

БЛАНК Ігор,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: i.blank@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6542-3077

СТРАТІЙЧУК Вікторія,

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: viktoria.stratiichuk2017@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9754-5028

СТРАТЕГІЧНА КАРТА УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Здійснено компаративний аналіз існуючих у науці видів стратегічних карт, на основі чого виокремлено та доповнено основні підходи та особливості побудови стратегічної карти розвитку оборотних активів. Ідентифіковано елементи стратегічної карти цільових показників розвитку оборотних активів підприємства торгівлі, які містять ключові стратегічні цілі управління оборотними активами та показники, що їх описують. Побудовано форму стратегічної карти цільових показників розвитку оборотних активів підприємства торгівлі.

Ключові слова: стратегічна карта, оборотні активи, збалансована система показників, формування оборотних активів, фінансування оборотних активів.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств торгівлі (ПТ), що характеризуються інтенсивними змінами зовнішнього середовища, постійними коливаннями ринкової кон'юнктури та макроекономічних показників, обумовлюють необхідність удосконалення традиційних методів управління їх матеріальними та фінансовими ресурсами. Лівову частку ресурсного потенціалу ПТ займають оборотні активи (ОА), які забезпечують їх операційну діяльність та помітно впливають на результати діяльності ПТ, проте досі управління оборотними активами (УОА) здійснювалося винятково з використанням традиційних методів поточного управління. Стратегічне управління є одним з найбільш ефективних сучасних інструментів, що дасть змогу враховувати, крім методів довгострокового планування, також сукупність можливостей адаптації процесу управління оборотними активами до зовнішніх умов господарювання шляхом коригування резервів формування та напрямів використання ОА ПТ.

Сучасні підприємства, зокрема і сфери торгівлі, досить широко впроваджують застосування стратегічного управління. Так, із вибірки 65 опитуваних ПТ України, 38.46 % застосовують стратегічне управління підприємством в цілому. Тому важливим елементом загальної стратегії ПТ повинна бути саме стратегія управління ОА – одним з основних операційних ресурсів підприємства торгівлі. Стратегічне управління реалізується через використання сучасних інструментів, серед яких одним із найбільш інформативних та простих у застосуванні є стратегічна карта. Формування стратегічної карти цільових показників розвитку оборотних активів сприятиме удосконаленню планування оборотних активів, стратегічному баченню в процесі управління ОА. Тому проблема формування стратегічної карти є актуальною в контексті вдосконалення процесу стратегічного управління оборотними активами (УОА).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З моменту оприлюднення концепції стратегічних карт американськими вченими Р. Капланом та Д. Нортоном [1] закордонні та вітчизняні дослідники вивчали запропонований інструмент, особливості його практичного застосування. Сучасні вітчизняні вчені визначили стратегічну карту елементом інноваційної стратегії підприємства [2], розробили методику побудови стратегічної карти на основі використання концепції збалансованої системи показників [3; 4], обґрунтували управлінський аспект побудови стратегічної карти підприємства [5], запропонували застосувати цей інструмент до УОА промислових підприємств [6]. Попри значний науковий доробок з питань побудови стратегічних карт, проблематика їх застосування в царині УОА ПТ досі не вивчалась, що свідчить про актуальність досліджуваної проблеми.

Метою статті є побудова підходу до формування стратегічної карти цільових показників розвитку оборотних активів підприємства торгівлі.

Матеріали та методи. Дослідження проведено з використанням сукупності загальнонаукових та специфічних методів наукового пізнання, наукових праць зарубіжних та українських вчених, що присвячені теоретичному обґрунтуванню та методологічним основам формування і застосування стратегічних карт.

Для вдосконалення та теоретичного обґрунтування наукових підходів до побудови стратегічної карти застосовано загальнонаукові методи абстрагування, аналізу та синтезу; для виокремлення елементів стратегічної карти цільових показників розвитку ОА ПТ використано методи індукції і дедукції, логічного та порівняльного аналізу, групування, абстрагування; для виявлення особливостей практичного застосування стратегічного управління оборотними активами вітчизняними підприємствами торгівлі – метод анкетування; для наочного відображення окремих результатів дослідження – графічний метод, для формулювання висновків – метод узагальнення.

Результати дослідження. Стратегічна карта розвитку ОА є елементом фінансової складової загальної стратегічної карти розвитку підприємства, що візуально відображає причинно-наслідкові взаємозв'язки між елементами стратегії операційного рівня, містить стратегічні цілі УОА, а також показники, спрямовані на досягнення кінцевої мети реалізації стратегії УОА [7, с. 285].

Поряд із Д. Капланом та Р. Нортеном, стратегічні карти яких є найбільш поширеними в сучасній літературі та у практиці підприємств, у теорії стратегічного менеджменту важливе місце посідають й інші моделі представлення стратегій управління [1; 8].

Особливістю стратегічної карти Л. Мейселя є виділення окремим елементом його карти трудових ресурсів підприємства в цілому, на відміну від запропонованого Д. Капланом та Р. Нортеном елемента стратегічної карти, що характеризує навчання та економічне зростання персоналу. Характерною властивістю побудови цієї стратегічної карти є не винятково ефективність діяльності підприємства загалом, а результативність та віддача від роботи окремих працівників підприємства [9, с. 36]. Важливим елементом діяльності як підприємства, так і його функціональних підрозділів є використання трудових ресурсів, проте цю модель, формуючи стратегічну карту УОА, застосувати недоцільно, адже ОА відображають операційний та фінансовий аспекти стратегічної карти підприємства.

Заслугове на увагу підхід К. Мак-Найра, Р. Лінча та К. Кросса, що передбачає побудову "Піраміди діяльності компанії". Ця концепція побудована на принципах взаємообумовленості стратегії підприємства із фінансовими та нефінансовими показниками. Визначальною особливістю цієї концепції є розмежування цілей та показників за рівнями ієрархії піраміди (господарські підрозділи, операційні підсистеми, відділи та центри відповідальності), що показує існування вертикальних зв'язків між цілями та показниками піраміди на різних її щаблях [9, с. 38]. Проте більш ефективною моделлю в контексті УОА є стратегічна карта Д. Каплана та Р. Нортена, яка, крім вертикальних, містить також горизонтальні зв'язки цілей стратегії та показників, які їх описують, що дає змогу спростити процес виявлення причин та наслідків зміни конкретного показника в межах елемента стратегічної карти.

Модель наочного відображення стратегічного управління К. Адамса та П. Робертса *EP2M (Effective Progress and Performance Measurement)* спирається на впровадження та практичну реалізацію стратегії, враховуючи постійні її коригування та зміни. Головними принципами цієї моделі є вдосконалення корпоративної культури та стимулювання змін на операційному рівні підприємства [10, с. 94]. Використання цієї концепції у контексті побудови стратегічної карти розвитку ОА є доцільним як інструмент коригування стратегії залежно від результативності реалізації побудованої стратегічної карти розвитку ОА, що призведе до стимулювання операційних змін.

А. Біляр вважає, що основною метою побудови стратегічної карти є контроль операційної діяльності підприємства на основі порівняння цільових та фактичних результатів діяльності кожного працівника, ресурсу підприємства, що дає змогу визначити їх вплив на досягнення стратегічної мети [11, с. 87]. Цей підхід підкреслює доцільність застосування стратегічної карти як інструмента стратегічного управління в процесі УОА, виділяючи її важливим елементом загальної стратегічної карти підприємства, що надає можливість визначати вплив ефективності використання ОА та стратегічну мету підприємства.

У табл. 1 узагальнено підходи зазначених науковців до відображення стратегій управління підприємством, що можуть бути використані в контексті стратегічного УОА.

Таблиця 1

Наукові підходи до відображення стратегії підприємства

Складова підходу	Науковець, джерело								
	Д. Каплан, Р. Нортон [1, с. 8]	Л. Мейсель [9, с. 36]	К. Мак-Найр, Р. Лінч, К. Кросс [9, с. 94]	К. Адамс, П. Робертс [10, с. 94]	К. Дорошкевич [12, с. 65]	І. Чекомасова, А. Табалюк [3, с. 5]	Н.-Г. Олів'є, Ж. Рой, М. Веттер [9]	А. Гершун, Ю. Неделєва [13, с. 15]	А. Біляр [11, с. 87]
Містить систему стратегічних цілей	+	+			+	+	+	+	+
Формується на основі збалансованої системи показників (ЗСП)	+	+				+		+	+
Будується у комплексі із ЗСП					+				
Створюється з використанням окремих показників			+	+					
Стратегічна карта ототожнюється із ЗСП							+		
Трудові ресурси виділяються окремим елементом стратегічної карти		+							
Містить вертикальні взаємозв'язки між цілями та показниками	+	+	+		+	+	+	+	+
Містить горизонтальні взаємозв'язки між цілями та показниками	+	+			+	+	+	+	+
Спрямована на ідентифікацію необхідності та впровадження змін у стратегії				+					
Спрямована на контроль досягнення стратегічної мети	+	+							+

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [1; 3; 9–13].

Результати компаративного аналізу підходів науковців, наведеного у *табл. 1*, свідчать, що використання стратегічної карти допоможе сфокусуватися на взаємозалежності та причинно-наслідковому зв'язку між цілями стратегічного УОА та показниками, що їх описують. Ці зв'язки повинні бути не лише вертикальними, а й горизонтальними, тобто не лише кожна ціль повинна описуватися конкретним показником, а й усі ці показники повинні бути взаємопов'язані між собою. Побудова стратегічної карти на основі збалансованої системи показників забезпечить інтеграцію великої кількості різноманітних параметрів в інструмент реалізації загальної стратегії УОА.

Застосування стратегічних карт у процесі УОА в сучасній економічній літературі зустрічається не часто. Доречно зупинитися на праці Л. Омельченко та І. Піскульова, які побудували стратегічну карту УОА промислового підприємства [5]. У цьому питанні науковці спираються на управління формуванням та фінансуванням ОА окремого промислового підприємства. В рамках побудови стратегічної карти автори виділяють усі чотири блоки стратегічної карти (фінансовий, бізнес-процесів, відносин з клієнтами та навчання), визначаючи при цьому показники, що описують кожен блок карти. Така побудова стратегічної карти значно ускладнює її реалізацію внаслідок виділення великої кількості показників. Вбачається необхідним створити оптимальну модель стратегічної карти для ПТ України, виділивши лише ключові показники, що характеризують результативність використання ОА у рамках фінансової складової загальної стратегічної карти підприємства. Така побудова значно полегшить її реалізацію та інтеграцію в загальну стратегічну карту підприємства. Врахування особливостей використання ОА ПТ дасть змогу абстрагувати стратегічну карту від конкретного підприємства та забезпечить можливість її застосування кожним ПТ України, лише дещо коригуючи показники та цілі.

До ряду визначених науковцями ознак формування стратегічної карти доцільно додати особливості побудови стратегічної карти ОА ПТ, що передбачає їх орієнтацію на забезпечення досягнення синергетичного ефекту від використання загальної суми ОА як головного стратегічного ресурсу підприємства торгівлі. Зважаючи на те, що об'єктом формування стратегічної карти є ОА ПТ, які виступають основним ресурсом операційної діяльності таких підприємств. Ця стратегічна карта надасть можливість визначити додаткові вигоди для підприємства від використання комплексу ключових показників результативності використання ОА, що описують досягнення їх стратегічних цілей порівняно з оцінкою тих же показників поза межами стратегічної карти ізольовано один від одного.

На *рис. 1* відображено особливості побудови стратегічної карти цільових показників розвитку ОА ПТ.

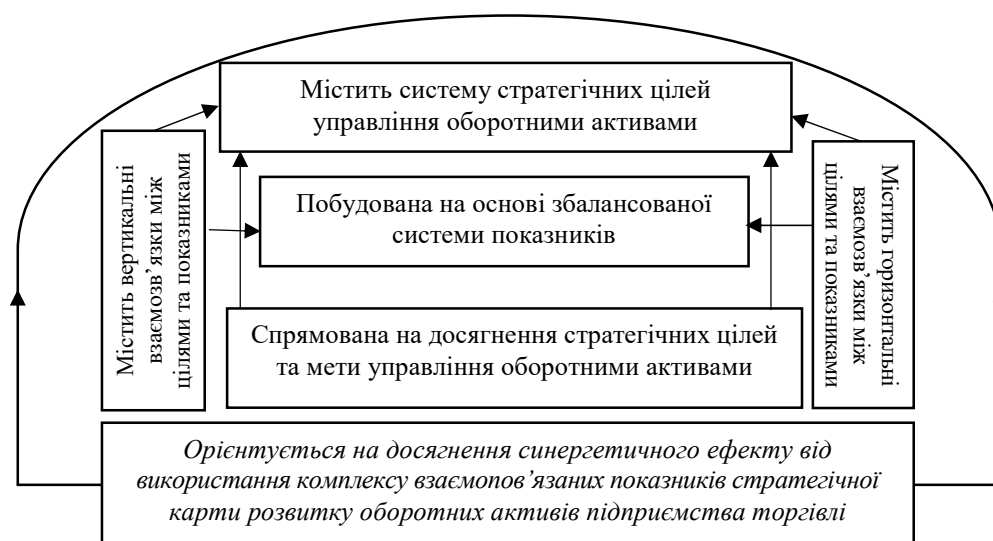


Рис. 1. Особливості побудови стратегічної карти цільових показників розвитку ОА ПТ

Джерело: доповнено авторами за [2; 9; 10; 12].

Першим етапом побудови карти стратегічних цільових показників є визначення цілей УОА ПТ та показників, що їх описують.

Учені Н.-Г. Ольв'є, Ж. Рой та М. Веттер визначають оптимальну кількість показників, що забезпечать формування ефективної стратегічної карти. На їхню думку, для побудови загальної стратегічної карти підприємства, найбільш оптимально використовувати 15–25 показників, для стратегічної карти функціонального відділу кількість показників становить 10–15, тоді як для побудови стратегічної карти на рівні окремого працівника чи елемента, ресурсу певного відділу достатньо 5–10 показників [9]. Спираючись на думку зазначених науковців, вважаємо, що в процесі побудови стратегічної карти цільових показників розвитку ОА ПТ доцільно використати 5–10 показників, зважаючи на те, що УОА переважно виступає елементом функціонального відділу з управління активами на ПТ.

Д. Парментер вважає, що головною ціллю фінансової складової збалансованої системи показників є використання активів підприємства в цілому та оптимізація оборотних активів зокрема [14, с. 13]. Варто погодитися з автором стосовно виділення однією з основних стратегічних цілей фінансової складової загальної збалансованої системи показників підприємства оптимізацію оборотних активів, проте думку цього науковця доцільно розширити в процесі побудови стратегічної карти винятково для ОА в контексті напрямів оптимізації окремих процесів управління ними.

Н. Ващенко та Ю. Максимович при побудові збалансованої системи показників УОА основним завданням виділяють ефективність застосування цього інструменту: зростання прибутку підприємства,

а також максимізацію ключових показників рентабельності (комерційної рентабельності; рентабельності власного капіталу, позикового капіталу, оборотних активів, виробничих фондів, активів, поточних витрат) [10, с. 263].

Виділення стратегічної цілі підвищення прибутковості та рентабельності є необхідним під час розроблення загальної стратегічної карти ПТ. Проте використання усіх показників рентабельності в процесі побудови стратегічної карти розвитку оборотних активів є недоцільним завдяки тому, що на чистий прибуток як важливий індикатор рентабельності, крім ОА, впливає велика кількість інших факторів, тому до стратегічної карти цільових показників розвитку ОА варто включати не всі визначені автором показники рентабельності, а лише рентабельність ОА та власного оборотного капіталу як індикаторів стратегічної цілі приросту ефективності використання ОА, що характеризують дуалістичну природу оборотних активів у контексті їх формування та фінансування.

У свою чергу, вчені Л. Омельченко та І. Піскульова вважають ключовою метою стратегічної карти УОА підприємства зростання прибутку, що забезпечується другорядними цілями: оптимізацією фінансування ОА, зростанням фінансової стійкості, удосконаленням тривалості операційного циклу, оптимізацією обсягу та структури ОА, що описуються низкою показників (динамікою обсягу прибутку, витрат, дебіторської заборгованості, коефіцієнтом забезпеченості власними ОА, коефіцієнтом поточної ліквідності, рентабельністю ОА, тривалістю операційного циклу тощо) [5, с. 96].

Анкетування вибірки ПТ України показало, що 18 % вибірки підприємств формують систему стратегічних цілей УОА, 74.31 % здійснюють УОА, лише ставлячи перед процесом управління одну стратегічну мету, якої необхідно досягти, тоді як 7.69 % вибірки підприємств взагалі не визначають цільових орієнтирів використання їх ОА. Найчастіше підприємства торгівлі України ідентифікують такі стратегічні цільові орієнтири розвитку їх ОА: приріст прибутковості, приріст рентабельності ОА, зростання ринкової вартості підприємства, приріст товарообороту підприємства, зростання рівня платоспроможності.

З-поміж усіх запропонованих науковцями та вітчизняними ПТ стратегічних цілей та показників у процесі побудови стратегічної карти розвитку ОА необхідно виділити головні показники. В цьому контексті доцільно виокремити основні стратегічні цілі, адже, зважаючи на те, що стратегічна карта цільових показників розвитку ОА є елементом загальної стратегічної карти ПТ, необхідно досить точно та лаконічно сформулювати систему цілей.

Основними цілями стратегічної карти розвитку ОА є:

- формування та фінансування оптимального обсягу та складу ОА;
- досягнення оптимального рівня забезпечення операційної діяльності ОА;
- підвищення ефективності використання ОА.

У межах кожної стратегічної цілі виокремимо показники, що їх описують.

Першочерговою ціллю стратегічного УОА є *забезпечення формування їх оптимального обсягу* як головного стратегічного фінансового ресурсу ПТ, а також складу основних видів ОА. Дуалістична природа формування ОА передбачає необхідність як визначення їх обсягу та складу, так і пошук основних джерел фінансування. В цьому контексті, поряд із показниками загального обсягу, суми запасів, дебіторської заборгованості як основних функціональних складових ОА ПТ, у систему показників стратегічної карти цільових показників розвитку ОА варто включити також обсяги фінансування ОА за ключовими джерелами фінансування: власні ресурси підприємства, коротко- та довгострокові кредити, а також інші джерела.

Наступна стратегічна ціль УОА – *досягнення оптимального рівня забезпечення операційної діяльності ОА* – характеризується такими показниками: рівнем завантаженості ОА як індикатором ефективності формування їх загального обсягу, що описується відношенням обсягу ОА на одиницю товарообороту. Цей показник доцільно включити в стратегічну карту як індикатор впливу обсягу ОА на величину реалізованої продукції підприємства. Ще один показник, який варто включити до стратегічної карти, – тривалість операційного циклу, що поряд із коефіцієнтом завантаженості ОА характеризує ефективність операційної діяльності підприємства. Тривалість операційного циклу спирається саме на використання запасів та дебіторської заборгованості як складових, що займають найбільшу частку ОА ПТ.

Коефіцієнт загальної ліквідності також є важливим індикатором використання ОА, що показує здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання та характеризує фінансовий стан підприємства. Важливим показником, що описує фінансовий аспект використання ОА, є коефіцієнт забезпечення власними ОА – індикатор вибору типу політики фінансування ОА. Цей показник доцільно включити до стратегічної карти, адже він характеризує можливість підприємства фінансувати ОА, використовуючи власні чи позичкові ресурси, що часто впливає на основні показники ефективності та результативності використання ОА.

Ще однією ціллю стратегічної карти цільових показників розвитку ОА визначено *підвищення ефективності використання ОА*. Цю ціль найбільш точно описує рентабельність ОА. Варто також виокремити рентабельність власного оборотного капіталу як фінансовий коефіцієнт, що показує віддачу на вкладений власний оборотний капітал та характеризує ефективність його використання. В межах опису зазначеної стратегічної цілі доцільно також виокремити показник відносного вивільнення оборотних коштів з обороту, що відображає зростання оборотних коштів поряд із зростанням обсягів реалізованої

продукції, причому темпи зростання обсягів реалізованої продукції повинні випереджати темпи зростання залишків оборотних коштів. Цей показник дає змогу визначити ефективність та стабільність використання ОА, що обумовлює вивільнення з обороту коштів без нанесення збитків господарському процесу, що в перспективі можуть бути використані для вдосконалення основних процесів управління.

Усі зазначені показники стратегічної карти цільових показників розвитку ОА доречно поділити на дві групи: показники, що характеризують *формування* та *фінансування* оборотних активів за досягненням їх стратегічних цілей (табл. 2).

Таблиця 2

Елементи стратегічної карти цільових показників розвитку ОА ПТ

	Стратегічна ціль	Показники, що описують стратегічні цілі	
		ФОРМУВАННЯ	ФІНАНСУВАННЯ
Фінансова складова загальної стратегічної карти підприємства торгівлі	Формування та фінансування оптимального обсягу і складу оборотних активів	Загальний обсяг оборотних активів. Обсяг запасів. Обсяг дебіторської заборгованості. Обсяг інших оборотних активів	Сума власних оборотних активів. Обсяг довгострокових кредитів банків. Обсяг короткострокових кредитів банків. Інші джерела фінансування
	Забезпечення операційної діяльності оборотними активами	Коефіцієнт завантаження оборотних активів. Тривалість операційного циклу	Коефіцієнт забезпечення поточної діяльності власним оборотним капіталом. Коефіцієнт загальної ліквідності
	Підвищення ефективності використання оборотних активів	Відносне вивільнення оборотних коштів. Рентабельність оборотних активів	Рентабельність власного оборотного капіталу

Джерело: складено авторами.

Результати аналізу досліджень науковців щодо побудови стратегічних карт свідчать, що одним з ключових завдань побудови будь-якої стратегічної карти є встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між її цілями та показниками. Цей етап показує інтегральний характер стратегічної карти, що надає можливість побудувати стійкі взаємозалежності між основними та допоміжними цілями стратегічної карти, а також показниками, що визначають ступінь досягнення поставлених цілей.

Досить ґрунтовно встановлення побудови взаємозв'язків висвітлили М. Кизим А. Пилипенко та В. Зінченко, які запропонували застосувати факторний, регресійний аналізи, метод експертних оцінок для визначення впливу показників на результуючий індикатор [15, с. 52]. Унаслідок побудови стратегічної карти цільових показників розвитку ОА як фінансової складової загальної стратегічної карти підприємства взаємозв'язки між цілями та показниками у межах одного елемента стратегічної карти (в цьому випадку фінансової складової) є переважно

детермінованими, адже вони описують одну сферу діяльності підприємства та часто розраховуються з використанням одних і тих же даних у різних комбінаціях. Наявність стійких взаємозв'язків між основними цілями та показниками підтверджує необхідність їх виділення при побудові стратегічної карти цільових показників розвитку оборотних активів.

На *рис. 2* представлено форму стратегічної карти цільових показників розвитку ОА ПТ.

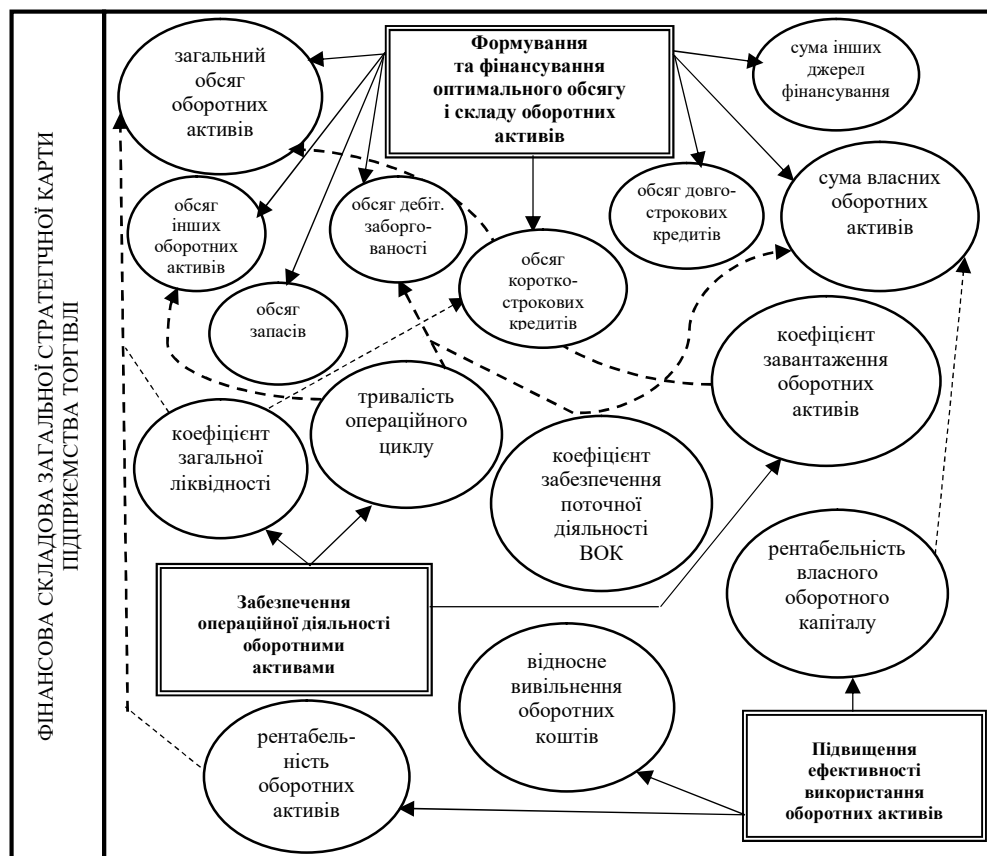


Рис. 2. Стратегічна карта цільових показників розвитку оборотних активів підприємств торгівлі

Джерело: авторська розробка.

Запропонована на *рис. 2* стратегічна карта характеризується простотою використання, її реалізація не вимагає значної трудомісткості, що є безумовними перевагами цієї авторської розробки, адже рівень компетенцій працівників сучасних підприємств торгівлі стосовно загальних аспектів стратегічного управління є досить низьким. Дослідження показало, що з усієї вибірки, що складає 65 підприємств торгівлі України різних розмірів та видів торгівлі, спеціальну підготовку з питань стратегічного управління отримав лише один працівник бухгалтерії великого оптового продовольчого підприємства.

Висновки. Застосування сучасних інструментів управління є важливим етапом розвитку кожного підприємства торгівлі, особливо в умовах економічної невизначеності. Проте сучасні підприємства торгівлі України досить часто стикаються з фінансовими труднощами, відсутністю ініціативності керівництва, що перешкоджають впровадженню стратегічного управління на підприємствах. Запропонований підхід до побудови стратегічної карти дасть змогу розвинути теоретичні та методологічні основи застосування цього інструмента в процесі УОА, а саме:

- інтегрувати процес УОА до загальної стратегії управління підприємством як елемент фінансової складової стратегічної карти підприємства;
- ідентифікувати, наочно відобразити стратегічні цілі УОА та визначити показники, що їх описують;
- побудувати взаємозв'язки між окремими стратегічними цілями та показниками, що їх характеризують;
- удосконалити процес управління оборотними активами, що дасть змогу визначити вплив ОА на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства.

Застосування розробленої у ході дослідження стратегічної карти цільових показників розвитку ОА на практиці сучасних підприємств торгівлі забезпечить удосконалення існуючої традиційної системи УОА, побудованої лише на поточних аспектах їх використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты; пер. с англ. М.: Олимп Бизнес, 2005. 512 с.
2. Єпіфанова І. Ю. Стратегічні карти як важливий елемент інноваційної стратегії: матеріали конференцій ВНТУ. 2017. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/1824> (дата звернення 18.11.2020).
3. Чекмасова І. А., Табалюк А. К. Побудова стратегічної карти на основі використання концепції збалансованої системи показників. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. 2018. № 37 (1313). С. 3-6.
4. Гайдучок Т. С., Дмитренко О. М. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *Наукові горизонти*. 2018. № 11 (72). С. 46-55.
5. Тарасюк Г. М., Донець О. А., Горшкова Л. О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №1. С. 75-80.
6. Омельченко Л. С., Піскульова І. В. Стратегічні карти у системі управління оборотними активами промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15(2). С. 94-97.

7. Стратійчук В. М. Обґрунтування сутності стратегічної карти розвитку оборотних активів підприємства торгівлі. *Topical issues of the development of modern science: Collection of scientific articles the 12th International scientific and practical conference*. Publishing House "ACCENT", Sofia, Bulgaria, 29-31. July. 2020. P. 279-287.
8. Каплан Р. С, Нортон Д. П. (2003). СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ. От стратегии к действию. М.: Олимп Бизнес, 214 с.
9. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 304 с.
10. Шайкан А. В. The Balanced Scorecard – як основа прийняття управлінських рішень. *Культура народів Причорномор'я*. 2005. № 64. С. 93-95.
11. Біляр А. І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7(1). С. 83-91.
12. Дорошкевич К. О. До питання використання стратегічних карт на підприємствах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 714. С. 63-68.
13. Гершун А. М., Нефедьева Ю. С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. 2-е изд., расшир. М.: Олимп Бизнес, 2005. 128 с.
14. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей: монографія; пер. с англ. А. Платонова. М.: Олимп Бизнес, 2008. 288 с.
15. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2007. 192 с.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2021.

Blank I., Stratiichuk V. Strategy map of current assets management of a trade enterprise.

Background. *Creating of new business conditions, development of modern methods and management tools, intensification of implementing strategies process in the enterprises activities and their individual subsystems, requires improvement and reorientation of the concept of their current assets management. The introduction of strategic current assets management in trade enterprises requires the search of effective tools for its implementation in the trade enterprise, one of which is the strategy map.*

The aim of the article is to form a strategy map of targets of current assets development of the trade enterprise.

Materials and methods. *We used scientific methods of abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, logical and comparative analysis, grouping, abstraction, graphic method and generalization method in the research.*

Results. *We offered construction features of a strategy map of targets of current assets development of the trade enterprise on the basis of separate types of strategy cards research. The main elements of the strategy map are highlighted and substantiated, which include the strategic goals of current assets management and the indicators that describe them. We used the selected elements, built relationships between them and developed the form of strategy map of targets of current assets development.*

Conclusion. *The application of the proposed strategy map in practice of specific trade enterprises will clearly present the key strategic objectives of current assets management of domestic trade enterprises, relationships between them and indicators that*

describe the degree of goal achievement. The use of this strategic management tool will increase current assets efficiency and have a positive economic effect on achieving the overall strategic goals of the enterprise.

Keywords: strategy map, current assets, balanced system of indicators, formation of current assets, financing of current assets.

REFERENCES

1. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). Strategicheskie karty. Transformacija nematerial'nyh aktivov v material'nye rezul'taty [Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes]. (Trans). Moscow: Olimp Biznes [in Russian].
2. Jepifanova, I. Ju. (2017). Strategichni karty jak vazhlyvyj element innovacijnoi' strategii' [Strategy maps as an important element of innovation strategy]: materials of VNTU conferences. Retrieved from <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/1824> (data zvernennja 18.11.2020) [in Ukrainian].
3. Chekmasova, I. A., & Tabaljuk, A. K. (2018). Pobudova strategichnoi' karty na osnovi vykorystannja koncepcii' zbalansovanoi' systemy pokaznykiv [Building a strategy map based on the concept of balanced scorecard]. *Visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu "HPI" (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)*, 37 (1313), 3-6 [in Ukrainian].
4. Gajduchok, T. S., & Dmytrenko, O. M. (2018). Vykorystannja zbalansovanoi' systemy pokaznykiv u strategichnomu upravlins'komu obliku pidpryjemstv [Use of a balanced system of indicators in strategic management accounting of enterprises]. *Naukovi goryzonty – Scientific horizons*, 11 (72), 46-55 [in Ukrainian].
5. Tarasjuk, G. M., Donec', O. A., & Gorshkova, L. O. (2020). Strategichni karty pokaznykiv jak instrument upravlins'koi' praktyky [Strategy maps of indicators as a tool of management practice]. *Ekonomika, upravlinnja ta administruvannja – Economics, management and administration*, 1, 75-80 [in Ukrainian].
6. Omel'chenko, L. S., & Piskul'ova, I. V. (2015). Strategichni karty u systemi upravlinnja oborotnyh aktyvamy promyslovyh pidpryjemstv [Strategy maps in the current assets management system of industrial enterprises]. *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Is. 15(2), 94-97 [in Ukrainian].
7. Stratijchuk, V. M. (2020). Obg'runtuvannja sutnosti strategichnoi' karty rozvytku oborotnyh aktyviv pidpryjemstva tovgivli [Substantiation of the essence of the strategy map of current assets development of the trade enterprise]. *Topical issues of the development of modern science: Collection of scientific articles the 12th International scientific and practical conference*. Publishing House "ACCENT", Sofia, Bulgaria, 29-31. July. P. 279-287 [in Ukrainian].
8. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2003). SBALANSIROVANNAJA SISTEMA POKAZATELEJ. Ot strategii k dejstviju [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. (Trans). Moscow: Olimp Biznes [in Russian].
9. Ol've, N.-G., Roj, Zh., & Vetter, M. (2004). Ocenka jeffektivnosti dejatel'nosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniju sbalansirovannoj systemy pokazatelej [Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard]. (Trans). Moscow: Vil'jams [in Russian].
10. Shajkan, A. V. (2005). The Balanced Scorecard – jak osnova pryjnattja upravlins'kyh rishen' [The Balanced Scorecard as a basis for management decisions]. *Kul'tura narodov Prychernomor'ja – Culture of the peoples of the Black Sea region*, 64, 93-95 [in Ukrainian].

11. Biljar, A. I. (2010). Strategichni karty jak instrument realizacii' strategii' [Strategy maps as a tool for strategy implementation]. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*. Is. 7(1), 83-91 [in Ukrainian].
12. Doroshkevych, K. O. (2011). Do pytannja vykorystannja strategichnyh kart na pidpryjemstvah [On the use of strategic maps in enterprises]. *Visnyk Nacional'nogo universytetu "L'vivs'ka politehnika" – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 714, 63-68 [in Ukrainian].
13. Gershun, A. M., & Nefed'eva, Ju. S. (2005). Razrabotka sbalansirovannoj sistemy pokazatelej. Prakticheskoe rukovodstvo s primerami [Development of Balanced Scorecard. A Practical Guide with Examples]. Moscow: Olimp Biznes [in Russian].
14. Parmenter, D. (2008). Kljuचेvye pokazateli jeffektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primenenie reshajushhih pokazatelej [Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs]. (Trans). Moscow: Olimp Biznes [in Russian].
15. Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., & Zinchenko, V. A. (2007). *Zbalansovana systema pokaznykiv [The Balanced Scorecard]*. H.: INZhEK [in Ukrainian].