

Олег КУЗЬМІН, Катерина ДОРОШКЕВИЧ

СТРАТЕГІЧНІ КАРТИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ

Розглянуто поняття стратегічних карт, визначено основні цілі і принципи їх формування на машинобудівних підприємствах. Рекомендовано визначення стратегічних карт машинобудівних підприємств як документа, що є напрямом активізації процесу реалізації стратегії підприємства за допомогою поєднання чотирьох стратегічних складових причинно-наслідковим зв'язком. До принципів формування стратегічних карт додатково віднесено синергізм.

Ключові слова: *стратегічні карти, синергізм стратегічних карт, стратегічне управління, вартість компанії.*

Розвиток науки управління у нашій країні, активна дослідницька діяльність вчених сприяє поширенню на вітчизняних підприємствах новітніх розробок в галузі управління і підвищенню ефективності їх функціонування. Економічна ситуація в Україні та особливості галузей національної економіки, зокрема, машинобудування, змушують адаптувати більшість іноземних управлінських розробок для їх використання. При застосуванні управлінських інструментів, методів і моделей можна отримати непередбачені результати. Необхідно відзначити, що під час застосування на вітчизняних підприємствах, у процесі пристосування, змінюється суть того чи іншого управлінського інструмента, що змінює його визначення, цілі та основні принципи.

Із часу свого заснування, збалансована система показників набула значного поширення на багатьох підприємствах усього світу і розвинулась до автоматизованої системи стратегічного управління. Використання збалансованої системи показників відбувається із формуванням стратегічних карт (рис. 1). Поняття стратегічних карт і збалансованої системи показників іноді розглядаються як тотожні, що є спрощеним розумінням сутності стратегічних карт. По-перше, застосування стратегічних карт на підприємстві може здійснюватись за відсутності збалансованої системи показників. По-друге, збалансована система показників, як особлива система звітності на підприємстві, доповнює стратегічні карти.

Стратегічні карти є новим теоретичним визначенням щодо перспектив їх формування і використання на машинобудівних підприємствах. Призначенням стратегічних карт є сприяння реалізації стратегії підприємства, що на більшості вітчизняних машинобудівних підприємствах має формальний характер. Така тенденція характерна не лише для підприємств машинобудівної галузі. Як виняток, можна навести приклад ЗАО «Атолл Холдинг», що містить у своєму складі автомобілебудівне підприємство «Єврокар» і реалізує стратегію ринкової орієнтації розроблену на 20 років. Дане акціонерне товариство робить ставку на розвиток нових видів діяльності і прагне освоїти туристичний напрям [1, 8].

Загалом, однією з основних проблем більшості українських підприємств є низька якість стратегічного управління, що викликана переконаністю керівників у його недоцільності і неможливості в нестабільному середовищі, недостатнім рівнем підготовки

і кваліфікації менеджерів, слабкою теоретичною обґрунтованістю розроблених стратегій, нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів, недостатньою їх обізнаністю із теорією і практикою стратегічного менеджменту [2, 305]. Внаслідок цього перед підприємством постає проблема неможливості реалізації місії повною мірою [3, 101].

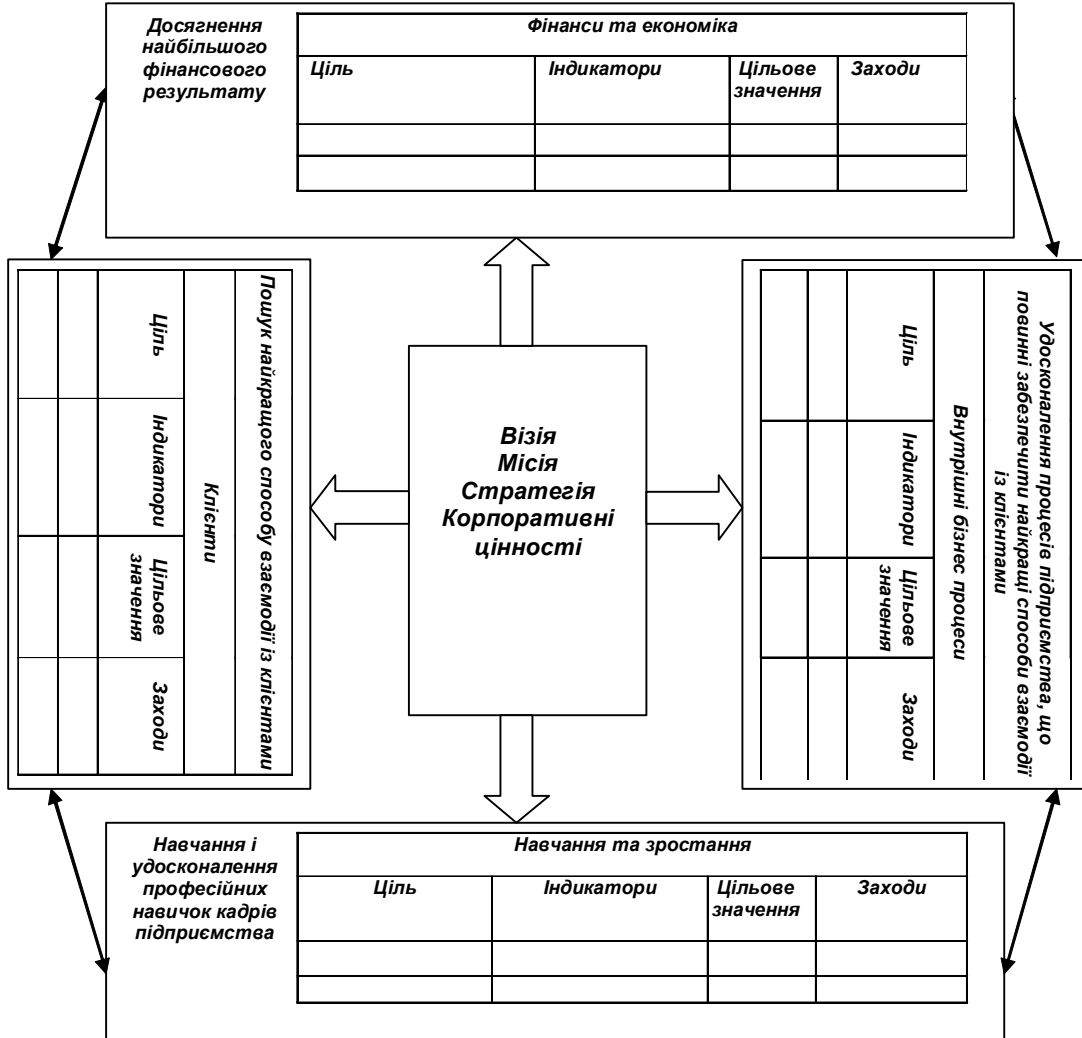


Рис. 1. Схематичне зображення стратегічних карт [1]

Машинобудування в останні роки зазнає інтенсивного розвитку. Середньорічний темп приросту машинобудівної продукції в 2000–2005 роках складав 19,75 %, що на 9,35% більший за темп приросту промислової продукції галузі загалом [4], за 8 місяців 2007 р. темп росту виробництва продукції машинобудівних підприємств склав 23% [5]. На деяких підприємствах машинобудівного комплексу темп приросту товарної продукції до аналогічного періоду минулого року складав більше 300% (на ЗАТ “Бориспільський автозавод” темп росту промислової продукції склав 321,96%, на ЗАТ “Чернігівський автозавод” - 316,65%) [6]. Це змушує підприємства поліпшувати взаємодію їх служб і впроваджувати нові системи керування процесами і персоналом, якими є збалансована система показників і стратегічні карти. Таким чином, пріоритет машинобудівної галузі серед галузей народного господарства України і перспектива подальшого її розвитку у

найближчі роки, при використанні стратегічних карт, *вимагає цілісної* і несуперечливої системи знань про стратегічні карти.

У науковій економічній літературі є багато тлумачень терміну „стратегічні карти”. Аналіз останніх досліджень і публікації згідно до поставленої проблеми показав існування наступних, дещо відмінних між собою, визначень стратегічних карт (табл. 1).

Таблиця 1

Погляди авторів на поняття стратегічних карт

Автори	Визначення стратегічних карт
Каплан Р., Нортон Д. [1]	– Певне прикладне зображення стратегії, яке на одному листі паперу розповідає, який чином інтегровані і скомбіновані цілі чотирьох складових трансформуються у єдину стратегію; – Спосіб комунікації стратегії підприємства, що вміщує показники, за допомогою яких вона може бути реалізована
Медведев М. Б. [7]	Візуалізація системи цілей, показників діяльності підприємства і причинно-наслідкових зв'язків між ними
Беков Х. А., Сметана С. А. [8, с.12]	Відображення зв'язку бачення майбутнього з конкретними поточними діями
Нивен П. [9, с.178]	Документ обсягом в одну сторінку, на якому відображено усе те, що вважається важливим для реалізації стратегії
Мияке Д. [10]	Опис стратегії у вигляді набору причинно-наслідкових зв'язків обсягом у одну сторінку, що перетворює стратегію із рідко використовуваного на підприємстві документа у план дій

Недоліком наведених визначень (табл. 1) є те, що усі вони окремо не дають вичерпного знання про суть і основне призначення стратегічних карт на підприємстві. Вони, або загострюють увагу на призначенні стратегічних карт, або описують їх внутрішню структуру. З огляду на проблеми стратегічного управління вітчизняних машинобудівних підприємств [2, 4], останнє визначення стратегічних карт як моделі перетворення стратегії у план дій можна вважати найбільш повним і виправданим. Проте, його недоліком є недостатнє розкриття структури моделі, що є набором причинно-наслідкових зв'язків за чотирма стратегічними складовими підприємства. Таким чином, *необхідно дати повніше визначення* стратегічних карт.

Відповідно до поставленої проблеми у статті *необхідно* уточнити сутність трактування поняття „стратегічні карти”, розкрити основні цілі і принципи формування стратегічних карт машинобудівних підприємств для імовірного використання моделі на підприємствах галузі з метою підвищення їх ефективності.

На основі проведеного аналізу існуючих визначень стратегічних карт та проблем стратегічного управління вітчизняних підприємств, можна стверджувати, що трактування стратегічних карт як інструмента чи способу комунікації стратегії підприємства є недостатнім. За формального характеру стратегії підприємства дана модель трансформується у спосіб активізації стратегічного управління підприємством або у спосіб реалізації його стратегії. При формуванні визначення стратегічних карт важливо також згадати про механізм поділу стратегії підприємства на чотири складові перспективи і поєднання їх причинно-наслідковим зв'язком.

Отже, стратегічні карти машинобудівних підприємств – це документ, що є напрямком активізації процесу реалізації стратегії підприємства за допомогою поєднання чотирьох стратегічних складових причинно-наслідковим зв'язком.

Головною ціллю формування стратегічних карт на підприємствах є збільшення їх вартості. Збільшення вартості компанії у стратегічних картах здійснюється через посилення стратегії бізнесу, її формалізацію, реалізацію і донесення до кожного працівника

підприємства, забезпечення моніторингу і зворотного зв'язку з метою відстеження і генерації організаційних ініціатив у середині підприємства [7]. Для реалізації цілей стратегічні карти дозволяють: оцінити стратегію і цілі; усунути розрив між цілями компанії і їх операційною реалізацією; оперативно реагувати на зміни; оцінити успішність будь-якого витратного проекту; прив'язати цілі компанії до діяльності персоналу [8, 2]. Наприклад, на машинобудівному концерні Renault стратегічні карти дозволили обрати найбільш ефективні шляхи досягнення цілей. Проте, вітчизняні машинобудівні підприємства на запровадження стратегічних карт спонукають також прагнення сформувати і реалізувати власну стратегію, збільшити конкурентоспроможність [9, 116].

Розгляд стратегічних карт як способу активізації процесу реалізації стратегії машинобудівного підприємства і часткове розкриття їх внутрішньої структури передбачає розгляд закономірностей та основних положень у галузі стратегічного управління, що забезпечують реалізацію цілей стратегічних карт. Найбільш докладно це можна здійснити, розглянувши принципи формування стратегічних карт.

Авторами моделі закладені наступні принципи формування стратегічних карт [8, 2]:

- науковість і обґрунтованість – у стратегічній карті потрібно відображати інформацію, яка важлива при реалізації стратегії. Вона об'єднана за чотирма перспективами і виражена у вигляді набору показників, які поєднані між собою стратегічним причинно-наслідковим зв'язком;

- безперервність формування. Незважаючи на те, що стратегічні карти розробляються на 3-5 років, у них закладені можливості для постійного навчання працівників підприємства і зміни у відповідності до стратегічних змін;

- колективний підхід до формування стратегічних карт, що полягає в залученні до процесу формування моделі працівників підприємства і зовнішніх консультантів;

- гнучкість.

З одного боку, гнучкість стратегічних карт закладена в їх структуру шляхом використання перспективи навчання персоналу. Вважається, що завдяки заохоченню процесів навчання працівників на підприємстві виникатимуть стратегічні ініціативи і ідеї, що вимагатимуть зміни стратегії підприємства і коригування стратегічної карти (зміни цілей, показників, заходів і цільових значень). Завдяки гнучкості стратегічної карти досягається відповідність зовнішньому середовищу діяльності. З другого боку, гнучкість стратегічних карт – це можливість адаптувати стратегічні карти під вимоги відповідного підприємства. У даному випадку під гнучкістю вважається можливість змінювати архітектуру стратегічної карти конкретного підприємства, якщо це необхідне для реалізації стратегії. Таким чином, цей принцип дозволяє вносити корективи в перспективи і у стратегічну карту. Для уникнення плутанини, пов'язаної із подвійним трактуванням принципів, пропонуємо можливість вносити зміни структуру стратегічної карти розглядати як структурну гнучкість, а здатність стратегічної карти змінюватись у відповідності до стратегічних змін – як адаптивність.

В економічній літературі додатково зазначені принципи доступності, достовірності, своєчасності стратегічних карт [10].

Доступність стратегічної карти – це її невеликий обсяг, який відображає чотири перспективи (фінансову, ринкову, внутрішню і перспективу навчання), що вміщують цілі, показники, цільові значення і заходи.

Достовірність стратегічної карти полягає в тому, що усі показники стратегічних карт повинні бути адекватними дійсності, тобто, реально відображати стан справ на підприємстві. Із метою дотримання принципу достовірності повноваження із формування стратегічних карт делегуються працівникам відділу управління стратегіями і стороннім організаціям [11]. У протилежному випадку показники стратегічної карти розраховуються тими працівниками підприємства, чия діяльність вони характеризують.

Своєчасність стратегічної карти – це використання при формуванні стратегічної карти як фінансових, так і ринкових показників, показників внутрішніх процесів підприємства і розвитку та навчання персоналу, що дає можливість вчасно приймати управлінські рішення і уникати фінансових втрат. Фінансові показники для стратегічних карт є такими, що відносяться до „пізніх” показників. Вони орієнтовані на минуле і занадто агреговані для розуміння співробітниками в повсякденних процесах. „Ранні” показники (усі показники ринкової, внутрішньої перспектив і перспективи навчання персоналу), навпаки, дають змогу вчасно здійснити коригуючі дії та уникнути погіршення значень пізніх показників. „Ранні” показники - це, наприклад, частка ринку, витрати на навчання персоналу, частка браку на виробництві тощо.

До принципів стратегічних карт машинобудівних підприємств також варто додати принцип синергізму. Синергізм стратегічних карт полягає їх у здатності сформувати образ, певну цілісну структуру, результат якої буде більшим від суми складових компонентів. Принцип синергізму запропонований як основний для створення карти системи при формуванні стратегії управління персоналом підприємства. Карта системи є важливим компонентом створення стратегії управління персоналом підприємства. Створення карти системи відіграє вирішальну роль для переходу від непослідовного до інтегрованого і системного підходу до прийняття стратегічних рішень [12, 179].

Синергізм стратегічних карт проявляється в тому, що внаслідок включення у стратегічну карту того чи іншого показника можна отримати більший результат у порівнянні із дослідженням і вимірюванням цього ж показника за межами стратегічної карти. Крім того, отриманий результат виявляється більшим з огляду на процес реалізації стратегії підприємства та в абсолютному (відносному) значенні (для фінансових показників).

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. Внаслідок недоліків у стратегічному управлінні вітчизняними підприємствами, вони не спроможні реалізувати свою місію і не надають належного значення реалізації стратегії. За таких умов відбувається відновлення вітчизняного машинобудування, нарощення темпів виробництва і реалізації продукції, експортного потенціалу, зростання обсягу запровадження інновацій тощо. Зазначені процеси відбуваються із застосуванням новітніх систем управління процесами, і персоналом. До них належать і стратегічні карти, які доповнюються збалансованою системою показників. З огляду на це, на вітчизняних машинобудівних підприємствах змінилась мета застосування стратегічних карт. При застосуванні цієї моделі на таких підприємствах головний акцент ставиться на можливості активізації діяльності із реалізації стратегії підприємства і поширення уявлення про неї серед працівників підприємства.

Внаслідок того, що більшість визначень стратегічних карт не давали цілісного уявлення про суть моделі і специфіку стратегічного управління вітчизняних машинобудівних підприємств, було здійснено уточнення визначення стратегічних карт. Зокрема, у визначенні було зазначено, що стратегічні карти – це документ, що є напрямом активізації процесу реалізації стратегії підприємства, за допомогою поєднання чотирьох стратегічних складових причинно-наслідковим зв'язком.

Для формування цілісного явлення про стратегічні карти машинобудівних підприємств було наведено основні принципи формування стратегічних карт: науковості і обґрунтованості; безперервності формування; колективного підходу до формування стратегічних карт; структурної гнучкості і адаптивності; доступності; достовірності і своєчасності. До принципів формування стратегічних карт додатково віднесено принцип синергізму.

У подальших дослідженнях доцільно визначити особливості стратегічних карт та розробити методіку їх формування на машинобудівних підприємствах.

Література

1. И. Коберник, О. Гребенко Ориентир на местности излишний // Стратеги. - 2008. - № 5. - С. 7-11;
2. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. - К.: Академвидав, 2007. - 320 с. (Альма-матер);
3. Афанасьев М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: Навчально-методичний посібник, - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007, - 272 с. Укр. Мова;
4. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / Під заг. ред. чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина. - Ніжин: ТОВ "Видавництво "Аспект-Поліграф", 2007 - 308 с.;
5. К. Кучер «В сфері машинобудування задіяно біля 25% потенціалу всієї промисловості України» [Електронний ресурс] - Режим доступу ресурсу: http://www.industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?sessionId=4641ECF2C4F463CC19B0A85AA63B59B8?art_id=43152&cat_id=4265;
6. Довідка департаменту машинобудування про підсумки роботи в серпні 2006 року [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: http://www.industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=51749&cat_id=36232&searchPublishing=1&search_param=%E5%ED%E5%F0%E3%EE%BA%EC%ED%B3%F1%F2%FC.
7. Е. Амбарнова, М. Оганесян Пути реализации стратегии компании: система сбалансированных показателей (ССП) в действии [Електронний ресурс] // Режим доступу до ресурсу <http://www.retail.ru/stol2.asp.htm>;
8. Р. Каплан, Д. Нортон Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты, Вид-во: "Олимп-Бизнес", - 2004, 512 с.;
9. Кузьмін О. Є., Дорошкевич К. О. Підходи до класифікації стратегічних карт машинобудівних підприємств // Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів і поїздів. - 2008. - № 15. - С. 114-118;
10. О. Вишняков, Д. Ламонов ССП для новичков [Електронний ресурс] // Консультант - 2005. - № 7. - Режим доступу до ресурсу: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_fornovice.shtml;
11. К. Редченко, В. Белошарпа Офисные рецепты для стратегического управления // Стратегии. - 2006. - № 2. - С. 26-29;
12. Грэттон Линда Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 288 с.;
13. R. S. Kaplan and D. P. Norton «The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance» Harvard Business Review, January-February 1992, 79 с.;
14. М. Б. Медведев Система сбалансированных показателей. Вечный поиск эффективности [Електронний ресурс] // Двойная запись - 2006. - № 16. - Режим доступу до ресурсу: <http://www.rbsys.ru/page.php?press-centre/publications/2006/01/10/196/>;
15. Разработка научно-методических основ выработки стратегии развития учреждения дополнительного профессионального образования / Аксёнова Е. А., Беков Х. А., Сметана С. А. и др. - ИПКгосслужбы. - М., 2004. - 79 с. - Рукопись деп. в ИНИОН РАН;
16. П. Нивен Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пер. с англ.; Под ред. О. Б. Максимовой. - Днепропетровск- Баланс Бизнес Букс, 2005. - 336 с.;
17. Д. Мияке По ту сторону чисел [Електронний ресурс] // Intelligent Enterprise Russia - 2002. - № 20(61) - Режим доступу до ресурсу: <http://www.intalev.ru/?id=749>.

Редакція отримала матеріал 23 березня 2009 р.