

## ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Кузьмін О.Є., Дорошкевич К.О., 2008

Розглянуто збалансовану систему показників та визначено роль стратегічних карт у діяльності машинобудівних підприємств. Наведено переваги застосування стратегічних карт на машинобудівних підприємствах, що проявляються у можливості здійснення оперативного контролю за реалізацією стратегії, та недоліки – велика вартість, трудомісткість та довготривалість запровадження і застосування на машинобудівних підприємствах.

**The essence of the notion of balanced scorecard and role of strategic maps in activity of machine-building enterprises are certain. Advantages at application of strategic map on machine-building enterprises are resulted which show up in possibility of realization of operative control after realization of strategy, and failings are a large cost and labour intensive and duration of introduction and application on machine-building enterprises.**

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Стратегічне планування діяльності є невід'ємною частиною процесу управління будь-яким підприємством. Стратегічне планування – це сукупність дій та рішень, що застосовуються керівництвом та призводять до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб організація досягла своїх цілей [1, с.256]. З позиції функціонального підходу стратегічне планування на підприємстві є роботою з визначення місії, візії, стратегії, стратегічних цілей та завдань з досягнення цих цілей.

З одного боку, кожна із складових процесу стратегічного планування має своє особливе призначення при здійсненні процесу управління підприємством. Місія є основною причиною створення організації та визначає потенційне коло клієнтів підприємства, відмінні умови продукції та напрямки його розвитку [1, с.257]. Візія – це картина майбутнього. Завдання візії полягає у наданні усім зацікавленим особам довідки про бажане майбутнє й очікувані результати діяльності підприємства, наприклад, майбутні ринки, покупців, продукти, сервіс і структуру підприємства. Стратегія показує, як реалізувати візію та місію та є основою для формування стратегічних цілей, а стратегічні цілі є конкретним кінцевим станом або очікуваним результатом реалізації стратегії підприємства. З іншого боку, „певна організація, що має одну візію, 5 корпоративних цінностей, 6 цілей, 7 пріоритетів, 8 цільових величин вимірювання успіху, що не співвідносяться один із одним, має надійний рецепт для абсолютної плутанини і хаосу” [2]. Для впорядкування усіх вищевказаних компонентів у межах підприємства необхідно застосування певний ефективний інструментарій.

Одним із інструментів, що здатен поєднати місію, візію та корпоративні цінності для перенесення стратегії у дію і, таким чином, сформувати організацію, діяльність якої орієнтована на виконання стратегії, є збалансована система показників Р. Каплана та Д. Нортон (Balanced Scorecard). Принцип роботи збалансованої системи показників полягає у наявності на підприємстві цілісної системи визначених і чітко вимірних індикаторів, що використовуються при управлінні підприємством, структурним підрозділом чи окремим працівником. Збалансована система

показників також забезпечує поточний контроль рівня досягнення індикаторами цільових значень і прийняття менеджером коригуючих дій.

Основу збалансованої системи показників становлять стратегічні карти, що складаються із чотирьох, істотних для управління підприємством і поєднаних причинно-наслідковим зв'язком, перспектив і вміщують стратегічні цілі, показники (індикатори) та заходи. Перспективи стратегічних карт сформовані на основі місії, візії, корпоративних цінностей і стратегії підприємства так, що індикатори у межах перспектив стратегічних карт повністю відповідають стратегічним цілям компанії [3].

На практиці на будь-якому підприємстві запровадження збалансованої системи показників не завершується розробленням та впровадженням стратегічних карт на усіх ієрархічних рівнях його управління. Збалансована система показників передбачає оновлення стратегічних карт відповідно до вимог зовнішнього середовища, здійснення навчання персоналу і управління знаннями для отримання та використання ідей, що сприяють швидшому досягненню стратегічних цілей та можуть надходити від будь-якого працівника.

Галузь машинобудування належить до перспективних галузей промисловості України. За даними Міністерства економіки, темп зростання галузі за січень–листопад 2007р. становив 28%. Таке значення показника дозволило Україні увійти до п'ятірки світових лідерів машинобудування за темпами зростання [4]. Міжнародний центр перспективних досліджень серед позитивних тенденцій вітчизняного машинобудування відзначає активізацію діяльності [5]. Іншими позитивними тенденціями центр вважає високий характер цінової конкуренції, скасування заходів державної підтримки для підприємств галузі.

Діяльність підприємств галузі не позбавлена також недоліків. Експерти усе частіше говорять про нерозвиненість внутрішнього ринку та пов'язують різке зростання галузі із збільшенням експортних поставок підприємств [4]. Наступними недоліками, що прямо пов'язані з проблемами встановлення внутрішнього ринку, є низька купівельна спроможність споживачів, застарілість технологій, незавантаженість виробничих потужностей і зменшення продуктивності праці [5].

Для усунення наведених недоліків центр перспективних досліджень має сприяти доступу до ринку, оновленню технічного парку підприємств, приділяти більшу увагу питанням інновацій [5]. До цього переліку варто додати інтенсифікацію діяльності, що полягає у впровадженні нових систем керування процесами і персоналом, малій механізації, поліпшенню взаємодії служб підприємств галузі [4]. Отже, запровадження збалансованої системи показників і стратегічних карт зокрема як системи керування процесами можна вважати методом інтенсифікації діяльності підприємств галузі, що допоможе утримати і покращити поточні показники зростання галузі.

Застосування збалансованої системи показників і стратегічних карт, як і будь-якого іншого інструменту, призначений для управління підприємством, має певні переваги та недоліки. Враховуючи новизну наведеної моделі, відсутність досвіду її тривалого застосування та особливості функціонування вітчизняних підприємств галузі машинобудування, постає проблема оцінки вигод використання стратегічних карт та уникнення при цьому втрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми.** З часу свого заснування збалансована система показників набула значної популярності серед підприємств комерційної та некомерційної сфер. Практика формування і використання стратегічних карт висвітлена у низці статей вітчизняних та іноземних авторів. В ході аналізу літературних джерел було виявлено, що існують наукові дослідження, що присвячені перевагам та недолікам використання моделі у неприбуткових організаціях і деяких підприємствах комерційної сфери. Так, Л. Парамонова і Е. Нізамова говорять про створення за допомогою стратегічних карт правильного уявлення про ланцюг цінності сервісної організації. Щоправда, для цього необхідно модифікувати стратегічної карти під вимоги сервісного управління [6, с. 101]. Компанія SMDC охоплює мережу лікарень св. Марії м. Дулута та належить до регіональної системи охорони здоров'я. Вона визнає переваги збалансованої системи показників, що полягають у можливості

оперативного отримання інформації про зміни у діяльності підприємства і зовнішньому середовищі і тим покращати фінансові показники діяльності. Через три роки після запровадження стратегічних карт компанія змогла збільшити власний річний прибуток на 23 млн. дол., зменшити середній оборот дебіторської заборгованості з 15 до 8 днів, збільшити рівень задоволеності клієнтів на 15% тощо [8]. На противагу цьому, компанія Verizon Communications Inc зіштовхнулася із проблемою трудомісткості процесу використання стратегічних карт. Стратегічна карта компанії складалася із 118 показників і містила 400–500 інформаційних одиниць. Для поточного використання моделі підприємству потрібно було щоденно обчислювати більшість показників. Затрати на цей процес не виправдовували результати. Підприємство знайшло вихід, спробувавши застосувати програмний продукт [7].

Аналіз літературних джерел також показав відсутність публікацій, присвячених застосуванню стратегічних карт на машинобудівних підприємствах з описом переваг та недоліків, які можуть при цьому виникати.

**Цілі статті.** Відповідно до поставленої проблеми необхідно вивчити переваги і недоліки від застосування стратегічних карт на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження із повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Галузь машинобудування України загалом характеризується складністю і розмежуванням галузевої структури, широким асортиментом продукції, активною участю у галузевому і територіальному поділі праці. Узагальнення літературних джерел [1–11] та практики функціонування машинобудівних підприємств показало, що у разі застосування стратегічних карт вітчизняне машинобудівне підприємство отримує низку переваг.

По-перше, стратегічні карти дають змогу керівництву отримувати усю необхідну для управління підприємством інформацію, що є вимірною і введеною до стратегічної карти та має стратегічну спрямованість. Отже, за допомогою стратегічних карт увесь потік інформації, що надходить до підприємства із різних джерел, розбивається за істотними для керівництва підприємством перспективами, чим полегшує поточне управління ним і реалізацію сформованої стратегії. Особливого значення ця перевага набуває при прийнятті рішення про тип виробництва. Головним у такому випадку є погодження внутрішніх процесів підприємства із його ринковою стратегією.

По-друге, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівники підприємств можуть контролювати поточні показники діяльності машинобудівного підприємства, що прямо впливають на значення монетарних величин – показників, що належать до фінансового блоку. По-третє, за допомогою стратегічних карт можна пов'язати ключові показники діяльності підприємства, на яких ґрунтуватиметься контроль за стратегією у межах усього підприємства. Так, відчуватиметься злагодженість роботи усіх підрозділів та розуміння причетності працівників до реалізації головної мети діяльності машинобудівного підприємства.

Власний „життєвий шлях” моделі стратегічних карт та її розвиток приносить підприємству ще одну перевагу. Модель забезпечує стратегічний зворотний зв'язок (оновлення стратегії відповідно до зміни ринкових умов господарювання та організаційного розвитку) та навчання персоналу підприємства. Внаслідок цього діяльність підприємства не тільки сприяє реалізації стратегії, а й здійснюється відповідно до стратегії підприємства та умов зовнішнього середовища, в якому воно працює. Ця перевага важлива в умовах зростання вітчизняної галузі машинобудування та формування внутрішнього ринку, що може викликати зміни у ринкових стратегіях підприємства.

Водночас, застосовуючи стратегічні карти, машинобудівне підприємство стикається із певними труднощами. Увесь процес побудови та використання стратегічних карт для машинобудівного підприємства, незважаючи на відчутні вигоди, вимагає початкових та поточних капіталовкладень. Величина капіталовкладень коливатиметься залежно від розмірів підприємства, набору видів діяльності тощо.

При запровадженні моделі можливим є варіант початкового розроблення стратегічних карт на основі стандартного програмного забезпечення типу Access, Excel або Power Point працівником підприємства чи зовнішнім консультантом [9]. Цей варіант вважається відносно дешевим, вартість проекту впровадження стратегічних карт становитиме декілька тисяч євро. Враховуючи те, що машинобудівні підприємства належать до розряду великих підприємств, що вимагає розроблення стратегічних карт для багатьох підрозділів та їх автоматизації, для подальшого використання, стандартне програмне забезпечення не виконуватиме повного переліку необхідних функцій. У такому випадку необхідно застосувати спеціальні програми та використати послуги зовнішнього консультанта. Послуги сторонньої організації для впровадження збалансованої системи показників на машинобудівному підприємстві піднімуть вартість проекту у п'ятдесят і більше разів. Беручи до уваги не надто стабільне фінансове становище підприємств галузі, запровадження моделі стратегічних карт викличе у них додаткові фінансові труднощі. Отже, найголовнішим недоліком використання стратегічних карт на вітчизняних машинобудівних підприємствах залишається висока вартість проекту запровадження та використання моделі.

Наступним недоліком застосування стратегічних карт є трудомісткість використання моделі. Після запровадження стратегічних карт необхідно здійснювати моніторинг системи, її оновлення, тренінг персоналу тощо. У зв'язку із цими процесами необхідною стає діяльність з дослідження ринку, збирання інформації, обрахування показників, заповнення стратегічної карти, написання звітів та їх розповсюдження. Наведені процеси є трудомісткими та можуть бути значно спрощені шляхом впровадження інформаційної системи.

Ще одним недоліком застосування стратегічних карт є значна тривалість проекту запровадження. За приблизними оцінками, на більшості вітчизняних машинобудівних підприємств тривалість запровадження стратегічних карт становитиме період значно більший за декілька календарних років. Збільшуватиме період запровадження стратегічних карт той факт, що на більшості вітчизняних підприємств відсутні один чи декілька елементів, покладених в основу стратегічних карт (мається на увазі місія, візія, корпоративні цінності). Особливу роль в процесі впровадження стратегічних карт на вітчизняних підприємствах відіграє стратегія фірми. За відсутності стратегії на підприємстві розробляється так звана „псевдостратегічна карта”, тобто обчислюється велика кількість показників, що не мають стратегічної спрямованості та не приносять жодної користі для керівництва фірмою [10].

Працівники підприємства (на думку авторів стратегічних карт Р. Каплана і Д. Нортон) вважаються найціннішими ресурсами підприємства та основними джерелами стратегічних ідей [3]. Підтверджуючи значення працівників підприємства для реалізації стратегії, їм в стратегічних картах відведений окремий блок показників. З одного боку, працівники підприємства на пізніх стадіях запровадження проекту є міцним генератором ефективності стратегічних карт, з іншого – на ранніх стадіях вони гальмують проект з їх запровадження. При застосуванні стратегічних карт на вітчизняних машинобудівних підприємствах можуть виникнути соціальні перешкоди, що проявлятимуться в опорі персоналу, нерозумінні вигоди від використання моделі, неправильному використанні стратегічних карт тощо. Крім того, корпоративні цінності чи розуміння стратегії не можна привити за один робочий день, вони вимагають усвідомлення, тривалість якого не можливо виміряти і прорахувати [11, с. 19]. Тому процес застосування стратегічних карт необхідно доповнювати роз'яснювальною роботою, тренінгами персоналу, що робить процес їх застосування ще довготривалішим.

Для усунення наведених недоліків можна створити відділ управління стратегіями, який формуватиме стратегічні карти і керуватиме ними, чим зменшить вартість їх запровадження. Крім того, чіткий розподіл повноважень і відповідальності при управлінні стратегічними картами підвищить ефективність їх використання. Для уникнення опору персоналу при запровадженні стратегічних карт і, отже, для зменшення тривалості проекту, доцільно проводити роз'яснювальну роботу серед працівників підприємства щодо значення і суті стратегічних карт. Для зменшення трудомісткості використання стратегічних карт традиційно застосовують програмне забезпечення чи спеціалізований модуль підтримки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень за проблемою.** Основне призначення стратегічних карт – сприяння організації у реалізації її стратегії. В умовах зростання вітчизняної галузі машинобудування використання стратегічних карт як системи керування процесами і персоналом сприяє інтенсифікації діяльності підприємств. Завдяки таким особливостям моделі, що проявляються у вимірюванні усіх важливих показників для стратегічного управління підприємством чи поєднанні показників між собою стратегічними причинно-наслідковими зв'язками, стратегічні карти несуть відчутні переваги вітчизняним машинобудівним підприємствам. Проте використання стратегічних карт на машинобудівних підприємствах має певні недоліки. Незважаючи на можливість своєчасного отримання менеджером усієї необхідної інформації для керівництва підприємством, керівники підприємств змушені відмовлятися від концепції стратегічних карт через трудомісткість її запровадження та використання. Стратегічна карта – динамічна концепція із власним „життєвим шляхом”, тому для підприємства недостатньо просто її запровадити, потрібно здійснювати постійні налагодження та удосконалення моделі. Даний процес вимагає від підприємства поточних капіталовкладень. Для зменшення витрат на впровадження та керування стратегічними картами можна застосовувати окремі програмні продукти та звертатися до послуг сторонніх організацій.

Ще одним недоліком використання стратегічних карт на вітчизняних машинобудівних підприємствах є велика часова тривалість проекту з впровадження, оскільки вітчизняні машинобудівні підприємства у невеликий проміжок часу не здатні забезпечити усі необхідні передумови для запровадження моделі та належно змотивувати працівників.

У подальших дослідженнях за проблемою доцільно глибше ознайомитися з досвідом використання стратегічних карт на вітчизняних та іноземних машинобудівних підприємствах і сформулювати модель формування стратегічних карт вітчизняних машинобудівних підприємств.

1. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с. 2. M.G. Bernhard *Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard: Kennzahlensysteme entwickeln und Managementprozesse steuern* [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.symposion.de/bsc/bsc\\_16.htm](http://www.symposion.de/bsc/bsc_16.htm). 3. S. Kaplan and D. P. Norton «Alignment» *Harvard Business Review*, February 2006. 4. *Машинобудування ловить хвилю* [Електронний ресурс] – Режим доступу ресурсу: <http://www.news.finance.ua/ua/~2/0/all/2007/12/30/114398>. 5. *Вільна торгівля між Україною та ЄС: машинобудування, хімічна та легка промисловість* [Електронний ресурс] / *Круглий стіл // Міжнародний центр перспективних досліджень* – Режим доступу до ресурсу: [http://www.icps.com.ua/doc/FTA/Public\\_Consult\\_Industry.ppt](http://www.icps.com.ua/doc/FTA/Public_Consult_Industry.ppt). 6. Парамонова Л., Низамова Е. *Сбалансированная система показателей в управлении сервисными организациями. // Проблемы теории и практики управления.* – 2008. – №1. – С. 98–105. 7. *Verizon Communications Inc: внедрение ССП для управления персоналом* [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://citforum.univ.kiev.ua/consulting/BI/ccp\\_vnedrenie](http://citforum.univ.kiev.ua/consulting/BI/ccp_vnedrenie). 8. *Корпоративный менеджмент, [Електронний ресурс]* – Режим доступу до ресурсу: [http://www.cfin.ru/management/controlling/strategic\\_cards.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/strategic_cards.shtml). 9. *Секреты применения BSC от Роберта Каплана*, [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/strategy/str041.html>. 10. *А. Савицкая. Пять особенностей проектов по созданию BSC* [Електронний ресурс] // *Intelligent Enterpris-2006.* – № 7. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.iemag.ru/articles/detail.php?ID=5499>. 11. *Грэттон Л. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Пер. с англ.* – Днепропетровск: *Баланс-Клуб*, 2003. – 288 с.