

ДО ПИТАННЯ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© Дорошкевич К.О., 2011

Розглянуто збалансовану систему показників, стратегічні карти, наголошено на відмінностях між поняттями. Досліджено процес формування і використання стратегічних карт. Підкреслено значення використання стратегічних карт для реалізації цілей стратегічного управління підприємством, визначено особливості процесу використання стратегічних карт на підприємствах.

Ключові слова: збалансована система показників, стратегічні карти, відділ управління стратегіями, економічне оцінювання стратегічних карт, стимулювання.

TO THE USE OF STRATEGIC MAPS ON ENTERPRISES

© Doroshkevych R., 2011

A Balanced Scorecard, strategy map is considered, marked the differences between the concepts. The process of forming and use of strategic maps is investigational. Underline value of the use of strategic maps for realization of aims of strategic management an enterprise, the features of process of the use of strategic maps are certain on enterprises.

Keywords: balanced scorecard, strategy maps, department of management strategies, economic evaluation of strategy maps, stimulation.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Стратегічні карти застосовуються для візуального подання стратегії підприємства 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 зростання» [1]. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у сприянні реалізації стратегії, завдяки чому вони вважаються системою стратегічного управління підприємством.

Поняття стратегічних карт іноді ототожнюється із поняттям збалансованої системи показників. Проте стратегічні карти лише доповнюються збалансованою системою показників як системою звітності підприємства [2, с.178]. На нашу думку, таке трактування понять збалансованої системи показників та стратегічних карт є доцільним з огляду на наступне. По-перше, у практиці управління підприємствами є багато замінників стратегічних карт (управління за цілями, «Панель управління», стратегічні карти Л. Мейселя). Вони виконують схожі функції, що дає змогу використовувати їх із збалансованою системою показників. По-друге, підприємства можуть розробляти збалансовану систему показників як таблиці цілей і показників, а стратегічні карти застосовувати окремо від неї.

У науковій літературі існує низка досліджень, що присвячені розробленню стратегічних карт. Наприклад, власну модель формування стратегічних карт пропонують Р. Каплан, Д. Нортон [1], П. Нівен, М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко [3, с. 45], А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко [4, с. 88], Г.И. Мальцева, Р.А. Луговой, Ю.А. Солдатова [6, с.97] тощо. Згідно з Р. Капланом, Д. Нортоном, формування стратегічних карт полягає у: формалізації цілей; визначенні блоків показників і розподілі цілей за ними; визначенні завдань, вирішення яких необхідне для досягнення цілей; встановленні причинно-наслідкового зв'язку і чинників впливу між цілями і задачами; визначенні вимірників цілей (показників) і погодженні їх із керівниками; розробленні програми (ініціатив) із досягнення цілей і завдань; інтегруванні стратегічної карти у систему управління; перегляді стратегічної карти [1]. М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. 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» [3, с. 45; 5, с. 208]. За А.А. Пилипенко, Ярошенко, формування стратегічної карти полягає у: розробленні стратегічної карти верхнього рівня, визначенні кількості і граничного рівня стратегічних карт, виборі показників, установленні причинно-наслідкових зв'язків, нормуванні індикаторів ключових показників ефективності стратегічних карт [4, с. 88]. Г.И. Мальцева, Р.А. Луговой, Ю.А. 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 [6, с. 97].

Узагальнюючі існуючі моделі, можна виділити такі етапи формування стратегічних карт: стратегічний аналіз, формування місії, візії, стратегії підприємства; визначення функціональних цілей та ключових факторів успіху; досягнення консенсусу за цілями; формування і впровадження стратегічної карти.

Стратегічні карти як інструмент стратегічного управління потребують не лише процесів, що пов'язані із його формуванням, а й використанням на підприємствах. 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. Згідно з функціональним підходом, використання стратегічних карт полягає у плануванні, організуванні (визначенні відділів, підрозділів з використання стратегічних карт, проведенні заходів, що передбачені у стратегічних картах підприємства), 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. Незважаючи на усю важливість для управління реалізацією стратегії, процес використання стратегічних карт залишається не достатньо дослідженим у практиці управління підприємствами та володіє низкою особливостей. Це і визначило проблематику поданої статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Для використання стратегічних карт Р. Каплан і Д. Нортон пропонують при їх запровадженні на підприємстві установлювати посаду директора зі стратегічного розвитку (директора зі стратегій, стратегічного директора), завданнями якого є використання стратегічних карт і управління процесом зміни стратегії, приведення збалансованої системи показників у відповідність із стратегічними змінами [7]. Зазвичай до повноважень стратегічного директора входять 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 [8, с.15]. При запровадженні стратегічних карт збільшиться перелік робіт, виконуваних стратегічним директором (шляхом додання тих, що пов'язані із застосуванням стратегічних карт). Це призводить до необхідності перерозподілу його функцій та делегування повноважень. Внаслідок цього виникає потреба у встановленні відділу управління стратегіями.

Працівники підприємства (на думку авторів стратегічних карт Р. Каплана і Д. Нортон) вважаються найціннішими ресурсами підприємства та основними джерелами стратегічних ідей [1]. Для підтвердження значення працівників підприємства в процесі реалізації стратегії їм у стратегічних картах відведений окремий блок показників. З одного боку, працівники підприємства на пізніх стадіях запровадження проекту є міцним генератором результативності стратегічних карт. З іншого боку, на ранніх стадіях вони гальмують проект їх запровадження. Крім того, при

застосуванні стратегічних карт на підприємствах можуть виникнути соціальні перешкоди, що проявлятимуться в опорі персоналу, нерозумінні вигоди від використання моделі стратегічних карт, їх неправильному використанні тощо. Крім того, із суті поняття використання стратегічних карт випливає те, що мотивація є його необхідним елементом.

Для здійснення мотивування Р. Каплан та Д. Нортон пропонують застосовувати преміальну систему за результатами досягнення показників стратегічної карти. Згідно з нею фінансові індикатори складають 40 % у схемі заохочувальних виплат, на показники ринкового, внутрішнього блоку припадає 15–25%, а на показники блоку навчання і зростання – 15–20 % [11, с. 342]. Крім того, передбачено визначати вагу кожного показника відповідного блоку у досягненні стратегічних цілей підприємства. Це дає змогу розрахувати розмір премії і виплачувати її за досягнення планового значення окремих показників. Щоби запобігти значному покращанню значення одних показників і погіршенню інших у преміальній системі може бути передбачено критичний рівень стратегічних показників. Із зниженням значення показників і виходом за межі критичного рівня премії на підприємстві не виплачуються. Існують також певні рекомендації щодо диференціації мотиваційної моделі використання стратегічних карт за керуючою та керованими підсистемами управління підприємством [3, с. 107].

Цілі статті. Відповідно до поставленої проблеми у статті необхідно зазначити особливості процесу використання стратегічних карт на промислових підприємствах з метою підвищення його результативності.

Виклад основного матеріалу дослідження із повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аналіз останніх досліджень та публікацій за проблемою дає змогу стверджувати, що використовувати стратегічні карти можна і спільно із використанням збалансованої системи 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 процесах використання стратегічних карт як самостійного управлінського інструменту та частини збалансованої системи показників існує низка відмінностей. У результаті проведеного порівняння (порівняння здійснювалось за показниками управлінського впливу на систему звітності, підсистему бюджетування та мотивування підприємства, рівнем автоматизації, рівнем централізації управлінських функцій тощо) можна стверджувати, що найбільші відмінності у процесах використання стратегічних карт та збалансованої системи показників спостерігаються через значно менший зв'язок стратегічних карт із системою звітності підприємства. Отже, використання стратегічних карт здійснює помірний управлінський вплив на підсистему бюджетування підприємства, має низький рівень автоматизації тощо (таблиця).

Таблиця 1

Порівняння процесів використання стратегічних карт і збалансованої системи показників підприємства

Порівнювані ознаки процесу використання	Притаманно стратегічним картам	Притаманно збалансованій системі показників
1	2	3
Управлінський вплив на систему звітності підприємства	Помірний, стратегічні карти використовують як метод менеджменту і незначно впливають на систему звітності підприємства	Значний, запровадження збалансованої системи показників пов'язане із зміною системи звітності підприємства
Управлінський вплив на підсистему бюджетування	Помірний, за результатами, отриманими від використання стратегічних карт, вносяться зміни до бюджетів підприємства	Значний, запровадження збалансованої системи показників пов'язане із зміною бюджетної підсистеми підприємства

1	2	3
Рівень автоматизації управлінських дій	Низький, використання стратегічних карт відбувається шляхом часткової автоматизації окремих процесів, наприклад, розрахунку показників стратегічних карт	Високий, використання збалансованої системи показників як системи звітності підприємства є повністю або частково автоматизованим
Управлінський вплив на підсистему мотивування	Значний, при використанні моделі передбачені спеціальні мотиваційні заходи, що доповнюють підсистему мотивування працівників підприємства	Значний, при використанні моделі передбачені спеціальні мотиваційні заходи, що доповнюють підсистему мотивування підприємства
Ступінь централізації управління	Низький, враховуючи те, що стратегічні карти не мають зв'язку із системою звітності підприємства, їх аналізування, виконання заходів, генерування стратегічних ініціатив може бути покладене на керівників функціональних підрозділів	Високий, управління у межах збалансованої системи показників є здебільшого централізованим. Звіти, що складені у формі стратегічних карт, надходять до стратегічного директора, у відділі якого їх аналізують
Періодичність внесення змін до стратегічної карти	Низька, раз на рік	Низька, раз на рік. Проте завдяки автоматизації процесів управління може здійснюватись частіше
Зворотний зв'язок процесу використання	Існує, полягає у внесенні пропозиції щодо зміни стратегічних карт працівниками підприємства, що проходять стратегічне навчання	Існує, крім функцій, що пов'язані із генеруванням стратегічних ініціатив, використання стратегічних карт зобов'язує працівників (начальників відділів) звітувати у формі стратегічних карт

Незалежно від того, як використовуються стратегічні карти (спільно із збалансованою системою показників чи окремо), згідно з рекомендаціями Р. Каплана та Д. Нортон, слід установлювати відповідний підрозділ на підприємстві (відділ управління стратегіями, комітет) та створювати посаду стратегічного директора [7]. Це викликає проблеми щодо розподілу повноважень на підприємстві та визначення зон відповідальності його керівного складу. Наприклад, на підприємстві виникають труднощі під час розподілу повноважень щодо формування і використання стратегічних карт між генеральним та стратегічним директором. Крім того, виникають проблеми, пов'язані із тим, що не має єдиного розуміння того, кому саме повинен бути підпорядкований відділ управління стратегіями.

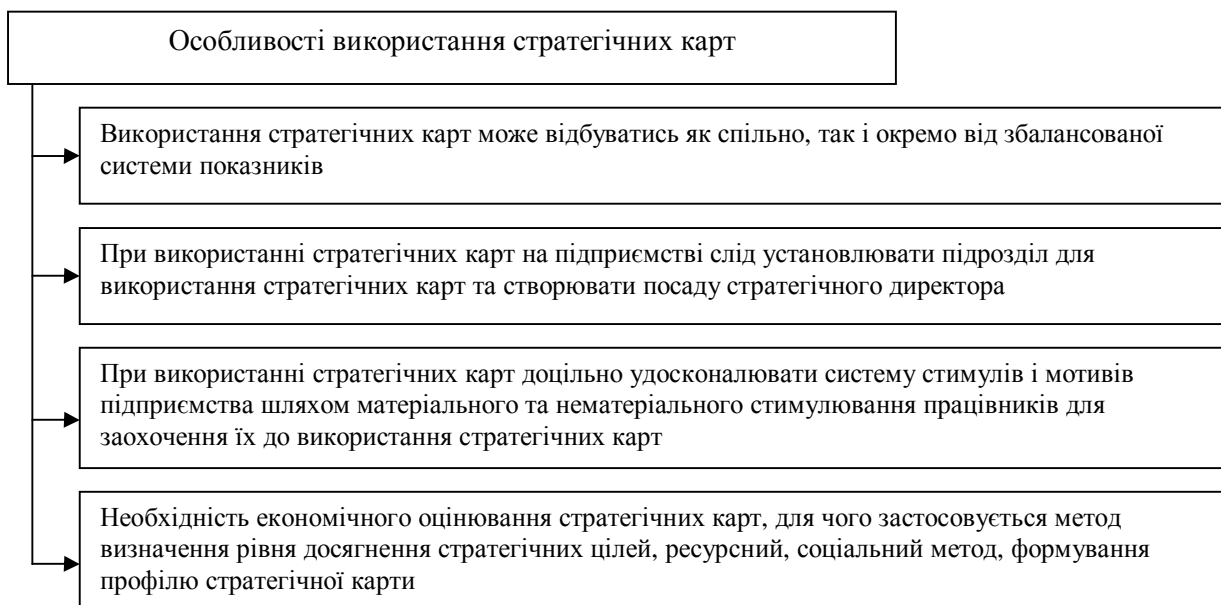
При використанні стратегічних карт слід удосконалювати систему стимулів і мотивів підприємства, адже працівників підприємства необхідно спонукати до використання стратегічних карт у щоденній діяльності, навчати методам роботи із ними та створювати зацікавлення до формування пропозицій щодо їх зміни та перегляду. Наприклад, будь-який працівник підприємства може вносити пропозиції щодо перегляду стратегічних карт, якщо вони необхідні для реалізації стратегії підприємства. Для цього можна застосувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Наприклад, під час запровадження стратегічних карт на ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» заходами мотивації працівників внаслідок використання і оновлення стратегічних карт визначено матеріальне і нематеріальне стимулювання: виплату надбавок, доплат, премій, залучення до прийняття управлінських рішень, просування за службовою ієрархією, покращання умов праці тощо. Застосування зазначені стимули запропоновано за допомогою участі у формуванні стратегічних карт, проходження стратегічного навчання, виявленні стратегічної ініціативи (внесенні пропозицій щодо зміни стратегічних карт), обрахунку показників стратегічної карти, обізнаності із стратегічними намірами, використання стратегічних карт у діяльності. Крім того, на

підприємстві розроблено систему стимулювання працівників при формуванні стратегічних карт із застосуванням перелічених вище матеріальних та нематеріальних стимулів із диференціацією працівників, які підлягають мотивуванню в залежності від займаної посади. Наприклад, виплатити надбавки та доплати рекомендовано заступнику директора підприємства та окремим працівникам на його розгляд за результатами участі у прийнятті управлінських рішень, а премії – за результатами виявлення стратегічної ініціативи – виплатити усім працівникам підприємства тощо [9].

Окрім цього, при використанні стратегічних карт слід здійснювати їх економічне оцінювання. Мінливість зовнішніх факторів впливу на машинобудівне підприємство (дії конкурентів, міжнародні події, науково-технічний прогрес тощо), динамічність розвитку внутрішнього середовища діяльності підприємства (навчання персоналу, розвиток техніки і технології) вимагають зміни його стратегії та ключових факторів її досягнення (ці зміни пов'язані із переглядом як самої стратегії, так і методів її реалізації). Оскільки для реалізації стратегії підприємства використовуються стратегічні карти, то важливо відслідковувати динаміку розвитку та оцінювати їх основні характеристики. Оцінювання стратегічних карт дає змогу визначити ефективність оперативних заходів з реалізації стратегії усіх підрозділів підприємства та визначити необхідність перегляду самої стратегії, що є важливим елементом використання моделі. Для цього в економічній літературі рекомендовано застосувати ресурсний метод, метод визначення рівня досягнення стратегічних цілей, соціальний метод чи формування профілю стратегічної карти [10]. Узагальнено особливості використання стратегічних карт на рисунку.

Висновки і перспективи подальших досліджень за проблемою. Застосовують стратегічні карти для сприяння реалізації стратегії підприємства. Процес формування лише створює необхідні передумови для реалізації стратегії (при формуванні стратегічних карт здійснюється стратегічне аналізування, переглядається стратегія підприємства, відбувається її декомпозиція на операційний рівень діяльності підприємства шляхом формування стратегічних цілей за блоками показників, відбувається навчання персоналу тощо) і повинен бути доповнений шляхом використання стратегічних карт.

Для досягнення цілей стратегічного управління підприємством та більш результативного використання стратегічних карт слід звернути увагу на таке: підприємству необхідно створити підрозділ із використання стратегічних карт (посаду стратегічного директора), удосконалити мотиваційні процеси та застосовувати методи економічного оцінювання стратегічних карт (рисунок).



Особливості використання стратегічних карт на підприємствах

У подальших дослідженнях за проблемою слід розвинути методичні положення із використання стратегічних карт на промислових підприємствах.

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. с англ.] – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005.– 320 с.
2. Нивен П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Нивен; [пер. с англ. под ред. О.Б. Максимовой]. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
3. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: Монографія. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
4. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: Монографія / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.
5. Внедрение сбалансированной системы показателей /Novard&Partners: Пер. с нем.М. : – Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
6. Г.И. Мальцева Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) [Электронный ресурс] / Г.И. Мальцева, Р.А. Луговой, Ю.А. Солдатова // Университетское управление: практика и анализ. – №5–6(33). – Режим доступа до ресурсу: <http://www.ecsocman.edu.ru/univman/msg/213632.html>.
7. Маркова Т. Неуставные цели [Электронный ресурс] / Маркова Т. // Эксперт. – 2006. – № 2. – Режим доступа до ресурсу: http://www.expert.ru/printissues/management/2006/02/sistema_sbalansirovannyh_pokazateley/.
8. Брин Т. Стратегический директор / Т. Брин, П. Нунс, У. Шилл // Стратегии. – 2007. – № 11. – С.13–21.
9. Кузьмін О.Є. Моделювання стратегічних карт машинобудівних підприємств / О.Є. Кузьмін, К.О. Дорошкевич // Актуальні проблеми розвитку економіки України: зб. наук. праць / ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ.– Т. ІХ. – Економіка; 2008. Вип. 104. – С.21–33.
10. Подольчак Н. Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту підприємства / Н.Ю. Подольчак // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення і проблеми розвитку”. – 2007. – № 606.– С. 203–211.
11. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Каплан Роберт С., Нортон Девид П. : [пер. с англ.] – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», — 2005. – 512 с.