

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СКЛЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Анотація. Проведено аналіз досліджень з визначення порядку побудови стратегічної карти управління фінансовою стійкістю підприємств скляної промисловості. Проведено аналіз факторів зовнішнього ділового середовища (PEST-аналіз) і SWOT-аналіз.

Аннотация. Проведен анализ исследований по определению порядка построения стратегической карты управления финансовой устойчивостью предприятий стекольной промышленности. Проведен анализ факторов внешней деловой среды (PEST-анализ) и SWOT-анализ.

Annotation. The analysis of research on the determination of the order of constructing a strategy map of managing companies financial stability of the glass industry has been conducted. The analysis of external factors in the business environment (PEST-analysis) and the SWOT-analysis have been made.

Ключові слова: управління фінансовою стійкістю, стратегічна карта, скляна промисловість, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

У ринковій економіці стабільний розвиток підприємств промисловості багато в чому залежить від їхньої фінансової стійкості. Існуючі методики визначення фінансової стійкості підприємств є лише методами оцінки ефективності діяльності підприємства, а не механізмами управління фінансовою стійкістю підприємств. Тобто за даними методиками можна обчислити ряд показників, що відображають параметри фінансової стійкості, але не можливо отримати модель управління нею.

Одним з існуючих варіантів вирішення даної проблеми є створення та використання комплексної системи управління підприємством, яка б давала змогу задіяти всі організаційні одиниці до роботи, спрямованої на досягнення головної стратегічної мети – підвищення фінансової стійкості підприємства. Організація цільового стратегічного управління фінансовою стійкістю допомагає підвищити рівень стійкості фінансового стану, створити ефективне підґрунтя для системи заходів антикризової політики управління фінансами підприємств. Ефективно розроблений механізм структуризації цілей стратегії управління фінансовою стійкістю забезпечує взаємозв'язок і єдину цільову спрямованість заходів антикризового управління фінансами підприємства, що дає змогу реалізувати програми фінансової стабілізації та закласти підґрунтя фінансової стратегії на прискорення економічного зростання [1].

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки "стратегічних карт" розвитку підприємства.

Незважаючи на всю важливість для управління реалізацією стратегії, процес використання стратегічних карт особливо для підприємств з виробництва скляної продукції підприємств залишається не достатньо дослідженим у практиці управління підприємствами. На практиці підприємства досить часто стикаються із труднощами саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного управління в західних країнах присвячені наукові дослідження, що викладені у працях: І. Акоффа, О. Віханського, Е. Долана, П. Друкера, А. Градова, Б. Карлоффа, У. Кінга, Д. Кліланда, Д. Нортон, М. Портера, П. Роуза, Дж. Сінкімолодшого, А. Томпсона, Е. Чандлера, Майкла Х. Мескона, Г. Мінцберга, Ф. Хедоурі, Дж. Шонессі та ін. Різноманітні проблеми стратегічного управління розглядаються у працях українських науковців, зокрема: В. Білошапки, І. Бланка, В. Василенка, А. Герасимовича, І. Гітленка, Л. Довганя,

А. Єліфанова, О. Васюренко, І. Волошка, О. Кириченко, С. Козьменка, В. Кочеткова, В. Немцова, В. Міщенко, І. Сала, О. Скібіцького, О. Шевцової, З. Шершньової, Ф. Шпиґа та ін. Незважаючи на велику кількість наукових робіт з означеної тематики, залишається недостатньо дослідженим механізм формування стратегічних орієнтирів для підприємств скляної промисловості. Ця проблема може бути вирішена за допомогою стратегічних карт як механізму розподілу конкретних стратегічних цілей діяльності і визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними, а також порядку призначення відповідальних за реалізацію даних цілей.

Метою статті є визначення порядку побудови стратегічної карти управління фінансовою стійкістю підприємств скляної промисловості, що є підґрунтям для вибору політики управління їх фінансовою стійкістю.

Необхідність системи управління фінансовою стійкістю на підприємстві досліджено Р. Капланом та Д. Нортоном, які засвідчили той факт, що в основному компанії орієнтуються на фінансові показники своєї діяльності, керуючись принципом підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зниження витрат на підвищення кваліфікації робочих кадрів, скорочення витрат на проведення маркетингових заходів, обслуговування клієнтів та інше. Проводячи таку політику менеджери досягали збільшення фінансових показників у короткостроковій перспективі, нехтуючи стратегічним розвитком

підприємства. Також слід зауважити, що співробітники багатьох підприємств не були ознайомлені зі стратегією компанії, тому не розуміли своєї ролі у самому процесі реалізації стратегії. З цього виходить, що співробітники не мають мотивації в підвищенні ефективності виконання стратегічних планів.

Для вирішення цих проблем пропонується система управління фінансовою стійкістю підприємства, яка б дозволила розділити стратегію підприємства на конкретні цілі та показники, створити прямі зв'язки між управлінською та тією структурою, якою керують, декомпонувати стратегічні цілі підприємства в окремі процеси та дії, які б були зрозумілі кожному співробітнику, відслідковувати зміни навколо підприємства, контролювати виконання розробленої стратегії.

Розробку стратегії підприємства слід розпочати з побудови стратегічної карти – графічної інтерпретації стратегії підприємства у вигляді взаємопов'язаних, послідовних цілей.

Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства [2, с. 5].

Стратегічна карта – документ, що дозволяє зафіксувати прийняту на підприємстві стратегію розвитку. Створення стратегічної карти – необхідний крок для визначення проєкцій, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Призначенням стратегічних карт є сприяння реалізації стратегії підприємства, що на більшості вітчизняних підприємствах має формальний характер.

Використання стратегічних карт полягає у здійсненні впливу на працівників підприємства для досягнення його стратегічних цілей і реалізується через обчислення стратегічних показників, мотивування працівників на їх досягнення чи перегляд стратегічної карти. Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів і співробітників організації їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті.

Використання стратегічних карт полягає у плануванні, організуванні, заохоченні персоналу на досягнення поставлених стратегічних цілей, контролюванні виконання стратегічних заходів, внесенні коректив до структури і змісту стратегічних карт, що відповідають змінам у зовнішньому середовищі діяльності підприємства та його стратегії тощо.

Поняття стратегічних карт іноді ототожнюється із поняттям збалансованої системи показників. Проте стратегічні карти лише доповнюються збалансованою системою показників як системою звітності підприємства [3, с. 100].

Аналіз літературних джерел та публікацій дає змогу стверджувати, що стратегічні карти можна використовувати спільно зі збалансованою системою показників, і окремо. Ця особливість впливає із різних можливостей щодо формування і впровадження стратегічних карт. Наприклад, формуючи стратегічні карти окремо від збалансованої системи показників, їх слід і надалі окремо від неї використовувати.

У свою чергу, збалансована система показників забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, дозволяє прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного та оперативного управління, контролює найістотніші фінансові і нефінансові показники діяльності підприємства. Ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи всього підприємства в цілому, кожного його підрозділу і кожного співробітника визначається значеннями так званих ключових показників ефективності, які тісно пов'язані з системою мотивації співробітників. Показники з їх цільовими і граничними значеннями визначаються так, щоб максимально охопити всі критичні області, що впливають на реалізацію стратегії. Таким чином, збалансована система показників – це система вимірювання ефективності діяльності всього підприємства (система стратегічного планування), заснована на баченні і стратегії, яка відображає найважливіші аспекти бізнесу.

Для побудови збалансованої системи показників, як основи стратегічної карти з реалізації стратегії управління фінансовою стійкістю підприємств скляної промисловості, перш за все, слід провести аналіз факторів зовнішнього ділового середовища (PEST-аналіз) і аналіз ринкової ситуації за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і загроз з боку ринкового середовища (SWOT-аналіз).

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища [4], що можуть вплинути на стратегію розвитку підприємств скляної промисловості (табл. 1).

Таблиця 1

PEST-аналіз галузі скляної промисловості

Економічні фактори	Соціальні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Загрозливо висока інфляція. 2. Нестабільний курс гривні. 3. Позитивна динаміка ВВП. 4. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку. 5. Нестача обігових коштів у підприємств. 6. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків. 7. Криза у світовій фінансовій системі. 8. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається. 9. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси). 10. Недостатній обсяг інвестицій в галузі. 11. Фактична відсутність конкуренції як стимулювального чинника. 12. Низька рентабельність виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах. 2. Недооцінювання ролі галузі як елемента економічної та соціальної захищеності значної частини населення. 3. Скорочення працездатного населення 4. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності. 5. Зниження привабливості праці в галузі. 6. ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам галузі і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств. 7. Низька престижність праці у виробничій сфері
Політичні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1. Переважна частка підприємств галузі є приватизованими. 2. Чергові вибори Президента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів. 3. Необхідність додержання норм СОТ у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту. 4. Надмірна політизація суспільства. 5. Недовіра суспільства до влади і її органів. 6. У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Україна не є лідером у передових напрямках виробництва скляної продукції. 2. Значне зношування активної частини основних фондів. 3. Продукція, що випускається, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва. 4. Незначна інноваційна активність підприємств

обмежені	
----------	--

SWOT-аналіз потенціалу розвитку підприємств скляної промисловості України є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик ринкового середовища і галузі скляної промисловості. Оцінювання сильних і слабких властивостей галузі стосовно можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи галузі та можливі шляхи їх реалізації (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз галузі скляної промисловості

Слабкі властивості	Загрози зовнішнього ринкового середовища
1. Недостатня конкурентоспроможність продукції. 2. Відсутність системи сервісного обслуговування (як правило, сервісне обслуговування передбачає контракти). 4. Нестача оборотних коштів. 5. Низька ефективність просування на закордонні ринки. 7. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів, фахівців і робітників. 9. Низька продуктивність праці. 10. Низька інноваційна активність. 11. Високий рівень зношення активної частини основних фондів. 12. Низька інвестиційна привабливість. 13. Політика власників направлена на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток. 14. Не сформовано корпоративну культуру компаній на інноваційний розвиток. 15. Відсутність портфеля перспективних розробок продукції для запровадження у виробництво	1. Зростання конкуренції на ринках СНД не на користь України. 2. Зростання негативних наслідків світової фінансової кризи. 3. Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Південно-Східна Азія. 4. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами. 5. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку галузі. 6. Зростання цін на сировину. 7. Нестабільність курсів світових валют
Сильні властивості	Можливості в зовнішньому ринковому середовищі
1. Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках. 2. Збереглися традиції та досвід виробництва продукції. 3. Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають у своєму розпорядженні фахівців	1. Відносно стабільний попит на ринку Росії та інших країн СНД. 2. Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки. 3. Можливість поживлення внутрішнього ринку України

З проведеного дослідження випливає, що на сьогодні, галузь промисловості з виробництва скляних виробів України перебуває в депресивному стані.

Враховуючи результати проведеного аналізу для галузі можна побудувати стратегічну карту для візуального подання стратегії підприємств скляної промисловості та її перенесення на операційний рівень діяльності. Це реалізується через вираження стратегічних цілей підприємства за допомогою показників, які об'єднуються у блоки: "Фінанси", "Ринок", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання і освіта". Функціональне призначення стратегічних карт полягає у сприянні реалізації стратегії, завдяки чому вони вважаються системою стратегічного управління підприємством.

У верхній частині стратегічної карти розташовується проекція фінансів організації. У загальному випадку вона охоплює стратегію зростання і результативності.

Другий рівень карти – проекція клієнтів. Вона показує, як організація прагне виглядати в очах клієнтів, тобто це конкурентна пропозиція компанії. Проекція клієнтів критично важлива для загальної стратегії організації, тому що вона чітко визначає вибір ринкової позиції компанії і ключових клієнтів, на яких вона орієнтується.

Третій рівень, або проекція внутрішніх бізнес-процесів, значною мірою визначається перспективою клієнтів. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, в яких організація повинна перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, виражене в конкурентній пропозиції.

В основі загальної стратегічної карти лежить четвертий рівень – корпоративний план (чи проекція) навчання і освіти. Ця проекція визначає основні елементи культури, технології та навичок, які критично важливі для організації, якщо вона дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, тобто і стратегію. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті вперше дозволили організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях організації.

Аналітична цінність інформації, яка зображена графічно у вигляді моделі стратегічних карт, дає змогу керівництву підприємства, вивчивши характер тенденцій, вибрати фінансову політику управління підприємства (агресивну, помірну, консервативну), яка забезпечить досягнення кінцевої мети функціонування підприємства впродовж стратегічного періоду.

В умовах визначених тенденцій розвитку вітчизняної галузі скляної промисловості використання стратегічних карт як системи керування процесами і персоналом сприяє інтенсифікації діяльності підприємств. Аналітична цінність інформації, яка зображена графічно у вигляді моделі стратегічних карт, дає змогу керівництву підприємства, вивчивши характер тенденцій, вибрати фінансову політику управління підприємства (агресивну, помірну, консервативну), яка забезпечить досягнення кінцевої мети функціонування підприємства впродовж стратегічного періоду. З погляду ефективного управління підприємством такий підхід дозволяє знаходити оптимальні показники дохідності та ризику, зменшувати суперечність між іншими функціональними стратегіями підприємства та довгостроковими операційними цілями розвитку підприємства, гармонізуючи їх.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Бойко І. В. Збалансована система показників та її роль в прийнятті стратегічних управлінських рішень [Текст] / І. В. Бойко // "Економічні науки" – Серія "Облік і фінанси" – 2011. – № 8 – Ч. 2.
 2. Приймак І. І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – "Економіка та управління національним господарством" / І. І. Приймак. – 2007. – 24 с.
 3. Ходякова О. В. Механізм стратегічного управління фінансовою стійкістю промислово-господарських систем / О. В. Ходякова // Економіка і організація управління. – 2010. – № 7(1). – С. 91–104.
 4. Холт Р. Н. Основи фінансового менеджменту / Р. Н. Холт. – М. : Дело, 1993. – 321 с.

