

Магістр 2 курсу
фінансового факультету ХНЕУ

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто особливості побудови стратегічної карти як ефективного інструменту вдосконалення системи управління витратами на підприємстві. Обґрунтовано доцільність розробки збалансованої системи показників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аннотация. Рассмотрены особенности построения стратегической карты как эффективного инструмента усовершенствования системы управления затратами на предприятии. Обоснована целесообразность разработки сбалансированной системы показателей для достижения стратегических целей предприятия.

Annotation. The aspects of constructing the strategy map as an effective tool of improving cost management at an enterprise are considered. The expediency of the development of a balanced system of indicators for achieving the strategic goals of an enterprise is proved.

Ключові слова: стратегічне управління витратами, стратегічна карта, збалансована система показників.

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління відіграє важливу координуючу та цілеорієнтовуючу роль для будь-якого суб'єкта підприємництва, спрямовує зусилля на вирішення поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей підприємства, має значний вплив на показники його діяльності та ефективність у цілому. Саме завдяки добре налагодженій системі стратегічного управління підприємство досягає значних конкурентних переваг на ринку, а також формує довготермінову перспективу свого подальшого функціонування, що забезпечує йому стабільність та процвітання.

Однак на більшості вітчизняних підприємств стратегічне управління має лише формальне спрямування, часто не враховує фактори динаміки та ризику, здійснюється необґрунтовано та непослідовно, спрямовується на досягнення лише загальних цілей тощо. Таким чином, стратегічне управління на підприємстві потребує постійного розвитку та вдосконалення, застосування передових методів та інструментів, одними з яких є збалансована система показників та стратегічна карта діяльності підприємства. Використання цих методів дозволяє забезпечити впровадження системи показників оцінки ефективності управління одночасно з реалізацією стратегії підприємства.

Метою статті є розробка стратегічної карти підприємства у розрізі системи управління витратами ТОВ "Березівські мінеральні води", адже від ефективного управління витратами, у першу чергу, залежить досягнення запланованого рівня цільового прибутку підприємства та можливість його розвитку у довгостроковій перспективі.

Питанням стратегічного управління з використанням стратегічних карт присвячено багато публікацій у вітчизняних та зарубіжних джерелах. Наприклад, власну модель формування стратегічних карт пропонують Р. Каплан, Д. Нортон [1], М. Кизим, А. Пилипенко, В. Зінченко [2], Г. Мальцева, Р. Луговий, Ю. Солдатова [3]. Дослідженням даної проблеми займалися такі вітчизняні вчені, як Ю. Спірідонов [4], О. Кузьмін, Н. Петришин, К. Дорошкевич [5] та ін.

Метод стратегічної карти передбачає побудову комплексної моделі системи взаємозв'язків між факторами різних рівнів компанії з метою аналізу, прогнозування та вироблення відповідних дій реагування на вплив ключових факторів.

Стратегічні карти застосовуються для візуального подання стратегії підприємства та її перенесення на операційний рівень діяльності. Поняття стратегічних карт іноді отожднюється із поняттям збалансованої системи показників. Проте стратегічні карти лише доповнюються збалансованою системою показників як системою звітності підприємства. Аналіз останніх досліджень та публікацій за проблемою дає змогу стверджувати, що використовувати стратегічні карти можна і спільно із використанням збалансованої системи показників, і окремо [5].

М. Кизим, А. Пилипенко, В. Зінченко пропонують формувати стратегічні карти за трьома етапами: формування причинно-наслідкових зв'язків; зосередження на стратегічно важливих причинно-наслідкових зв'язках; документування причинно-наслідкових зв'язків і побудова "історії стратегії" [2].

Г. Мальцева, Р. Луговий, Ю. Солдатова пропонують здійснити процес побудови і впровадження стратегічних карт згідно з моделлю, яка складається із трьох кроків: розроблення цілей, розроблення показників для вимірювання рівня досягнення кожної цілі, запровадження стратегічних карт в операційну діяльність. До останньої стадії формування стратегічних карт, а саме до впровадження стратегічних карт до операційної діяльності, автори віднесли: розроблення і реалізацію плану заходів щодо впровадження стратегічних карт; навчання принципам роботи із стратегічними картами; регламентацію контролю за реалізацією заходів; моніторинг показників; інтеграцію стратегічних карт із підсистемою мотивації [3].

У працях Р. Каплана та Д. Нортон стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємопов'язаних складових: фінансовій, клієнтській, внутрішній, навчання та розвитку [1]:

фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових

при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес-підрозділ, та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

внутрішня складова відповідає за дві життєво важливих компоненти стратегії: розробку й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

навчання й розвиток відбивають ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Як цілі для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал). Цілі чотирьох складових пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Стратегічна карта вдосконалення системи управління витратами ТОВ "Березівські мінеральні води" наведена на рисунку.

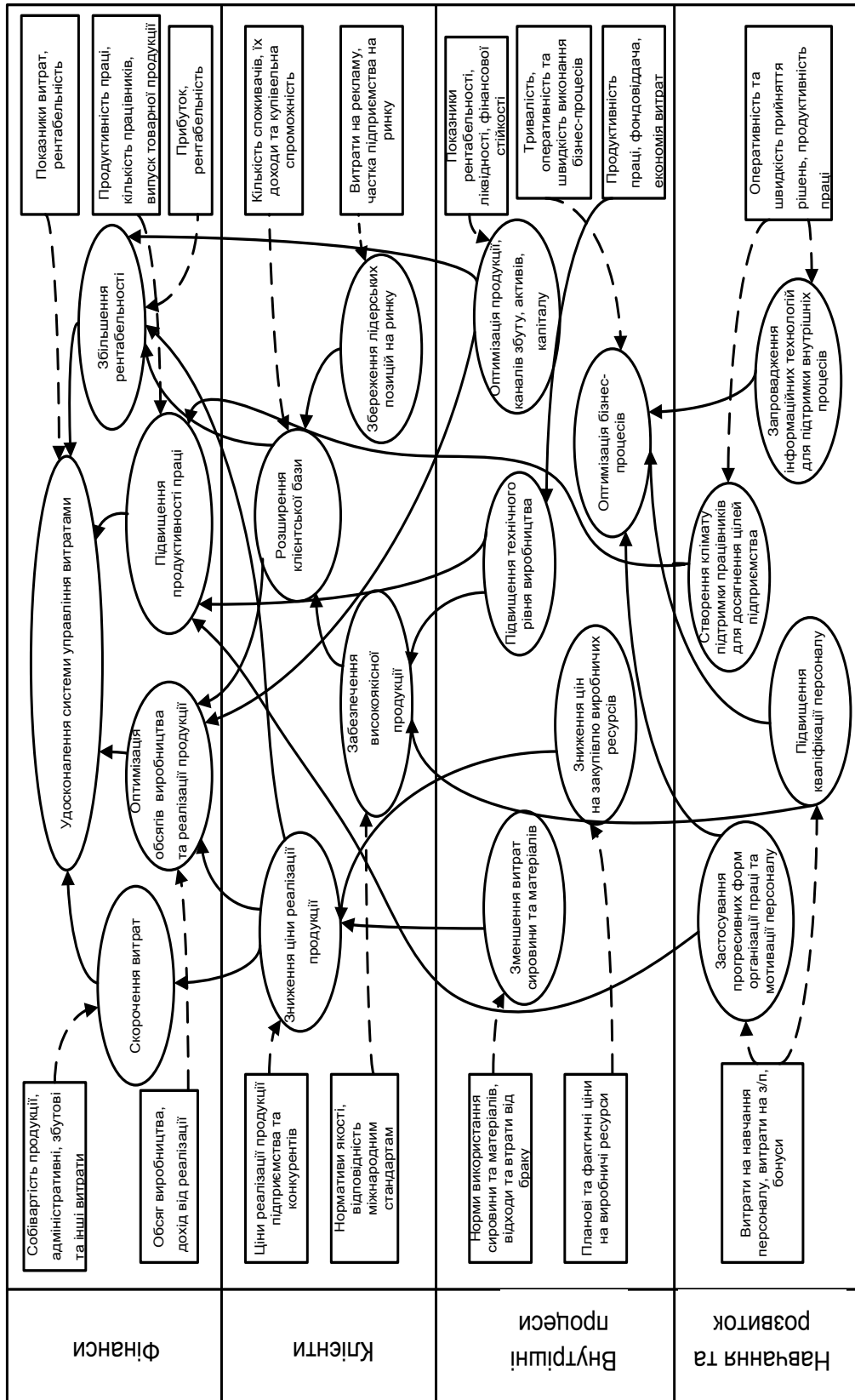


Рис. Стратегічна карта вдосконалення системи управління витратами ТОВ "Березівські мінеральні води"

Як видно з рисунка, стратегія ТОВ "Березівські мінеральні води" за даною моделлю спрямована на вдосконалення системи управління витратами. Економічними результатами успішності даної стратегії мають стати: скорочення витрат підприємства, оптимізація обсягів виробництва та реалізації продукції, підвищення продуктивності та рентабельності підприємства. Успішність стратегії можна визначити за цілою низкою показників та індикаторів оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.

Клієнтська складова визначає результати діяльності підприємства з точки зору споживачів продукції підприємства. Найважливішими критеріями для споживачів є оптимальне співвідношення ціни та якості продукції.

Тому підприємство, в першу чергу, повинно направляти свої зусилля на задоволення даних потреб споживачів. Адже це допоможе розширити клієнтську базу та збільшити частку підприємства на ринку мінеральних вод.

Внутрішня складова визначає декілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення для реалізації обраної стратегії. Так, підприємство може зменшити витрати сировини та матеріалів, а також витрат на їх придбання, що дасть змогу знизити відпускні ціни продукції підприємства та задовольнити вимоги споживачів. Підвищення технічного рівня виробництва, оптимізація бізнес-процесів, асортименту, каналів збуту, активів та капіталу уможливають досягнення цілей фінансової складової.

У свою чергу, висококваліфікований та добре промотивований персонал з використанням передових інформаційних технологій забезпечує ефективне виконання внутрішніх бізнес-процесів, які сприяють задоволенню потреб клієнтів та досягненню кінцевих цілей підприємства.

Таким чином, стратегічне управління витратами відіграє важливу роль у формуванні стратегії розвитку підприємства, забезпечує ефективне досягнення запланованих економічних результатів його діяльності. У сучасних умовах господарювання стратегічний аналіз має у своєму арсеналі досить різноманітний набір методів та інструментів, що дозволяють обрати дієві способи досягнення цілей та місії підприємства, одними з яких є збалансована система показників та стратегічна карта діяльності підприємства.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

-
- Література:** 1. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 512 с.
2. Кизим М. О. Збалансована система показників : [монографія] / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с.
3. Мальцева Г. И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования [Электронный ресурс] / Г. И. Мальцева, Р. А. Луговой, Ю. А. Солдатова. – Режим доступа : <http://www.ecsocman.edu.ru/univman/msg/213632.html>.
4. Спиридонов Ю. А. Сбалансированная система показателей – важнейший элемент современной системы управления [Электронный ресурс] / Ю. А. Спиридонов. – Режим доступа : <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/ssp/035.asp>.
5. Кузьмін О. С. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт : [монографія] / О. С. Кузьмін, Н. Я. Петришин, К. О. Дорошкевич. – Львів : Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.