

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Викладено результати досліджень у сфері побудови стратегічної карти реалізації цілей підприємства. Подано існуючі підходи до стратегічного управління. Виявлено перспективи у ході побудови стратегічної карти та запропоновано стратегічну карту для конкретного підприємства в умовах нестабільної фінансової ситуації в країні.

Аннотация. Изложены результаты исследований в области построения стратегической карты реализации целей предприятия. Представлены существующие подходы к стратегическому управлению, обнаружены перспективы при построении стратегической карты и предложена стратегическая карта для конкретного предприятия в условиях нестабильной финансовой ситуации в стране.

Annotation. The paper presents the findings of research in the field of building a strategy map of achieving the goals of a company. The current approaches to strategic management are presented. Perspectives found in constructing a strategy map are revealed and a strategic map is proposed for a particular company in an unstable financial situation.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічна карта, перспективи стратегічної карти.

Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких, як: аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання є елементами стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику, що й обумовило актуальність обраної теми [1, с. 133–134].

Головним етапом запровадження системи управління результативністю та прибутковістю роботи підприємства є розробка збалансованої системи показників та побудова стратегічної карти підприємства.

По-перше, потрібно визначитися з кінцевою метою впровадження нової системи управління на підприємстві. Для підприємства ТОВ "Лада-Україна" основною метою роботи стане підвищення рівня прибутковості та результативності. Але ця мета є досить загальною та її межі сильно розмиті. І неможливо оцінити рівень досягнення поставленої мети, бо не виділені конкретні показники оцінки цієї мети.

Саме для цього буде застосовано збалансовану систему показників і стратегічну карту.

Побудова стратегічної карти передбачає виділення проміжних цілей, що сприяють досягненню головної стратегічної цілі, та розподілення цих цілей за чотирима основними перспективами, а саме: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і зростання. Ці чотири перспективи були виділені вченими Капланом і Нортеном, і мають місце не лише в побудованні стратегічної карти, але, в першу чергу, й в розробці збалансованої системи показників [1, с. 213–214].

Розміщення стратегічних цілей за даними перспективами значно спрощує побудову стратегічної карти. Стратегічні цілі визначаються з результатів проведення SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу фінансового стану та результативності підприємства.

У стратегічній карті слід виділити чотири перспективи:

фінансово-економічний результат (перспектива – фінанси. Тут потрібно окреслити, якого фінансового становища потрібно досягти, щоб задовольнити інтереси всіх зацікавлених груп);

маркетинг і збут продукції (перспектива – клієнти. В цій перспективі потрібно зазначити цілі, яких потрібно досягти задля підвищення іміджу підприємства в очах клієнтів);

виробництво (перспектива – внутрішні бізнес-процеси. На цьому етапі потрібно окреслити завдання, що стосуються внутрішніх процесів, та які потребують удосконалення задля досягнення головної мети підприємства);

інновації (перспектива – навчання та розвиток. У цій перспективі задаються цілі стосовно вдосконалення роботи персоналу та застосування інноваційних технологій).

Побудова стратегічної карти здійснюється за таким принципом. Формування стратегії та її компонентів здійснюється згори вниз. Тобто основну мету роботи підприємства окреслює керівництво компанії. Далі за ланками розробляються більш детальні та конкретні цілі, що в кінцевому результаті повинні привести до виконання головної мети роботи підприємства.

У даному випадку маємо готову форму (універсалізовані бачення, місія, стратегічна карта), відповідні елементи якої змістовно наповнюють працівники підприємства – від вищих менеджерів до фахівців служб і

структурних підрозділів.

Тепер слід розробити систему управління результативністю та прибутковістю підприємства. Для цього потрібно виконати такі кроки:

1. Визначення стратегічної мети підприємства. Для підприємства – це підвищення рівня прибутковості та результативності.

2. Виділення проміжних стратегічних цілей підприємства. Як вже було зазначено, стратегічна карта має чотири стратегічних перспективи, а саме інновації, виробництво, маркетинг і збут продукції, фінансово-економічний результат. Також на цьому етапі необхідно розподілити стратегічні цілі між стратегічними перспективами.

3. Конкретизація цілей підприємства, виділення критеріїв оцінки ступеня виконання стратегічної мети. Тобто до кожної стратегічної мети підбирається один чи декілька оцінних критеріїв.

Перший етап розробки збалансованої системи показників є визначення топ-менеджерами компанії більш конкретних та чітких цілей на основі основної стратегічної мети та концепції бізнесу компанії.

У ході визначення фінансових цілей менеджерам слід зробити вибір між отриманням прибутку в довгостроковій перспективі (тобто всі кроки мають бути спрямовані на розвиток), та отриманням прибутку в найближчому періоді. Цей вибір в основному зумовлений стратегічними баченням компанії та сподіваннями власників.

Далі потрібно визначитися з цільовим сегментом ринку. Менеджери повинні вирішити, чи планують вони працювати в тому ж сегменті, що й працювали до цього, і чи буде робота компанії спрямована на утримання вже існуючої клієнтської бази, чи може підприємство має на меті освоєння нових сегментів і розширення ринків збуту. А можливо стратегія підприємства настільки всеохоплююча, що потрібно проводити кроки і в одному, і в іншому напрямках [2].

Що стосується внутрішніх бізнес-процесів, то вони не повинні обмежуватися стандартними кроками, такими, як зменшення собівартості та підвищення продуктивності. Менеджерам слід ретельно проаналізувати внутрішню діяльність компанії та виявити специфічні і відмінні бізнес-процеси, і також включити їх в стратегічну карту підприємства.

У стратегічній перспективі "Інновації" розміщуються стратегічні цілі щодо покращення ситуації з людським потенціалом підприємства. Безумовно це дуже важлива перспектива, бо таких можливостей, які надає ця стратегічна перспектива, не може забезпечити жодна інша. Керівництво має визначитися, чи потребує людський капітал їх підприємства фінансових вливань, чи може для досягнення стратегічних планів компанії потрібно залучити нових працівників. До цієї ж перспективи відносяться і наміри керівництва підвищувати кваліфікацію персоналу.

Проаналізувавши можливості компанії та її стратегічні сподівання, було складено перелік стратегічних цілей:

- підвищення результативності підприємства;
- розширення клієнтської бази;
- збільшення товарообігу;
- збільшення розміру власного оборотного капіталу;
- своєчасність розрахунку з постачальниками;
- покращення умов праці;
- підвищення прибутковості роботи підприємства;
- розширення асортименту продукції;
- проведення розрахунків із дебіторами та кредиторами;
- підвищення мотивації і віддачі працівників;
- підписання контрактів із новими постачальниками;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Тепер потрібно кожну з цих цілей віднести до однієї з чотирьох перспектив. До перспективи "Навчання та розвиток" будуть віднесені цілі підвищення мотивації і віддачі працівників та покращення умов праці. До перспективи "Клієнти" відносяться такі цілі: розширення клієнтської бази, підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення асортименту продукції, підвищення рівня задоволеності клієнтів.

До перспективи "Внутрішні бізнес-процеси" належать такі цілі: проведення розрахунків з дебіторами та кредиторами, підвищення іміджу підприємства серед постачальників і отримання більш вигідних умов співробітництва, підписання контрактів з новими постачальниками. До перспективи "Фінанси" належать цілі підвищення результативності підприємства, підвищення якості прибутку, підвищення прибутковості, збільшення товарообігу.

Тепер потрібно розмежувати стратегічні цілі за чотирма перспективами, а також для кожної цілі визначити критерій оцінювання (таблиця).

Аналізуючи стратегічну карту підприємства ТОВ "Лада-Україна", можна прослідкувати перебіг основних цілей підприємства, їх причинно-наслідковий зв'язок, а також побудувати збалансовану систему показників (таблиця).

У перспективі "Навчання та розвиток" підприємством планується покращити умови праці.

Стратегічні перспективи підприємства і критерії їх оцінювання

Перспективи	Стратегічні цілі	Критерії оцінювання
1	2	3
Фінанси	Підвищення результативності підприємства	Коефіцієнт результативності
	Підвищення якості прибутку	Коефіцієнт якості прибутку
	Підвищення прибутковості	Коефіцієнт рентабельності
	Збільшення товарообігу	Виручка від реалізації
Клієнти	Розширення клієнтської бази	Кількість клієнтів
	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Кількість постійних клієнтів
	Розширення асортименту продукції	Кількість товарів в асортименті
	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Кількість скарг від споживачів Відсоток повернення товарів
Внутрішні бізнес-процеси	Проведення розрахунків із дебіторами та кредиторами	Розмір ДЗ Розмір КЗ
	Підвищення іміджу підприємства серед постачальників і отримання більш вигідних умов співробітництва	Кількість скарг від постачальників
	Підписання контрактів із новими постачальниками	Кількість постачальників
	Збільшення розміру ВОК	Розмір ВОК
	Своєчасність розрахунку з постачальниками	Кількість днів відстрочки розрахунків постачальниками

Закінчення таблиці

1	2	3
Навчання та розвиток	Підвищення мотивації і віддачі працівників	Продуктивність праці
	Покращення умов праці	Витрати на соціальне забезпечення
		Витрати на навчання і стимулювання персоналу

Стратегічна карта ТОВ "Лада-Україна" зображена на рисунку.

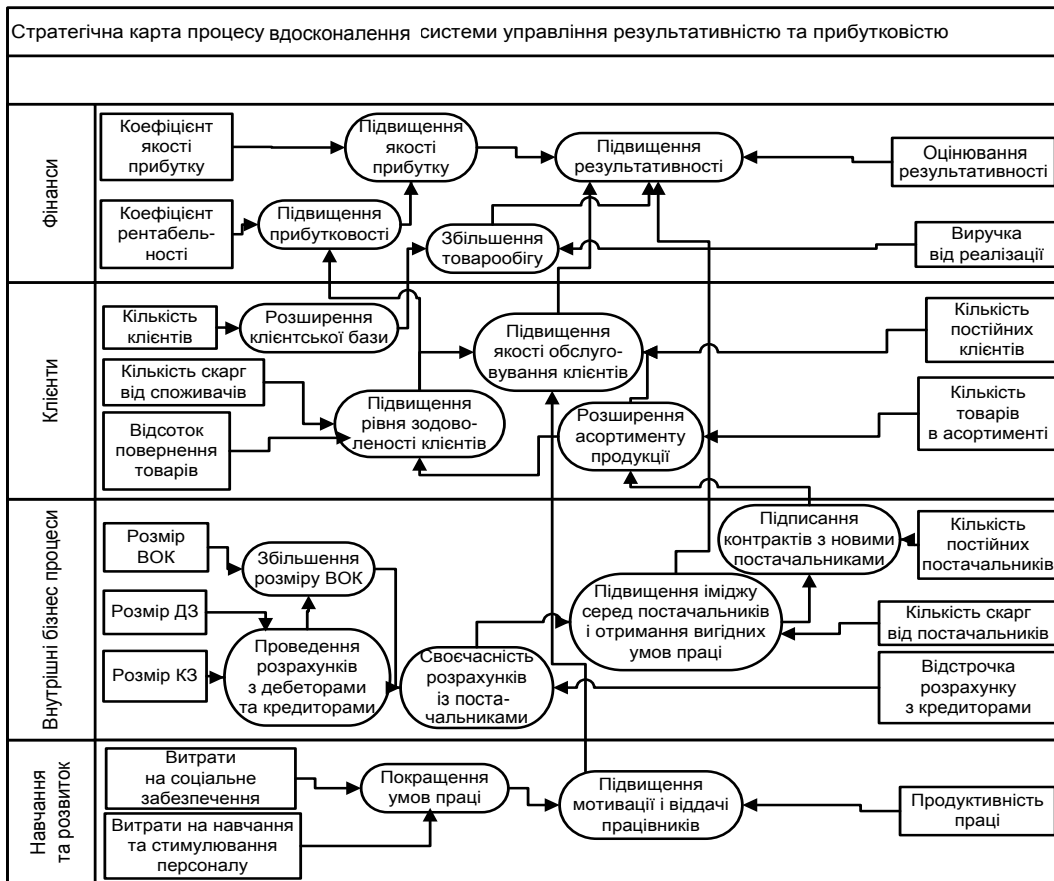


Рис. Стратегічна карта підприємства

Таким чином, розробка стратегічної карти підприємства дозволяє прослідкувати причинно-наслідковий зв'язок між окремими цілями підприємства, а збалансована система показників дозволяє виміряти ступінь досягнення підприємством поставленої мети. Отже, практична значущість даної публікації полягає в узагальненні існуючих методичних підходів щодо побудови та використання інструмента стратегічних карт та розробка рекомендацій відносно побудови стратегічної карти в рамках реалізації процесу бюджетування. Використання стратегічної карти дозволяє переглянути стратегію розвитку та довести її до конкретних цілей для окремого співробітника. Забезпечує керівництво своєчасною інформацією про ступінь реалізації стратегії та контролює траєкторію стратегічного руху підприємства, що надає йому більшої гнучкості та конкурентних переваг у сучасному динамічному середовищі.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. Томпсон, А. Стриклен ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. 2. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Сасенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с. 3. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с. 5. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Изд-во "Питер", 2000. – 336 с. 6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.