

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

ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗСП

Анотація. Розглянуто сучасний інструмент стратегічного управління – концепцію ЗСП. Побудовано стратегічну карту для підприємства ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод". Розкрито зміст стратегічних цілей підприємства в аспекті основних компонент його діяльності.

Аннотация. Рассмотрен современный инструмент стратегического управления – концепция ССП. Построена стратегическая карта для предприятия ОАО "Великобурлуцкий сироробный завод". Раскрыто содержание стратегических целей предприятия в разрезе основных компонент его деятельности.

Annotation. The article deals with modern tools of strategic management – the concept of BSC. A strategy map for the company JSC "Velykyi Burluk Cheese Factory" has been constructed. The content of the strategic goals of the company in the context of major component of its activities has been disclosed.

Ключові слова: стратегія, стратегічна карта, концепція ЗСП, стратегічні цілі, компоненти діяльності, кризовий стан, недопущення ліквідації підприємства.

В умовах нестабільного економічного середовища та жорсткої конкуренції особливо важливими є саме стратегічні управлінські рішення, для прийняття яких є недостатнім застосування лише фінансових показників діяльності. Дані фінансової звітності не дозволяють отримувати інформацію про фактори, що впливають на зростання продуктивності праці і обсяг реалізації послуг, збільшення частки ринку та прибутку, співвідношення результативності господарських операцій зі стратегічними цілями підприємства. Крім того, фінансові показники характеризують результати попередніх рішень, тобто фактично спрацьовують із запізненням. Тому в процесі стратегічного управління підприємством для проведення аналізу та вибору цілей підприємства необхідно застосовувати не лише фінансові показники, але і такі, що характеризують інші сфери його діяльності. Однією з методик виміру ефективності діяльності підприємств є збалансована система показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортеном, яка дозволяє управляти розвитком підприємств на основі значень ключових показників ефективності. Побудова збалансованої системи показників дає можливість перетворити загальну стратегію розвитку підприємства в комплекс конкретних стратегічних заходів, що становлять основу розробки тактичних планів підприємства.

Метою дослідження є побудова стратегічної карти підприємства на основі використання концепції збалансованої системи показників (ЗСП).

ЗСП – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі та ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

Упровадження даної концепції на підприємстві дає можливість забезпечити конкретизацію обраної господарюючим суб'єктом стратегії та її перетворення у комплекс стратегічних заходів. Результатом реалізації розглянутої концепції на підприємстві виступає комплекс взаємозалежних показників, що відображають процес досягнення глобальної стратегічної мети функціонування [1]. Перевагою запропонованої концепції є поєднання єдиної визначеної стратегічної орієнтації з одночасною конкретизацією стратегічних цілей за чотирма компонентами, що взаємно доповнюють одна одну – фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Інструментом реалізації стратегії є стратегічна карта збалансованої системи показників, яка є певною моделлю. Карта побудована за ієрархічним принципом. Усі цілі, завдання, процеси, побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей [2].

Отже, стратегічна карта – це досить простий і наочний спосіб відображення стратегії організації, її цілей і напрямів розвитку. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси.

Стратегічна карта є одним з основних інструментів концепції ЗСП. Її головне призначення полягає у тому, щоб графічно відобразити взаємозв'язки і взаємозалежності між цілями збалансованої системи показників за окремими компонентами розвитку підприємства. Також до функцій стратегічних карт відносяться [3]:

- 1) формування у керівників розуміння залежностей та значення окремих цілей;
- 2) сприяння єдиному розумінню стратегії;
- 3) пояснення взаємних ефектів, що виникають під час досягнення цілей;
- 4) пояснення значень управлінських показників;
- 5) сприяння кращому розумінню та кращій комунікації стратегічних цілей;
- 6) сприяння налаштуванню зв'язків між керівниками;
- 7) створення моделі, що пояснює шляхи досягнення успіху.

Базою для побудови стратегічної карти є ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод". Проведений аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство знаходиться в кризовому стані, керівництву ПАТ

"Великобурлуцький сироробний завод" необхідно прийняти певні рішення з приводу покращення фінансового становища підприємства. Необхідно розробити конкретні програми виходу з економічної кризи. У програмі необхідно вжити ефективних заходів як оперативного, так і стратегічного спрямування. Така програма має розроблятися обов'язково виходячи зі специфіки діяльності підприємства.

Тому стратегічну карту слід розробити з огляду на те, що підприємство знаходиться в кризі та його стратегічною метою є недопущення ліквідації підприємства. Стратегічна карта, побудована для ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод", подана на рисунку.

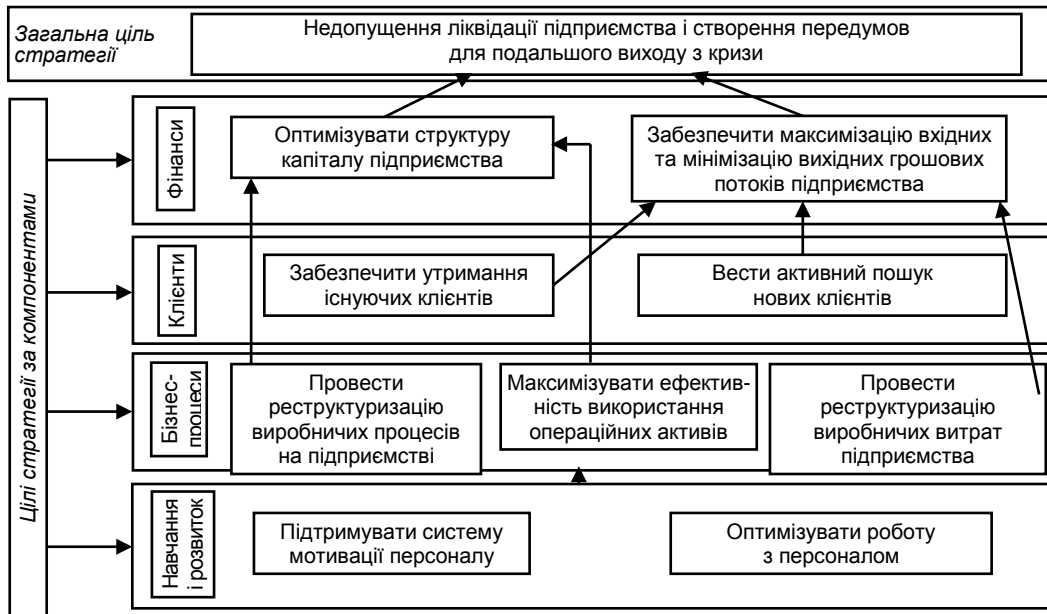


Рис. Стратегічна карта для ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод"

Головною стратегічною ціллю для підприємства є недопущення його ліквідації.

У компоненті "Фінанси" обрано дві основні цілі – оптимізувати структуру капіталу підприємства та збільшити вхідні та мінімізувати вихідні грошові потоки. Перша ціль виділена у зв'язку з тим, що власний капітал підприємства є від'ємним, тому необхідно збільшити його обсяг та скоротити обсяг зобов'язань. Друга ціль виділена тому, що зростання вхідних грошових потоків та зменшення вихідних приведе до зменшення збитковості підприємства.

У компоненті "Клієнти" також обрано дві цілі. Перша з них – забезпечити утримання клієнтів, що купують продукцію ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод". Друга – вести активний пошук нових клієнтів, що допоможе забезпечити зростання виручки від реалізації продукції, а це, в свою чергу, приведе до максимізації вхідних грошових потоків.

У компоненті "Бізнес-процеси" обрано три цілі. Перша ціль – провести реструктуризацію бізнес-процесів на підприємстві. Це надасть можливість покращити якість продукції, а це, в свою чергу, дозволить залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Друга ціль – максимізувати ефективність використання операційних активів – пов'язана з тим, що підприємство має низький рівень операційної рентабельності, що є однією з важливих причин його збитковості. Тому підприємству доцільно більш ефективно використовувати операційні активи. Третя ціль – провести реструктуризацію виробничих витрат, її досягнення надасть підприємству можливість скоротити вихідні грошові потоки та зменшити збитковість.

У компоненті "Навчання і розвиток" обрано дві цілі, досягнення яких надасть можливість підвищити ефективність використання персоналу ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод". Перша – підтримувати систему мотивації персоналу, тобто стимулювати персонал у першу чергу за рахунок моральних стимулів, оскільки підприємство знаходиться в кризовому стані і грошових коштів для матеріального стимулювання у нього недостатньо. Друга ціль – оптимізувати роботу з персоналом, тобто оптимізувати його структуру та чисельність, використовувати лише кваліфікований персонал, мінімізувати втрати робочого часу.

Таким чином, розроблена стратегічна карта для ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод", яка є інструментом графічного відображення зв'язків між цілями підприємства в аспекті основних компонент його розвитку, містить сукупність цілей, досягнення яких повинне забезпечити вихід даного суб'єкта господарювання зі стану кризи та недопущення його ліквідації. Побудова стратегічних карт та використання в процесі формування та реалізації стратегії сучасних підходів та інструментів стратегічного управління, зокрема – концепції BSC дозволяє забезпечити комплексність і системність у процесі її розробки.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – 2-е изд., испр. и доп.; пер с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 320 с. 2. Бойко І. А. Бюджетування та збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії [Електронний ресурс] / І. А. Бойко. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1776/1/BUDGETING%20AND%20BALANCED%20SCORECARD.pdf>. – Назва з екрану. 3. Внедрение сбалансированной системы показателей / пер с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.

