

Катерина ДОРОШКЕВИЧ

ОІ ДААЕІ І В НОДАОАА²ХІ ЕІ Е ЕАДОАІ Е І А І АОЕІ І АОА²АІ ЕО І АІ ДЕ^а І НОААО

Розглянуто збалансовану систему показників і стратегічні карти, наведено недоліки збалансованої системи показників. Для усунення найголовнішого недоліку запропоновані організаційні структури управління стратегічними картами підприємств, визначені їхні переваги і недоліки. Для машинобудівних підприємств рекомендовано здійснювати управління стратегічними картами за центрами відповідальності.

The balanced system of indexes and strategic maps is considered, the lacks of the balanced system of indexes are resulted. For the removal of the most important failing the organizational structures of management of enterprises strategic maps are offered, their advantages and failings are certain. For machine-building enterprises it is recommended to carry out a management strategic maps by the centers of responsibility.

Збалансована система показників є однією із найбільш розповсюджених концепцій, що забезпечує управління процесом реалізації стратегії на підприємстві чи організації. Сьогодні вона застосовується на багатьох підприємствах, серед яких такі відомі компанії, як Siemens, Mobil, Motorola, Canon тощо. Універсальність системи дозволяє застосовувати її на підприємствах різних галузей національної економіки та в неприбуткових організаціях. Успіх моделі забезпечує, серед іншого, збалансованість фінансових і нефінансових показників, що відображають місію і загальну стратегію підприємства. Стратегічні карти є основною складовою частиною збалансованої системи показників, яка, будучи особливою системою звітності на підприємстві, доповнює стратегічні карти.

У результаті дослідження збалансованої системи показників економістами було виявлено низку недоліків, що зменшують ефективність застосування стратегічних карт на підприємствах. На думку О. О. Лясковської, до таких недоліків належать: відсутність результатів від застосування моделі у короткостроковому періоді, висока вартість розробки і впровадження, складність вибору ключових показників, непридатність для моделювання невизначеності і ризиків тощо [1, с.122]. Згідно з Н. В. Лазебною до недоліків збалансованої системи показників належить те, що вона не дозволяє підприємству обрати стратегію, відмовитися від традиційних інструментів управління і контролю, створити універсальну систему показників, яка би не потребувала регулювання, і отримати очікувані результати при відсутності корпоративної культури [8]. Проте авторами збалансованої системи показників Р. Капланом і Д. Нортеном як найголовніший недолік збалансованої системи показників виділено відсутність механізму саморегулювання моделі [2]. Іншими словами, для реалізації стратегії не достатньо запровадити стратегічні карти на підприємстві, ними необхідно управляти. Управління стратегічними картами полягає у внесенні коректив до їхніх структури і змісту, що відповідають змінам у зовнішньому середовищі діяльності підприємства і його стратегії. Таким чином, при запровадженні стратегічних карт перед підприємствами постає проблема вибору організаційної структури управління моделлю.

Для вирішення поставленої проблеми та підвищення ефективності застосування стратегічних карт Р. Каплан і Д. Нортон пропонують при їх запровадженні на підприємстві створювати посаду директора зі стратегічного розвитку (директора зі стратегій, стратегічного директора), завданнями якого є управління стратегічними картами і процесом зміни стратегії, приведення збалансованої системи показників у відповідність зі стратегічними змінами [2]. Зазвичай до повноважень стратегічного директора належать визначення стратегічного бачення підприємства, пояснення стратегічних планів (усвідомлення і доведення стратегії та стратегічних планів до відділів чи окремих працівників підприємства), ініціювання негайних стратегічних змін тощо [3, с.15–16]. При запровадженні стратегічних карт відбудеться збільшення переліку робіт, які виконує стратегічний директор (шляхом додання тих, що пов'язані із застосуванням стратегічних карт). Це зумовлює необхідність перерозподілу його функцій та делегування повноважень. Внаслідок цього виникає потреба у створенні відділу управління стратегіями.

Між таким підрозділом та традиційним відділом планування існують такі відмінності: відділ планування займається лише створенням стратегічних планів, а не реалізацією стратегії (відділ планування не займається розробкою і запровадженням стратегічних карт); до повноважень відділу планування не належать коригування і зміна стратегічних планів та перегляд стратегії [4, с. 27]. Крім того, відділ планування не бере участі в управлінні персоналом, доносячи знання про стратегію до працівників підприємства і генеруючи стратегічні ініціативи. Отже, працівники відділу управління стратегіями здійснюватимуть управління процесом реалізації стратегії, яке включає формування та управління стратегічними картами, управління стратегічними ініціативами і знанням тощо.

Вітчизняне машинобудування в останні роки набуло розвитку і характеризується найбільшими темпами приросту товарної продукції серед галузей національної економіки. Наприклад, ЗАТ "Завод комунального транспорту" продовжує нарощувати обсяги випуску нових моделей тролейбусів і автобусів (з низьким рівнем підлоги, туристичних). Протягом 2007 р. на підприємстві відбулось збільшення валового доходу на 43%, чистий прибуток зріс більш як удвічі.

Причини успіхів керівники машинобудівних підприємств часто бачать у запровадженні новітніх систем керування процесами і персоналом, малій механізації, нарощенні обсягів виробництва тощо. До згаданих систем управління персоналом належать, зокрема, збалансована система показників і стратегічні карти. В результаті збільшення обсягів реалізованої продукції машинобудівні підприємства зміцнюють власну позицію на ринку, мають змогу нарощувати експортний потенціал, займатися інноваційною діяльністю тощо.

Базовою стратегією конкуренції ЗАТ "Завод комунального транспорту" є стратегія сфокусованої диференціації. Вона полягає у тому, що підприємство пропонує автобуси, трамваї, тролейбуси із унікальними споживчими якостями покупцям, які входять у певні сегменти ринку. Для завоювання і підтримання лояльності споживачів підприємство намагається підтримувати пропоновані споживчі якості товарів протягом усього періоду їх експлуатації. За станом на 2007 р. чисельність працівників підприємства становить 2 137 осіб. На підприємстві функціонує сорок підрозділів, є вісім заступників директора (головний бухгалтер, заступник із суміжних виробництв, заступник з маркетингу та продажу, помічник голови правління, фінансовий директор тощо) та відсутня посада стратегічного директора. Отже, для успішної реалізації стратегії сфокусованої диференціації за допомогою стратегічних карт на підприємстві необхідно увести посаду заступника директора зі стратегії і створити відділ, який буде йому підпорядковуватись. Варто зазначити, що введення посади стратегічного директора на підприємстві здійснюється не лише в результаті запровадження збалансованої системи показників чи стратегічних карт, а й внаслідок ускладнення організаційної структури управління підприємством, швидкої глобалізації, спроб запроваджувати інновації тощо [3, с. 13]. Таким чином, створення відділу управління стратегіями в доповнення до посади стратегічного директора на машинобудівному підприємстві дедалі нагромаджуватиме організаційну структуру управління, що є недоцільним.

Загалом, створення відділу управління стратегіями рекомендоване лише великим підприємствам при виконанні певних умов. По-перше, на підприємстві повинен бути відсутній відділ, який може взяти на себе функції з управління стратегічними картами. По-друге, до відділу управління стратегіями повинні бути залучені висококваліфіковані кадри, що здатні провести адекватну оцінку видів діяльності товариства [4, с. 29].

Відповідно до поставленої проблеми у статті необхідно запропонувати організаційні структури управління стратегічними картами, які було би доцільно застосовувати на машинобудівних підприємствах.

На основі узагальнення літературних джерел і практики функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств можна стверджувати, що альтернативою створенню відділу управління стратегіями може стати делегування повноважень з управління стратегічними картами центрам відповідальності машинобудівного підприємства.

Під центрами відповідальності розуміють підрозділи, служби, групи організації, що відповідальні за виконання певних робіт, реалізацію заходів, досягнення результатів. Серед центрів відповідальності розрізняють центри вартості (виробничі підрозділи), видатків (невиробничі, адміністративні підрозділи), обороту (комерційні структури підприємства), інвестицій (фінансово-економічні управлінські служби, керівники інституційного рівня управління підприємством) і прибутків (автономні структури підприємства) [5, с. 124]. Стратегічні карти вміщують інформацію про напрямки реалізації стратегії підприємства за чотирма перспективами: фінансовою, ринковою, внутрішніх процесів, навчання персоналу. Беручи це до уваги, а також те, що запровадження стратегічних карт здійснюється з метою реалізації стратегії

шляхом поширення знань про неї серед усіх працівників підприємства, при управлінні стратегічними картами за центрами відповідальності планується задіяти усі види центрів відповідальності. Іншими словами, управління стратегічними картами буде здійснюватися децентралізовано. Як використання, так і оновлення моделі належатиме до повноважень тих працівників машинобудівного підприємства, чію діяльність виражають стратегічні карти. Це можливе завдяки каскадуванню стратегічної карти – формуванню стратегічних карт для усіх підрозділів підприємства. Це вимагає поділу стратегічних цілей на три групи: стратегічні цілі, які повністю спрямовані на досягнення мети головної організації; стратегічні цілі, що вимагають участі інших підрозділів; цілі, які належать тільки до даного підрозділу. Внаслідок цього нема потреби в створенні окремого відділу стратегічного управління. Керівні функції у процесі запровадження і управління стратегічними картами залишатимуться за стратегічним директором, створення посади якого при даній організаційній структурі не вдається уникнути.

На практиці застосовується кілька методик каскадування стратегічної карти, що не обов'язково вимагають створення стратегічних карт для нижчих підрозділів підприємства [7]. Одна із методик передбачає визначення цілей окремо для кожного підрозділу підприємства. Таку методику доцільно застосовувати на підприємстві, що здійснює кілька не пов'язаних між собою видів діяльності. Кожна з бізнес-одиниць такого підприємства може мати цілі, що безпосередньо не пов'язані ні з однією з цілей головної організації. Інша методика передбачає визначення для усіх підрозділів показників, що пов'язані з показниками компанії загалом (каскадування цілей і показників всієї компанії). Проте для машинобудівних підприємств, що переважно спеціалізуються на виробництві кількох видів продукції, рекомендовано здійснювати саме каскадування стратегічної карти.

Для машинобудівних підприємств також можливим є варіант передачі повноважень з управління стратегічними картами комітетам. За визначенням комітет – "це група, якій організація делегує повноваження для виконання конкретного завдання" [5, с. 42]. Беручи до уваги те, що комітети доцільно створювати для координації діяльності підрозділів, окремих працівників підприємства і груп, поділу сфери впливу між рівнями управління тощо, вони придатні для управління стратегічними картами. Необхідною умовою при цьому залишаються особливі вимоги до комітету управління стратегією, що повинен бути постійно діючим. Управління таким комітетом пропонується покласти на стратегічного директора.

Обидві організаційні структури управління стратегічними картами машинобудівних підприємств мають переваги і недоліки. При управлінні стратегічними картами за центрами відповідальності модель розглядатиметься керівниками як спосіб самоконтролю, що стимулює професійний розвиток працівників підприємства. Проте на підприємствах, де застосовується організаційна структура управління, що не передбачає значну свободу дій працівників, такого розуміння стратегічних карт не вдається досягти. Працівники сприйматимуть стратегічні карти як інструмент контролю [6]. В такому випадку більш доцільним є створення на підприємстві комітету з управління стратегією.

При управлінні стратегічними картами за центрами відповідальності, з одного боку, спостерігатиметься більша обізнаність із методикою стратегічних карт серед працівників підприємства і менший опір персоналу при запровадженні моделі. З іншого боку, існує імовірність спотворення інформації про діяльність підприємства при обчисленні працівниками тих показників, що характеризують їх роботу.

Організаційна структура управління стратегічними картами на машинобудівних підприємствах за центрами відповідальності є більш доцільною з огляду на таке. При управлінні стратегічними картами можливо уникнути додаткових витрат, що пов'язані зі створенням комітету управління стратегіями. Цей аргумент є вирішальним для машинобудівних підприємств, що поступово поліпшують свій фінансовий стан. Повертаючись до прикладу, в 2006 р. фінансовий стан ЗАТ "Завод комунального транспорту" можна було охарактеризувати як складний. На підприємстві спостерігалось зменшення показників ліквідності і їх вихід за межі допустимого значення та зменшення показників ділової активності. Протягом 2007 р. позитивними тенденціями стало збільшення ділової активності, рентабельності підприємства, що сприяло поліпшенню показників ліквідності, фінансової стійкості підприємства тощо. Паралельно із цим відбулось зниження адміністративних та інших операційних витрат відповідно на 25,91% і 15,97%. За умов створення додаткового підрозділу на ЗАТ "Завод комунального транспорту" адміністративні витрати знову зростатимуть. Динаміка основних фінансово-економічних показників і коефіцієнтів ЗАТ "Завод комунального транспорту" за 2005–2007 рр. наведена в табл. 1.

**Динаміка основних фінансово-економічних показників і коефіцієнтів
ЗАТ "Завод комунального транспорту" за 2005–2007 рр.**

Показники і коефіцієнти	Значення		
	2005 р.	2006 р.	2007 р.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,56	0,469	0,179
Коефіцієнт покриття	1,11	1,105	1,066
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,006	0,0062	0,001
Рентабельність власного капіталу, %	0,04	5,177	14,39
Рентабельність виготовленої продукції, %	23,75	36,41	32,85
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,34	0,52	0,184
Адміністративні витрати, тис. грн.	14 193	14163,2	10493,5
Інші операційні витрати, тис. грн.	100 495,5	11329,6	9520,5

Стратегічні карти є складовою частиною збалансованої системи показників, що забезпечує управління процесом реалізації стратегії підприємства. Недоліком збалансованої системи показників і стратегічних карт є відсутність механізму саморегулювання моделей. Для уникнення цього недоліку та підвищення ефективності використання стратегічних карт і збалансованої системи показників на підприємствах різних галузей національної економіки доцільно управляти стратегічними картами. Це можливо здійснити, створивши на підприємстві посаду заступника директора зі стратегічного розвитку та відділ управління стратегіями.

З метою уникнення ускладнення організаційної структури управління для машинобудівних підприємств рекомендовано здійснювати управління стратегічними картами за центрами відповідальності чи постійно діючими комітетами. Управління стратегічними картами за центрами відповідальності для машинобудівних підприємств більш доцільне. Воно не вимагає створення формально підрозділу, сприяє мотивації персоналу, поширюючи розуміння корисності від застосування стратегічних карт і розвиваючи самоконтроль працівників підприємства.

У подальших дослідженнях за проблемою необхідно розробити методичні положення із використання стратегічних карт на машинобудівних підприємствах і визначити ефект на ефективність від управління моделлю.

Література

1. Ляковська О. О. Переваги та недоліки збалансованої системи показників // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 7 (85). – С. 119–126.
2. Внедрение BSC: советы от автора концепции. Интервью с президентом компании Balanced Scorecard Collaborative, Inc [Электронный ресурс] // *Режим доступа до ресурсу: <http://www.intalev.ru/index.php?id=10854>*.
3. Брин Т., Нунс П., Шилл У. Стратегический директор // *Стратегии*. – 2007. — № 11. – С. 13–210.
4. Редченко К., Белошапка В. Офисные рецепты для стратегического управления // *Стратегии*. – 2006. – № 2. – С. 26–29.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту: Підруч.* – Вид. 2-ге, вип. і доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
6. Маркова Т. Неуставные цели [Электронный ресурс] // *Эксперт*. – 2006. – № 2. – *Режим доступа: http://www.expert.ru/printissues/management/2006/02/sistema_sbalansirovannyh_pokazateley/*.
7. Стратегия на каждый день [Электронный ресурс] // *Режим доступа до ресурсу: <http://www.scorecard.ru/asp/article/22>*.
8. Лазебная Н. В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей в планировании деятельности предприятий [Электронный ресурс] // *Электронный научный журнал "Исследовано в России"*. – 2006. – № 2. – *Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/269.pdf>*.