

## ШЛЯХИ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ

*Анотація. Розглянуто особливості побудови стратегічної карти збалансованої системи показників на прикладі підприємства ПАТ "САН ІнБев Україна" та визначено шляхи збільшення довгострокової вартості активів компанії.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности построения стратегической карты сбалансированной системы показателей на примере предприятия ПАО "САН ИнБев Украина" и определены пути повышения долгосрочной стоимости активов компании.*

*Annotation. The features of building a strategy map of the balanced scorecard and the ways of increasing the long-term assets value based on Sun InBev Ukraine company experience were analyzed in this article.*

*Ключові слова: стратегічна карта, створення вартості, місія, бачення.*

Однією з характерних рис сучасного менеджменту організації є посилення уваги до стратегічних аспектів управління, пов'язаних з вирішенням проблеми сталого розвитку організації відповідно до динамічно змінюваних умов зовнішнього середовища. Здійснення ефективної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання не можливе без чітко визначених орієнтирів та напрямків його розвитку. Зараз найбільшої актуальності набуває вирішення питань не лише щодо раціонального використання грошових коштів у поточній дійсності, але виключно важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію підприємства до швидкозмінних умов ведення бізнесу в короткостроковій та довгостроковій перспективі діяльності. Вирішення таких питань стає можливим разом із побудовою стратегічної карти на основі використання чотирьох складових збалансованої системи показників: фінансової та клієнтської внутрішніх процесів і навчання та розвитку.

Метою роботи є дослідження науково-методичних аспектів формування стратегічної карти та її побудова на прикладі підприємства галузі виробництва напоїв ПАТ "САН ІнБев Україна".

У визначення особливостей формування стратегічної карти вагомий внесок зробили такі вчені-науковці, як Каплан Р. та Нортон Д., також основні поняття цієї теми зустрічались у роботах: Шершньової З. Є., М. Горського, Виханського О. С.

Сучасна підприємницька діяльність потребує проведення розумної, зваженої політики управління підприємством. Від того, наскільки повно і глибоко керівництвом компанії враховані фактори зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу організації відповідно до прийнятої місії поведінки в ринковому просторі, залежить ефективність діяльності підприємства [1, с. 5], зокрема у сфері виробництва напоїв, що характеризується високим рівнем конкуренції. Ринок виробництва напоїв, зокрема пивоварна галузь, представлений в Україні такими основними конкурентами для підприємства ПАТ "САН ІнБев Україна", як "Славутич Carlsberg Group", ЗАТ "Оболонь" та SABMiller ("Сармат"). Для збереження лідируючих позицій та збільшення частки ринку виробництва напоїв підприємству необхідно визначити чіткі та прозорі цілі щодо здійснення своєї діяльності. Здійснення такого

-----

на основі використання чотирьох складових збалансованої системи показників, пропонують відомі вчені-економісти Роберт Каплан та Девід Нортон. Вони пропонують простий метод для вибору змісту стратегічної карти, що базується у відповідях на чотири базових питання про стратегію, обрану організацією [2]. Ці чотири питання – щодо фінансів, маркетингу, процесів та організаційного розвитку – швидко перетворилися в стандартний набір "перспектив", що традиційно наводиться на стратегічних картах у такій послідовності: "Навчання та зростання", "Внутрішні бізнес-процеси", "Клієнти і зовнішнє оточення" та "Фінанси" [3, с. 201].

Стратегічні карти застосовуються в практиці стратегічного управління та оцінки ефективності діяльності підприємств з кількох різних систем показників. Зосередження уваги відбувається на тих сторонах діяльності підприємства, які найбільш важливі і в даний момент для діяльності організації, і на перспективу. За допомогою побудови стратегічної карти підприємство може формулювати і відображати ефективне створення вартості, погоджуючи стратегічні цілі через побудову причинно-наслідкових зв'язків [4, с. 98].

До розробки стратегічної карти приступають, маючи короткий опис місії, бачення та філософії підприємства.

Місія підприємства – це якісна мета, задля якої існує організація в ринковій соціально орієнтованій економіці. Генеральна мета спрямована на довгострокову перспективу конкретного виду діяльності підприємства, це відправна точка, яка визначає мету існування компанії або місце бізнес-підрозділів у загальній корпоративній архітектурі [5]. Місія та основні цінності, їй супутні, залишаються досить стабільними протягом усього часу існування компанії. Місія ПАТ "САН ІнБев Україна" – виробництво продукції за світовими стандартами якості.

Погляд вищого керівництва на те, якою може чи має бути організація за найсприятливішого збігу обставин, формує "бачення" підприємства. Концепція, або бачення, організації малює картину майбутнього, чітко визначаючи напрям діяльності і допомагає працівникам зрозуміти, чому і яким чином вони повинні брати участь у реалізації стратегії. Для компанії ПАТ "САН ІнБев Україна" це "Бути найкращою пивоваренною компанією в кращому світі" ("To be The Best Beer Company in a Better World") [6].

Бачення дуже тісно пов'язане з філософією функціонування підприємства, адже це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень [5, с. 348]. Філософію компанії ПАТ "САН ІнБев Україна" можна представити як сукупність таких принципів: зосередженість та досягнення, бренди та традиції, оновлення та інновації, відповідальність та мода, зростання та ефективність, а також мріяти, та втілювати мрії у життя.

Компанія не приймає обмеження у вигляді "або", але постійно зосереджується на силі "та". Встановлюються високі очікування від досягнень компанії та робиться все можливе, щоб їх перевершити. Увага зосереджується на розвитку брендів та на дисциплінованому менеджменті витрат. Компанія спрямована на підтримання та покращення світових стандартів і стимулювання співробітників щодо розвитку бізнесу на місцевих рівнях [6].

Компанія вірить, що створити найкращу пивоваренну компанію можливо, здобувши найсильнішу конкурентну та фінансову позицію на ринках світу та інвестуючи кошти у покращення навколишнього середовища.

Побудова стратегічної карти зводиться до інтеграції цілей підприємства в чотирьох складових збалансованої системи показників і має на увазі виконання таких дій:

1. Визначення стратегічної мети у фінансових показниках – створення довгострокової акціонерної вартості (фінансова складова).
2. Пропозиція споживчої цінності клієнтам, що забезпечує досягнення фінансових цілей (клієнтська складова).
3. Виявлення внутрішніх бізнес-процесів і доведення їх до досконалості для забезпечення реалізації фінансових і клієнтських цілей (складова внутрішніх процесів).
4. Демонстрація можливостей, які має використовувати підприємство для досягнення цілей, сформульованих у перших трьох складових (складова навчання і розвитку) [3, с. 195].

Стратегічна карта підприємства ПАТ "САН ІнБев Україна" наведена на рисунку.

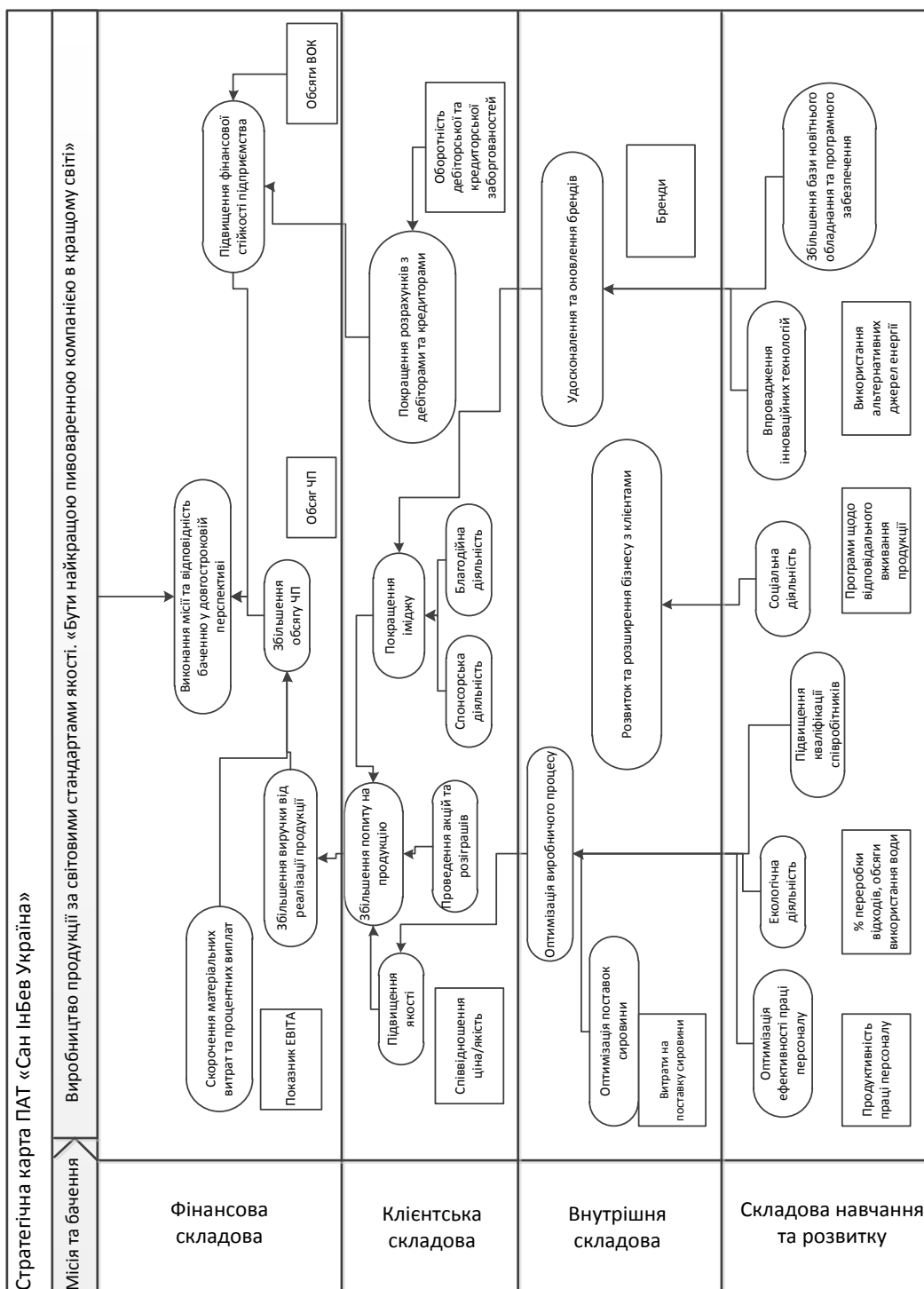


Рис. 1. Стратегічна карта ПАТ "САН ІнБев Україна"

Складова навчання і розвитку відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Цілі складової навчання та розвитку описують, яким чином компанія мобілізує свої нематеріальні активи для максимального використання в створенні вартості. Всі вони повинні бути взаємопов'язані і відповідати основним внутрішнім процесам. На цьому рівні для підприємства найбільш суттєвими є вирішення та постійне удосконалення таких питань: оптимізації ефективності праці персоналу (підвищення показника продуктивності праці персоналу), підвищення кваліфікації співробітників, проведення екологічної діяльності (збільшення переробки відходів виробництва до 99 %, скорочення використання води до 3 гектолітрів на 1 гектолітр продукції), здійснення соціальної діяльності (проведення програм щодо відповідального вживання продукції, що реалізується), впровадження інноваційних технологій (використання альтернативних джерел енергії – сонячних батарей та вітряків), а також збільшення бази новітнього обладнання та програмного забезпечення задля підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Складова внутрішніх процесів, або внутрішня складова, визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. До таких процесів належить оптимізація виробничого процесу, зокрема за рахунок зменшення витрат на поставку сировини (збільшення споживання сировини вітчизняного виробництва), розвиток та розширення бізнесу з клієнтами, удосконалення та оновлення брендів. На даний момент на ринку України підприємство володіє такими брендами: "Чернігівське", "Рогань", "Янтар", Chezz, Staropramen, Beck's, Stella Artois, Leffe, Lowenbrau, Hoegaarden.

Клієнтська складова включає ті умови, які створюють цінність для клієнтів і спрямовані на задоволення потреб споживачів, збереження та розширення клієнтської бази. У цьому розділі були виділені ті показники, які при покращенні призведуть до збільшення клієнтської бази та покращення розрахунків з контрагентами: збільшення попиту на продукцію, шляхом підвищення якості продукції (співвідношення ціна/якість) та проведення акцій і розіграшів, покращення іміджу компанії, через проведення спонсорської та благодійної діяльності, а також покращення розрахунків з дебіторами та кредиторами, про що свідчитиме підвищення показників обороту кредиторської та дебіторської заборгованостей.

Фінансова складова описує бажані результати діяльності компанії. Загальною метою діяльності ПАТ "САН ІнБев Україна" є виконання місії та відповідність баченню у довгостроковій перспективі, що можливе зі збільшенням обсягу чистого прибутку, що залежить від збільшення виручки від реалізації продукції, а також скорочення матеріальних витрат та процентних виплат.

Для здійснення довгострокової ефективної діяльності підприємства необхідно постійно підтримувати належний рівень фінансового стану підприємства, що може бути досягнуто шляхом підвищення фінансової стійкості, зокрема нарощуванням обсягів власних обігових коштів, які за період 2008 – 2011 років відсутні на підприємстві.

Таким чином, побудова стратегічної карти дозволяє визначити та наочно писати стратегічні цілі, завдання та показники, а також шляхи їх досягнення. Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів та співробітників підприємства їх роль у реалізації стратегії підприємства, а також мобілізувати й підтримувати свої нематеріальні активи, що допоможе підприємству зберегти свої позиції серед галузевих лідерів. Стратегічна карта ПАТ "САН ІнБев Україна" дозволяє чітко визначити, як створити нову вартість за допомогою складових

внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку, як розробити стратегічні напрямки, що засновані на створенні вартості, визначити процеси, що трансформують нематеріальні активи у матеріальну вартість. Це, у свою чергу, призводить до встановлення та виявлення головних напрямків діяльності та розвитку підприємства, що у майбутньому приведе до збільшення довгострокової вартості активів для акціонерів, підвищення рівня задоволення клієнтів, мотивованості та підготовки персоналу, а отже, і до підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

-----

**Література:** 1. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2004. – 296 с. 2. Kaplan Robert S. The Balanced Scorecard. – Measures that Drive Performance / Kaplan Robert S., Norton David P. // Harvard Business Review. – 1992. – Т. 70 (1). 3. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 493 с. 4. Горский М. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей : сборник статей / М. Горский, А. Гершун. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – 288 с. 5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 6. Сайт компанії "САН ІнБев Україна". – Режим доступу : [www.suninbev.com.ua](http://www.suninbev.com.ua).