.com](mailto:koblianska@protonmail.com)

E-mail: [natalystoyanez@gmail.com](mailto:natalystoyanez@gmail.com)