

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічності економічного розвитку будь – якому вітчизняному підприємству для отримання стійкої конкурентної позиції на ринку необхідно сформувати і ефективно реалізувати стратегію розвитку. Стратегічна карта – це графічне відображення причинно – наслідкових зв'язків між окремими елементами стратегії організації. Вона подає універсальний і послідовний спосіб описування стратегії таким чином, що можна не лише встановлювати цілі та показники, а й управляти ними.

Алгоритм формування стратегічної карти підприємства:

1. Сформувати генеральні цілі п'яти напрямків (інфраструктура/працівники, внутрішні бізнес – процеси, інновації, співробітництво з контрагентами та фінанси) збалансованих систем показників, які відповідають загальній меті функціонування підприємства (збільшення ринкової вартості). Наприклад, генеральна ціль напрямку: «фінанси» - забезпечити підвищення прибутковості та іміджу підприємства; «співробітництво з контрагентами» - забезпечити підвищення задоволення потреб споживачів, підтримання відносин із постачальниками, зовнішніми партнерами, державними органами влади, конкурентами; «інновації» - забезпечити діяльність підприємства новими товарами, послугами, обладнанням, технологіями; «внутрішні бізнес – процеси» - забезпечити ефективність бізнес – процесів на підприємстві; «інфраструктура/працівники» покращити умови праці та забезпечити підвищення якості інфраструктури на підприємстві.

2. Сформувати стратегічні цілі по п'яти напрямках збалансованих систем показників, які відповідають і забезпечують реалізацію генеральних цілей.

Наприклад, стратегічними цілями напрямку «фінанси» є: забезпечити зростання продуктивності; забезпечити зростання доходів; підвищити цінність бренду.

Стратегічними цілями напрямку «співробітництво з контрагентами» є: збільшити клієнтську базу та підвищити задоволеність існуючих клієнтів; забезпечити ефективність поставок; задовольнити потреби краще ніж конкуренти та встановити контакти із партнерами; покращити діяльність по забезпеченню безпеки здоров'я людей і захисту навколишнього середовища.

Стратегічними цілями напрямку «інновації» є: впровадити інновації; забезпечити ефективне просування товару на ринок.

Стратегічними цілями напрямку «внутрішні бізнес - процеси» є: забезпечити високу якість продукції; удосконалити структуру витрат, впровадити режим економії ресурсів; забезпечити раціональне завантаження виробничих потужностей.

Стратегічними цілями напрямку «інфраструктура/працівники» є: підвищити мотивацію співробітників; забезпечити компетентність співробітників; створити атмосферу активності на підприємстві; забезпечити розвиток інфраструктури.

3. Визначити локальні цілі напрямку «фінанси». До локальних цілей даного напрямку можуть належати: оптимізувати структуру витрат; поліпшити використання активів; забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами; диверсифікувати джерела доходів; підвищити цінність обслуговування; створити хороший імідж підприємства тощо.

4. Встановити взаємозв'язки між локальними цілями напрямку «фінанси». Наприклад, виконання стратегічної цілі «забезпечити зростання продуктивності» можливе за рахунок досягнення локальних цілей: оптимізувати структуру витрат; поліпшити використання активів.

5. Визначити локальні цілі напрямку «співробітництво з контрагентами». До локальних цілей даного напрямку можуть належати: підвищити задоволеність існуючих клієнтів; збільшити попит; підвищити контроль за поставками (оптимізувати строки поставок); встановити партнерські відносини із фінансовими установами; встановити партнерські відносини з

страховими компаніями; встановити партнерські відносини з науковими установами тощо.

6. Встановити взаємозв'язки між локальними цілями напрямку «співробітництво з контрагентами». Наприклад, виконання стратегічної цілі «задовольнити потреби краще ніж конкуренти та встановити контакти із партнерами» можливе за рахунок досягнення локальних цілей: встановити партнерські відносини із фінансовими установами; встановити партнерські відносини з страховими компаніями; встановити партнерські відносини з науковими установами.

7. Визначити локальні цілі напрямку «інновації». До локальних цілей даного напрямку можуть належати: закупити новітнє обладнання; забезпечити удосконалення споживчих властивостей товару; здійснити виробництво нових товарів; забезпечити ефективне функціонування служби перед і після продажного сервісу; створити ефективну збутову мережу тощо.

8. Встановити взаємозв'язки між локальними цілями напрямку «інновації». Наприклад, виконання стратегічної цілі «впровадити інновації» можливе за рахунок досягнення локальних цілей: закупити новітнє обладнання; забезпечити удосконалення споживчих властивостей товару; здійснити виробництво нових товарів.

9. Визначити локальні цілі напрямку «внутрішні бізнес-процеси». До локальних цілей даного напрямку можуть належати: проводити профілактичні заходи щодо попередження появи браку; провести реструктуризацію виробничих процесів на підприємстві; оптимізувати тривалість операційного циклу; оптимізувати ланцюжок процесів створення споживчої цінності продукту тощо.

10. Встановити взаємозв'язки між локальними цілями напрямку «внутрішні бізнес-процеси». Наприклад, виконання стратегічної цілі «забезпечити раціональне завантаження виробничих потужностей» можливе за рахунок досягнення локальних цілей: провести реструктуризацію виробничих процесів на підприємстві; оптимізувати тривалість операційного циклу.

11. Визначити локальні цілі напрямку «інфраструктура/працівники». До локальних цілей даного напрямку можуть належати: забезпечити матеріальне стимулювання робітників; забезпечити моральне стимулювання робітників; забезпечити постійне підвищення кваліфікації працівників; створити і розвивати банк кандидатів на керівні посади; забезпечити обладнаність робочих місць; забезпечити високий рівень допоміжного і обслуговуючого виробництва; забезпечити діяльність підприємства необхідною інформацією тощо.

12. Встановити взаємозв'язки між локальними цілями напрямку «інфраструктура/працівники». Наприклад, виконання стратегічної цілі «створити атмосферу активності на підприємстві» можливе за рахунок досягнення локальних цілей: створити і розвивати банк кандидатів на керівні посади; забезпечити обладнаність робочих місць.

13. Враховуючи взаємозв'язки між локальними цілями кожного напрямку збалансованих систем показників, встановити взаємозв'язки між стратегічними цілями окремих напрямків.

Досягнена локальна ціль напрямку «співробітництво з контрагентами» «встановити партнерські відносини з науковими установами» забезпечить досягнення локальних цілей напрямку «фінанси» «забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами», «диверсифікувати джерела доходів», «підвищити цінність обслуговування», «поліпшити використання активів», «оптимізувати структуру витрат».

14. В межах локальних цілей сформувані оцінювальні показники, отримані значення по яких дозволять відстежити рівень досягнення цих цілей.

15. Відповідно взаємозв'язків локальних цілей встановити взаємозв'язки між оцінювальними показниками різних напрямків збалансованих систем показників, що надасть керівництву підприємства можливість відслідковувати зміну значень показників, рівень їх впливу на пов'язані із ними показники та оперативно приймати відповідні управлінські рішення.

Формування стратегічної карти сприятиме ефективній реалізації стратегії підприємства.