

## ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ В РАМКАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ

*Анотація.* Обґрунтовано необхідність використання інструменту стратегічних карт у рамках процесу бюджетування з метою надання йому стратегічної спрямованості. Застосовано методiku побудови стратегічних карт на конкретному підприємстві.

*Аннотация.* Обоснована необходимость использования инструмента стратегических карт в рамках процесса бюджетирования с целью приобретения им стратегической направленности. Применена методика построения стратегических карт на конкретном предприятии.

*Annotation.* The need for a strategic instrument cards within the budgeting process in order to acquire their strategic focus is justified. Method of constructing strategic maps for a particular enterprise is used.

*Ключові слова:* стратегія, стратегічна мета, стратегічна карта, стратегічне бюджетування, ключові показники ефективності.

У сучасних умовах глобалізації ринків та швидкої зміни споживчих переваг для довгострокового розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності особливе значення набуває управління стратегічним розвитком. З метою ефективного функціонування сучасні підприємства повинні вміти не тільки розробляти стратегію розвитку, а й забезпечувати її успішну реалізацію. Стратегічні орієнтири підприємства досягаються лише у випадку, коли його стратегія є прозорою та прийнятою усіма членами управлінської команди та співробітниками. Обізнаність співробітників підприємства та формування загального сприйняття стратегічних пріоритетів дозволяє скоректувати та спрямувати оперативні дії підприємства на досягнення довгострокових цілей. Тому актуальною проблемою сучасних підприємств є пошук інструментів, які дозволяють ефективно реалізувати стратегію та сприяють подальшому успішному розвитку.

Одним з найбільш ефективних інструментів управління реалізацією стратегії є стратегічна карта, яка дозволяє трансформувати стратегію та стратегічні цілі підприємства у реальні дії, необхідні для їх виконання, а також забезпечує контроль за траєкторією руху підприємства у напрямі досягнення стратегічних цілей. Тому дослідження методики застосування цього інструменту є доцільним у сучасних ринкових умовах.

Метою дослідження є узагальнення методичних підходів та розробка рекомендацій щодо побудови стратегічної карти в межах реалізації процесу бюджетування.

Питання, присвячені використанню стратегічних карт як інструменту стратегічного управління підприємством, розглядаються багатьма вченими. Так, серед зарубіжних фахівців, що займаються питаннями розробки стратегічних карт, слід виділити роботи Р. Каплана [1] та Д. Нортон [1]. Серед російських та вітчизняних учених-економістів виділяють роботи Акімової О. В. [2], Ветлужских Е. К. [3], Каменської О. О. [2], Рамперсанда Х. Н. [4], Сталінської О. В. [5] тощо. У представлених роботах інструмент стратегічних карт розглядається як заміник бюджетного процесу і не обґрунтовується можливість їх поєднання.

З метою виживання та ефективного функціонування в сучасних конкурентних умовах вітчизняні підприємства на протигагу короткостроковому отриманню конкурентних переваг мають концентрувати увагу на перспективному стратегічному розвитку, що забезпечує стабільність та прибутковість бізнесу в майбутньому. Для цього підприємствам необхідно мінімізувати розрив між стратегічною та оперативною діяльністю та підвищити ефективність використання ресурсів, спрямувавши їх на досягнення стратегічних пріоритетів. Усі ці заходи, що сприяють стратегічному розвитку підприємства, дозволяють реалізувати інструмент стратегічних карт. Стратегічна карта становить сукупність стратегічних цілей та причинно-наслідкових зв'язків між ними. За допомогою використання цього інструменту до кожного співробітника доводиться інформація про те, як його індивідуальні цілі, проекти та досягнення сприяють реалізації загальної стратегії та успішному розвитку [2]. Стратегічна карта забезпечує збалансованість розвитку підприємства за допомогою поєднання стратегічних аспектів його діяльності.

Досліджуючи питання побудови стратегічних карт, проаналізовано декілька підходів до застосування цього управлінського інструменту. Так, на думку Р. Каплана та Д. Нортон, стратегічна карта є невід'ємною частиною системи збалансованих показників, що демонструє процес створення вартості підприємства. Згідно з підходом Е. Ветлужских стратегічна карта використовується у зв'язку з системою ключових показників успіху (KPI) з метою встановлення та визначення ступеня досягнення стратегічних та оперативних цілей. На протигагу існуючим підходам деякі фахівці розглядають стратегічну карту як самостійний інструмент, що є альтернативою бюджетному процесу. Згідно з цим підходом бюджетування уявляється як жорстка модель управлінського контролю, що не здатна надавати керівництву підприємства своєчасну інформацію про динамічні зміни споживчого ринку, на відміну від інструменту стратегічних карт.

При використанні цього управлінського інструменту підприємство отримує можливість спланувати господарську діяльність у напрямі стратегічного розвитку та вчасно впровадити необхідні зміни в його поточну діяльність. Але головною умовою забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства є його функціонування на основі затверджених оперативних та фінансових бюджетів. Тому з метою побудови стратегічно-орієнтованого

Методика побудови стратегічної карти підприємства включає в себе такі етапи: цілепокладання, поєднання стратегічних цілей причинно-наслідковими зв'язками, переведення стратегічних цілей у площину конкретних показників, визначення заходів із досягнення цілей [1].

Розробляючи алгоритм побудови стратегічної карт, як складової частини стратегічного бюджетування, враховується послідовність реалізації бюджетного процесу та його специфіка.

Послідовність розробки стратегічної карти підприємства в рамках процесу стратегічного бюджетування наведено далі:

Етап 1. Визначення стратегічних цілей підприємства. Уточнення та коректування стратегічних цілей підприємства, перевірка їх відповідно із стратегією розвитку та групування стратегічних цілей за визначеними перспективами.

Етап 2. Побудова стратегічної карти підприємства корпоративного рівня. Пов'язання стратегічних цілей підприємства причинно-наслідковими ланцюгами та визначення сили впливу однієї стратегічної цілі на іншу.

Етап 3. Визначення цільових показників успіху. Виділення основних показників, що характеризують досягнення цілей та ефективність діяльності підприємства, встановлення їх цільових значень, визначення зв'язку цільових показників з окремими центрами фінансової відповідальності (далі ЦФВ).

Етап 4. Розподіл цільових показників за центрами фінансової відповідальності з урахуванням функціональної специфіки.

Етап 5. Складання стратегічних карт центрів фінансової відповідальності. Здійснення декомпозиції окремих стратегічних цілей підприємства за рівнем ієрархії, не порушуючи причинно-наслідкового зв'язку та складання карти ключових показників успіху центрів фінансової відповідальності.

Етап 6. Складання програми заходів. Розробка заходів, спрямованих на досягнення ключових показників ЦФВ та підприємства в цілому, складання бюджету розвитку, що включає капітальні, і некапітальні витрати підприємства.

Етап 7. Формування стратегічного бюджету. Формування бюджету, в якому витрати на заходи зіставляються з ефектом від їх реалізації в довгостроковому періоді.

Етап 8. Корегування цільових показників на корпоративному рівні та на рівня ЦФВ, встановлення періодичності контроль показників, завершальне формування стратегічної програми заходів.

Етап 9. Формування річних оперативних бюджетів підприємства та ЦФВ.

Представлений методичний підхід побудови стратегічної карти підприємства дозволяє поєднати два принципи управління "згори – вниз" та "знизу – вгору". Це забезпечує встановлення цільових показників діяльності підприємства та розробку ефективних стратегічних заходів щодо їх досягнення.

Використовуючи інструмент стратегічних карт, кожне підприємство самостійно, на основі пріоритетних напрямів діяльності, обирає окремі перспективи. Стратегічна карта повинна забезпечувати рівновагу між ключовими аспектами діяльності підприємства, тому при розробці стратегічних цілей необхідно охопити такі функціональні системи, як фінанси, виробництво, збут (ринок), управління тощо. Для наочного відображення інструменту стратегічних карт побудовано стратегічну карту підприємства, що спеціалізується на випуску енергетичних, парових та водогрійних котлів промислової енергетики та котельно-допоміжного обладнання (рис. 1).

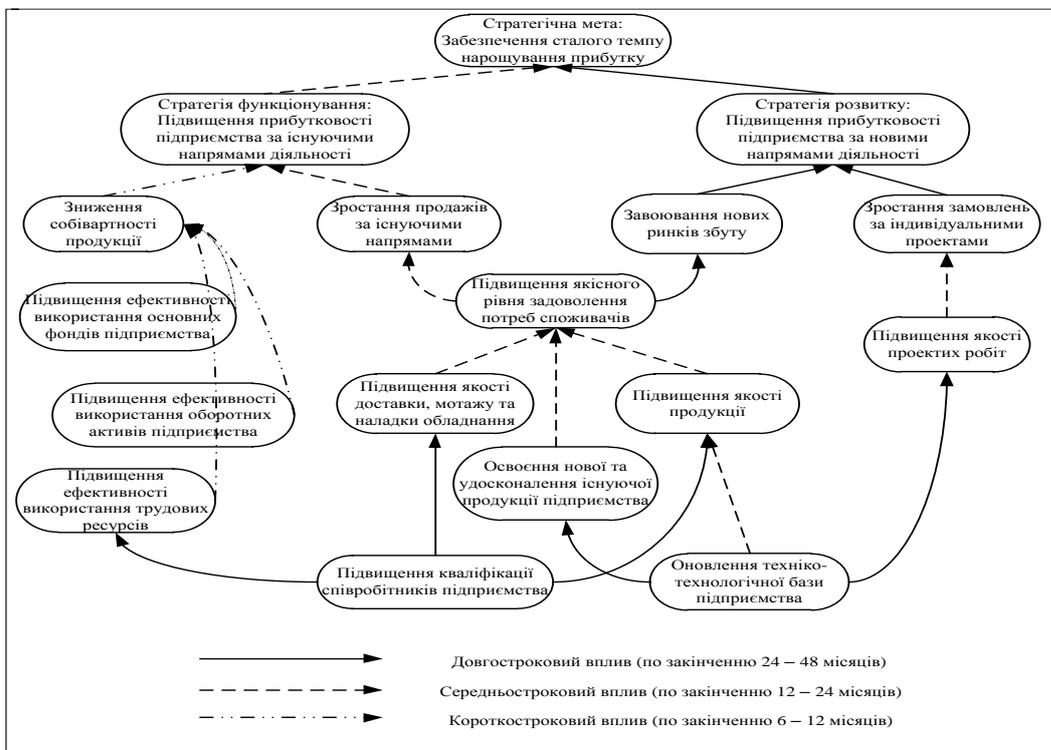


Рис. 1. Стратегічна карта підприємства промислової енергетики

Наведена на рис. 1 стратегічна карта дозволяє зрівноважити короткострокові (підвищення прибутковості за існуючими напрямками діяльності) та довгострокові (підвищення прибутковості за новими напрямками діяльності) заходи щодо досягнення прибутковості підприємства. Тільки відокремивши ці стратегічні аспекти діяльності можна досягти сталого розвитку та концентрувати увагу як на отриманні поточного результату, так і на формуванні конкурентних переваг.

Після побудови стратегічної карти підприємства стратегічні цілі, що забезпечують досягнення стратегії розвитку, переводяться у площину показників, за якими контролюється їх досягнення. Значення цільових показників

установлюється на основі даних управлінського обліку, зміни поточного стану показників, галузевих норм показників, експертної оцінки, опитування співробітників, власного досвіду тощо.

У таблиці наведено сукупність показників, що переводять стратегію та стратегічні цілі у площину конкретних показників.

Таблиця

**Показники, що характеризують досягнення цілей та ефективність діяльності підприємства**

Стратегічна мета	Показники результативності	Поточні показники	Цільові показники через 3 роки	ЦФВ
1	2	3	4	5
Забезпечення сталого темпу нарощування прибутку підприємства	Темп зростання чистого прибутку підприємства (%)	-128	Досягнення темпу зростання у розмірі 115 %	ЦФВ "Управління"
Підвищення прибутковості підприємства за існуючими напрямками діяльності	У.в. прибутку від існуючих напрямів діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства	0,89	Скорочення частки до 65 %	ЦФВ "Управління"
Підвищення прибутковості підприємства за новими напрямками діяльності	У.в. прибутку від нових напрямів діяльності в загальному обсязі прибутку підприємства	0,11	Збільшення частки до 35 %	ЦФВ "Управління"
Зниження собівартості продукції	Витрати на 1 грн товарної продукції (грн/грн)	1,07	Скорочення на 23,3 %	ЦФВ "Управління"
Зростання продажів за існуючими напрямками	Частка ринку підприємства на внутрішньому ринку	17,5	Збільшення до 25 %	ЦФВ "Управління"
	Обсяг продажу існуючим споживачам (тис. грн)	25328	Збільшення на 20 %	ЦФВ "Управління"
Завоювання нових ринків збуту	Частка ринку підприємства на зовнішньому ринку	0,21	Збільшення до 3,5 %	ЦФВ "Управління"
Зростання замовлень за індивідуальними проектами	Обсяг продажу індивідуальних проектів (тис. грн)	3130	Збільшення на 30 %	ЦФВ "Управління"
Підвищення ефективності використання основних фондів	% використання виробничої потужності	51	Збільшення до 65 %	ЦФВ "Виробництво"
	% витрат на капітальний ремонт обладнання в загальній структурі витрат підприємства	6,63	Скорочення до 3 %	ЦФВ "Технічна підтримка"
Підвищення ефективності використання оборотних активів	Частка бракованих матеріалів та сировини у загальному обсязі запасів ТМЦ (%)	7	Скорочення на 20 % (до 5,6 %)	ЦФВ "Забезпечення"
	Частка витрат на транспортування та зберігання ТМЦ у структурі витрат підприємства (%)	9,95	Скорочення на 30 % (до 6,9 %)	ЦФВ "Управління"
Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Виріток 1-го працюючого на 1 грн товарної продукції (тис. грн/осіб)	76,29	Скорочення до показника 2009 року на 20,15 %	ЦФВ "Управління"
	Співвідношення темпу зростання продуктивності праці з темпом зростання заробітної плати	0,78	Більше 1	ЦФВ "Управління"
Підвищення задоволеності споживачів	Частка споживачів, що втрачаються (%)	8,5	Скорочення на 30 %	ЦФВ "Продаж"
	% споживачів, що звернулися повторно	15	Збільшення до 30 %	ЦФВ "Продаж"
Підвищення якості доставки, монтажу та ладки обладнання	% порушень терміну доставки та установки обладнання	7,3	Скорочення до 5 %	ЦФВ "Продаж"
Підвищення якості продукції	Кількість рекламаций за рік	дані відсутні	Зменшення показника	ЦФВ "Продаж", ЦФВ "Виробництво"

Закінчення таблиці

1	2	3	4	5
Підвищення якості проектних робіт	% проектів виконаних вчасно	89	Підвищення не менш ніж на 20 %	ЦФВ "Проектування" ЦФВ "Виробництво"
Освоєння нової та удосконалення існуючої продукції підприємства	Частка нової та удосконаленої продукції в асортименті підприємства (%)	8	Збільшення до 15 %	ЦФВ "Проектування" ЦФВ "Виробництво"
Підвищення кваліфікації співробітників	% кваліфікованих співробітників	65	Підвищення на 30 %	ЦФВ "Управління"

У таблиці представлено розподіл стратегічних цілей та показників діяльності підприємства за центрами фінансової відповідальності, де потім вони конкретизуються та адаптуються у стратегічних картах оперативного рівня.

На рис. 2 наведена стратегічна карта ЦФВ "Забезпечення" підприємства, що функціонує на ринку енергетичного обладнання.

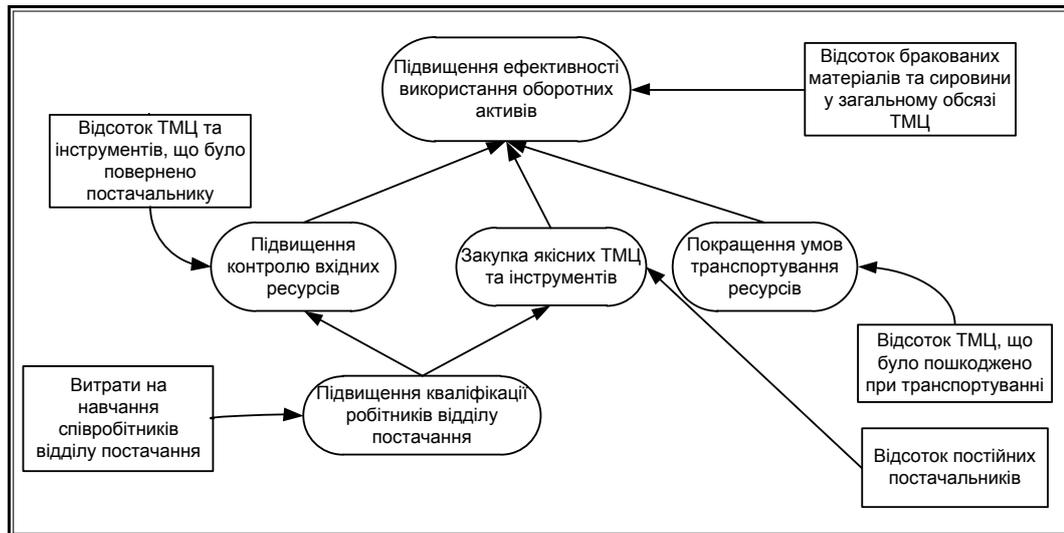


Рис. 2. Стратегічна карта ЦФВ "Забезпечення"

При деталізації стратегічних цілей підприємства на оперативному рівні необхідно дотримуватись погодження із стратегічною картою корпоративного рівня. Результатом декомпозиції стратегічних цілей підприємства за рівнями ієрархії є розробка плану заходів, що сприяє стратегічному розвитку підприємства та реалізації його стратегії.

Отже, практична значущість даної публікації полягає в узагальненні існуючих методичних підходів щодо побудови та використання інструменту стратегічних карт та розробці рекомендацій відносно побудови стратегічної карти в рамках реалізації процесу бюджетування. Розгляд стратегічної карти не як окремого інструменту управління, а як структурного компоненту процесу стратегічного бюджетування дозволяє поєднати їх основні переваги та побудувати якісну систему управління розвитком підприємства. 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. Плоха О. Б.

**Література:** 1. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с. 2. Акімова О. В. Синтез системи бюджетування й фінансової складової Balanced Scorecard – новий підхід у керуванні підприємством / В. О. Акімова // Фінанси, грошовий обіг. – 2007. – № 3. – С. 62–66. 3. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 208 с. 4. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достичь результатов, сохраняя целостность / Рамперсанд Х. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с. 5. Сталінська О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О. В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 46–50.