

Магістр 1 курсу
фінансового факультету ХНЕУ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Анотація. Розглянуто збалансовану систему показників, визначено роль стратегічних карт у процесі реалізації стратегії машинобудівного підприємства. Сформовано модель стратегії підприємства на засадах використання стратегічних карт.

Аннотация. Рассмотрена сбалансированная система показателей, определена роль стратегических карт в процессе реализации стратегии машиностроительного предприятия. Сформирована модель стратегии предприятия на основе использования стратегических карт.

Annotation. The essence of the notion of balanced scorecard and the role of strategic maps in the process of realization of strategy of machine-building enterprise are considered. The model of enterprise strategy is formed on the basis of using the strategic maps.

Ключові слова: управління, стратегія, збалансована система показників, модель стратегічних карт, збалансовані показники, ефективність.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання надзвичайно важливого значення набуває побудова ефективної системи стратегічного управління. Значне місце в цій системі приділяється показникам оцінки діяльності підприємств. На жаль, у наш час прикладів успішної розробки та застосування ефективної системи ключових показників, що могли б бути використані для цілей стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, надзвичайно мало [1, с. 43].

Стратегію підприємства як сукупність застосовуваних керівництвом дій для досягнення конкурентної переваги покладено в основу його фінансових успіхів. Необхідність формулювання стратегії визначається відсутністю вектора розвитку підприємства. Реалізація стратегії є здійсненням конкретних заходів із досягнення місії і запланованих цілей підприємства. Як свідчить практика, сьогодні



реалізуються менше 10 % сформованих стратегій. Причина цього явища не лише у недосконалому управлінні процесами запровадження стратегії, а й у некоректному стратегічному формулюванні [2, с. 46].

Цілі, які ставить перед бізнесом власник, є відповідною точкою для розробки стратегії розвитку. У стратегії обираються види діяльності, ринки і формулюються ті ключові конкурентні переваги, за рахунок яких компанія повинна досягти успіху. Дієвим інструментом представлення процесу реалізації стратегії є збалансована система показників (Balanced ScoreCard, BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном.

Методичним підходам до вибору маркетингових стратегій, а саме збалансованій системі показників у теоретичному та практичному аспекті, присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як: Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П., Рон Персон, Пол Р. Нівен, Д. Парментер, К. Рамперсад, Гері Кокінз, Петер Хорварт, Горскій Мікаел. Серед вітчизняних науковців це питання розкрито в працях: Гершун А. М., Ананенко С. О., Пан Л. В., Нефедьєва Ю. С., Ваганян О. Г., Тарасюк Г. М., Курбатов В. А., Кочнев О. Ф., Богдан І. В., Дмитрієва О. О., Герасімов Є. Ю., Олексів І. Б., Пестрецова О. І., Хотомлянський О. Л., Федосєєв А. А., Кльоба Л. Г., Мачкур Л. А. [1, с. 44].

Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Відповідно до поставленої проблеми необхідно сформувати модель стратегії машинобудівного підприємства на засадах подальшої її реалізації за стратегічними картами при запровадженні збалансованої системи показників.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за наявності оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові [3, с. 72].

Формування моделі стратегії з використанням методу побудови стратегічної карти проведемо на прикладі підприємства машинобудівної галузі ПАТ "Мелком".

На першому етапі визначимо характеристики, яких маємо дотримуватись при розробці стратегії підприємства:

відповідність місії і цілям підприємства. Місія – основна причина існування організації; на її основі повинні формулюватись усі цілі, які є бажаним результатом чи очікуваним станом підприємства. Так, стратегія ПАТ "Мелком" відповідає не тільки цілям підприємства, а і його місії. Основною метою діяльності цього машинобудівного підприємства є забезпечення споживачів високоякісною продукцією. Отже, стратегія спрямована на збільшення обсягів продажу, передбачає дотримання належного рівня якості продукції;

урахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Цю характеристику доцільно подати як врахування сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз (матриця SWOT). Матриця SWOT ПАТ "Мелком" подана в таблиці.

Таблиця

SWOT-аналіз ПАТ "Мелком"

Зовнішнє середовище	
Можливості (шанси)	Загрози
1. Підвищення попиту на ринку Росії та інших країн СНД.	1. Зростання конкуренції на ринках.
2. Можливість поживлення внутрішнього ринку України.	2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку галузі.
3. Розширення асортименту продукції	3. Висока інфляція.
	4. Зростання цін на сировину та енергоресурси.
	5. Зниження інвестиційної привабливості.
	6. Нестабільність курсів світових валют.
	7. Неплатоспроможність основних контрагентів



<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий імідж підприємства. 2. Продукція підприємства відома і добре зарекомендувала себе в багатьох країнах світу. 3. Налагоджена система збуту продукції. 4. Висока якість продукції (вся продукція проходить сертифікацію) 	<p>Поле СіМ</p> <p>Вирішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> залучення іноземного капіталу; збільшення експорту; запровадження сучасних методів менеджменту якості; активізація зарубіжних представництв; диверсифікація продукції 	<p>Поле СіЗ</p> <p>Вирішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> упровадження нових технологій; удосконалення інформаційного капіталу (мережі, бази даних, системи); розробка ефективної стратегії розвитку підприємства
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність системи сервісного обслуговування. 2. Експорт переважно в країни СНД. 3. Низька продуктивність праці. 4. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів фахівців і робітників. 5. Високий рівень зношення активної частини основних фондів. 6. Низька інноваційна активність. 7. Низька інвестиційна привабливість. 8. Відсутність гнучкої системи ціноутворення 	<p>Поле СлМ</p> <p>Вирішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> модернізація підприємства на інноваційній основі; поліпшення сервісного обслуговування продукції в період усього життєвого циклу до її утилізації; створення умов, що сприяють залученню кваліфікованих фахівців 	<p>Поле СлЗ</p> <p>Вирішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> введення енерго- і ресурсозаощаджуючих технологій; оновлення активної частини основних фондів; зниження віку експлуатації устаткування

Інструментом реалізації стратегії підприємства є стратегічна карта збалансованої системи показників, яка становить певну модель. При впровадженні збалансованої системи показників процеси розгортаються в показники по перспективах, що дозволяє виміряти ефективність кожного бізнес-процесу з погляду реалізації стратегічних завдань [4, с. 91].

Стратегічна карта будується в розрізі чотирьох аспектів: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, персонал. Вона є діаграмою, що описує стратегію підприємства у вигляді набору стратегічних цілей і

показників, що їх визначають, та причинно-наслідкові зв'язки між ними [3, с. 74]. Стратегічна карта ПАТ "Мелком" зображена на рисунку.

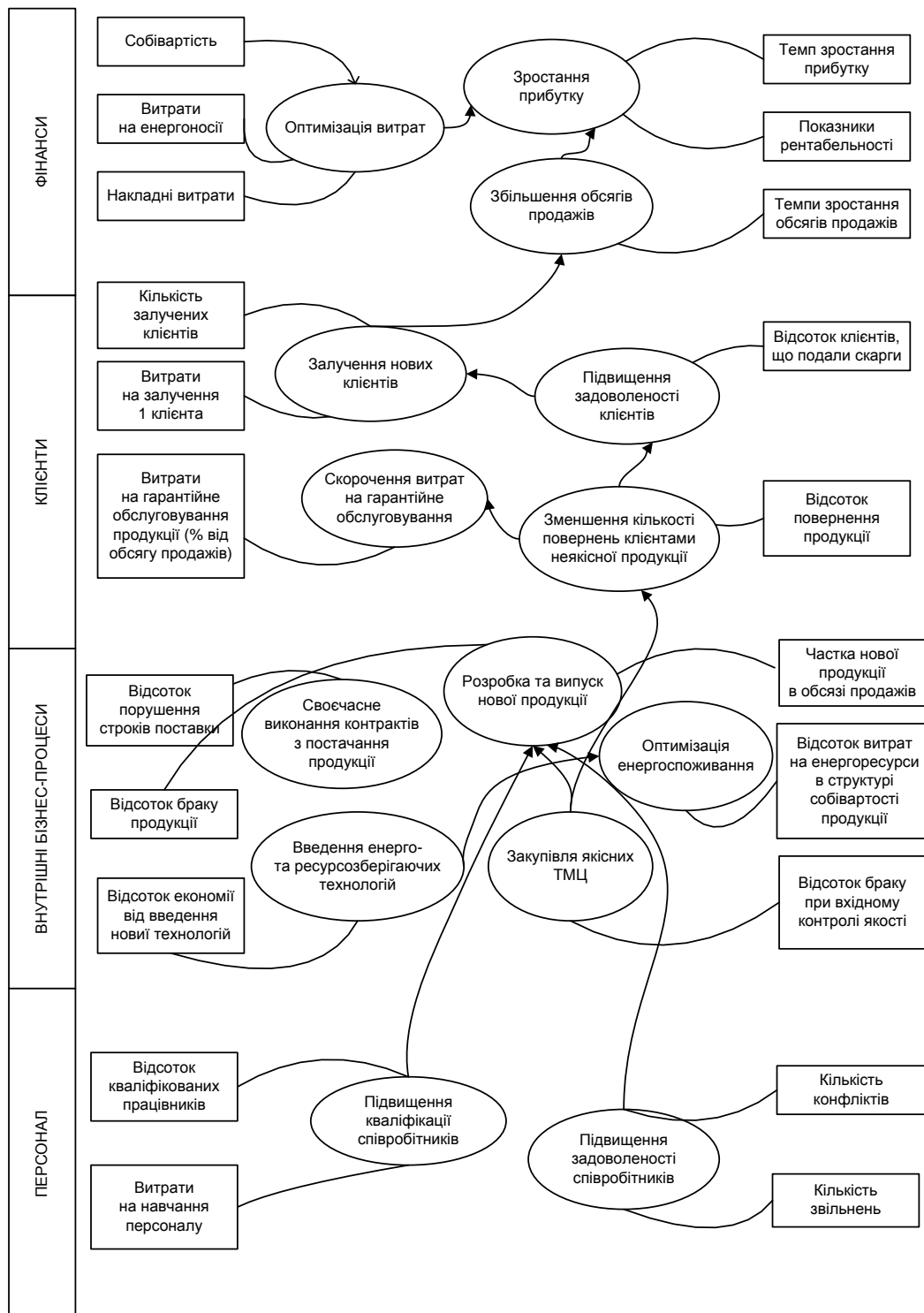


Рис. Стратегічна карта ПАТ "Мелком"

Таким чином, за допомогою побудови стратегічної карти було сформульовано ключові тези стратегії ПАТ "Мелком", визначено цілі підприємства, що конкретизуються за допомогою основних показників.



Отже, збалансована система показників дозволяє відстежувати різні види діяльності на підприємстві: внутрішні бізнес-процеси, роботу з клієнтами, діяльність посередників, урахувати інтереси власників, аналізувати ризики вкладення засобів. Тому збалансовану систему показників можна використовувати як сучасний ефективний інструмент стратегічного управління розвитку підприємства в умовах, що швидко змінюють ринок [5, с. 197].

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що формування стратегії машинобудівного підприємства на засадах використання стратегічних карт визначається: доступністю; відповідністю місії, цілям, корпоративним цінностям підприємства; факторам внутрішнього і зовнішнього середовища; здатністю забезпечити конкурентні переваги й ефективну роботу.

У подальших дослідженнях за проблемою доцільно вдосконалити модель формування стратегічних карт машинобудівних підприємств, виділивши у ній етап оцінювання стратегії на засадах використання стратегічних карт.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Бойко І. В. Збалансована система показників та її роль в прийнятті стратегічних управлінських рішень / І. В. Бойко // Економічні науки. – Серія "Облік і фінанси". – 2011. – Випуск 8 (29). – Ч. 2. – С. 43–48. 2. Сталінська О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О. В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1, Т. 2. – С. 46–51. 3. Рибіна А. М. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку / А. М. Рибіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, Т. 3. – С. 70–75. 4. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н. О. Лісова, Г. О. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 90–94. 5. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–203.