

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ

© Кузьмін О.Є., Дорошкевич К.О., 2008

Розглянуто збалансовану систему показників, визначено роль стратегічних карт у процесі реалізації стратегії машинобудівного підприємства. Досліджено основні методи оцінювання стратегії підприємства. Сформована модель оцінювання стратегії підприємства на засадах використання стратегічних карт, що полягає у її оцінюванні за: доступністю; відповідністю місії, цілям, корпоративним цінностям підприємства; відповідністю факторам внутрішнього і зовнішнього середовища; здатністю забезпечити конкурентні переваги і ефективну роботу; сприянням навколишньому середовищу.

The essence of the notion of balanced scorecard and role of strategic maps in the process of realization of strategy of machine-building enterprise are certain. Basic methods of evaluation of strategy of enterprise are explored. Formed model of evaluation of strategy of enterprise on bases of the use of strategic maps, that consists in its evaluation after: by availability; by accordance of mission, to the aims, corporate values of enterprise; by accordance to the factors of internal and external environment; by ability to provide the competitive edges and effective work; by the assistance to the environment.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Стратегію підприємства як сукупність застосовуваних керівництвом дій для досягнення конкурентної переваги покладено в основу його фінансових успіхів. З метою отримання конкурентної переваги і фінансової успішності на підприємстві здійснюється стратегічне управління, яке передбачає процеси формулювання, аналізу, оцінювання, реалізації стратегії підприємства тощо. Необхідність формулювання стратегії визначається відсутністю вектора (напряму) розвитку підприємства. Реалізація стратегії є здійсненням конкретних заходів із досягнення місії і запланованих цілей підприємства. Як свідчить практика, сьогодні реалізуються менше 10% сформованих стратегій. Причина цього явища не лише у недосконалому управлінні процесами запровадження стратегії, а й у некоректному стратегічному формулюванні. У процесі формулювання стратегії, оцінюючи її, важко передбачити усі нюанси, які супроводжуватимуть її реалізацію. Саме тому більшість запроваджених стратегій відрізняється від запланованих, тобто їх початкових варіантів [2, с.20–23]. Отже, запроваджувати стратегію необхідно із врахуванням необхідності стратегічної зміни чи оновлення. Для реалізації стратегії треба дотримуватися також таких умов: сумісність із організаційною структурою управління; можливість адаптувати системи управління підприємством (системи планування, обліку, оплати праці тощо) під вимоги, що пов'язані із реалізацією стратегії; існування розвиненої корпоративної культури на підприємстві; професійність персоналу і готовність втілювати стратегію [3, с.202–213].

Для управління процесом реалізації стратегії на підприємстві використовують різноманітні моделі, до яких належить збалансована система показників. Збалансована система показників – це особлива система звітності підприємства, що здатна закласти реалізацію стратегії у щоденні операційні процеси. У результаті усі поточні дії на підприємстві сприяють реалізації стратегії. При запровадженні збалансованої системи показників використовуються стратегічні карти. Стратегічні

карти містять усю необхідну для реалізації стратегії інформацію, розбиту за чотирма перспективами (фінансовою, ринковою, внутрішніх бізнес-процесів і навчання персоналу) [1]. Уся інформація, закладена у стратегічну карту, є описом стратегії підприємства. Вона подається у вигляді цілей, показників, що визначають рівень досягнення цілей, цільових значень і заходів відповідної перспективи.

За функціональною спрямованістю стратегії підприємства поділяються на: маркетингові, фінансові, торговельні, соціальні тощо [4, с.86]. Враховуючи те, що із використанням кожної перспективи у стратегічних картах досягаються різні функціональні цілі, можна припустити спрямованість окремих перспектив на реалізацію функціональних стратегій. Отже, стратегія маркетингу є результатом стратегічного планування у сфері маркетингу, що полягає в управлінні процесом створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями у сфері роботи з ринком [9]. А метою ринкової перспективи стратегічної карти є встановлення найкращого способу взаємодії із ринком, тобто задоволення споживачів. Крім того, цілі ринкової перспективи відповідають стратегії підприємства.

Розглядаючи маркетингову стратегію підприємства, можна довести зв'язок реалізованої стратегії і фінансових результатів. Вплив усіх інших функціональних стратегій на фінансові показники здійснюється через погіршення взаємодії із ринком. Невдале позиціонування товару, зменшення ринкової частки чи частки постійних клієнтів прямо впливають на значення монетарних величин. Вибір оптимальної стратегічної альтернативи як у галузі маркетингу, так і для управління підприємством загалом передбачає вдале формулювання і можливість подальшого запровадження стратегії у сфері використання стратегічних карт. Отже, постає проблема оцінювання маркетингової чи іншої функціональної стратегії підприємства на засадах використання збалансованої системи показників і стратегічних карт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Проблема стратегічного управління широко відображена у працях багатьох вітчизняних і іноземних науковців. Проте, на основі дослідження літературних джерел можна стверджувати про відсутність чітко виділених характеристик, якими повинні володіти стратегії машинобудівних підприємств. Аналізуючи літературні джерела за проблемою, було виявлено відсутність моделі оцінювання стратегій на засадах використання стратегічних карт. Внаслідок оцінювання стратегії за такою моделлю вона володітиме такими характеристиками, які визначатимуть можливість її реалізації у разі застосування збалансованої системи показників.

Визначити стратегічні властивості для підприємств можна на основі існуючих методик оцінювання стратегій. Згідно з М.Х. Корецьким, А.О. Дігтяром і О.І. Дацій, стратегії оцінюють, аналізуючи правильність вибору стратегії, тобто, основні фактори, які визначають можливості їх запровадження. Основним критерієм оцінювання стратегій є можливість досягнення організацією цілей. Якщо стратегія задовольняє цей критерій, надалі необхідно досліджувати відповідність стану і вимогам оточення, потенціалу і можливостям підприємства (чи дозволяє існуюча структура підприємства успішно реалізовувати обрану стратегію), прийнятність ризику, який закладено у стратегії [5, с.20]. За Р. Гунтер Маграт і Я.С. Мак-Міланом, оцінювати стратегії зростання необхідно за шістьма напрямками: відповідності цілям підприємства, привабливості бізнесу для споживачів і клієнтів, захисту від конкурентів, партнерської взаємодії, особливостей і унікальних можливостей підприємства, сприятливості навколишньому середовищу [6, с.20–22]. Зазначений перелік напрямків оцінювання стратегії підприємства може бути звужений. Беручи до уваги те, що клієнти, конкуренти, партнери (постачальники, організації-сусіди) є факторами зовнішнього середовища впливу на підприємство прямої дії [4, с.52], оцінювати стратегії зростання необхідно відповідно до цілей підприємства, враховуючи зовнішні фактори впливу на підприємство, особливості та унікальні можливості підприємства, сприяння навколишньому середовищу. Для кожного із перелічених напрямків при аналізованні стратегії авторами виведений перелік питань, на які потрібно дати відповідь. За іншою методикою, оцінювати стратегії необхідно за чотирма критеріями: відповідності місії і цілям організації, рівнем врахування факторів зовнішнього і

внутрішнього середовища, можливістю забезпечення стійких конкурентних переваг і ефективної роботи [4, с.88]. За Тренєвим Н.Н., аналізувати стратегії необхідно, розкладаючи на складові елементи, якими є візія, цілі, критерії, задачі, засоби, фактори ризику і форс-мажору, заходи з нейтралізації факторів ризику і форс-мажору [7, с.29–30].

Цілі статті. Відповідно до поставленої проблеми необхідно сформулювати модель оцінювання стратегій машинобудівних підприємств на засадах подальшої їх реалізації за стратегічними картами при запровадженні збалансованої системи показників.

Виклад основного матеріалу дослідження із повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На основі аналізу останніх досліджень і публікацій за поставленою проблемою можна виділити такі характеристики, якими повинні володіти стратегії підприємства:

— відповідність місії і цілям підприємства. Врахування при формуванні стратегії підприємства лише цілей і ігнорування місії не сприятиме її запровадженню. Місія – основна причина існування організації; на її основі повинні формулюватись усі цілі, які є бажаним результатом чи очікуваним станом підприємства. Цілі можуть не відповідати місії підприємства або на основі конкурентних цілей можна сформулювати хибне уявлення про мету діяльності підприємства. Тому підхід до оцінювання стратегій на основі визначення їх відповідності цілям підприємства є спрощеним. Так, стратегія ЗАТ „Львівського автомобільного заводу” відповідає не тільки цілям підприємства, а і його місії. Основною метою діяльності цього машинобудівного підприємства є забезпечення населення високоякісною продукцією. Для цього у 2003 р. ЗАТ “Львівський автомобільний завод” одержав міжнародний сертифікат TÜV CERT на систему управління якістю і національний сертифікат УкрСЕПРО. Отже, стратегія на ЗАТ “Львівський автомобільний завод”, спрямована на збільшення обсягів продажу, передбачає дотримання належного рівня якості продукції, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001.

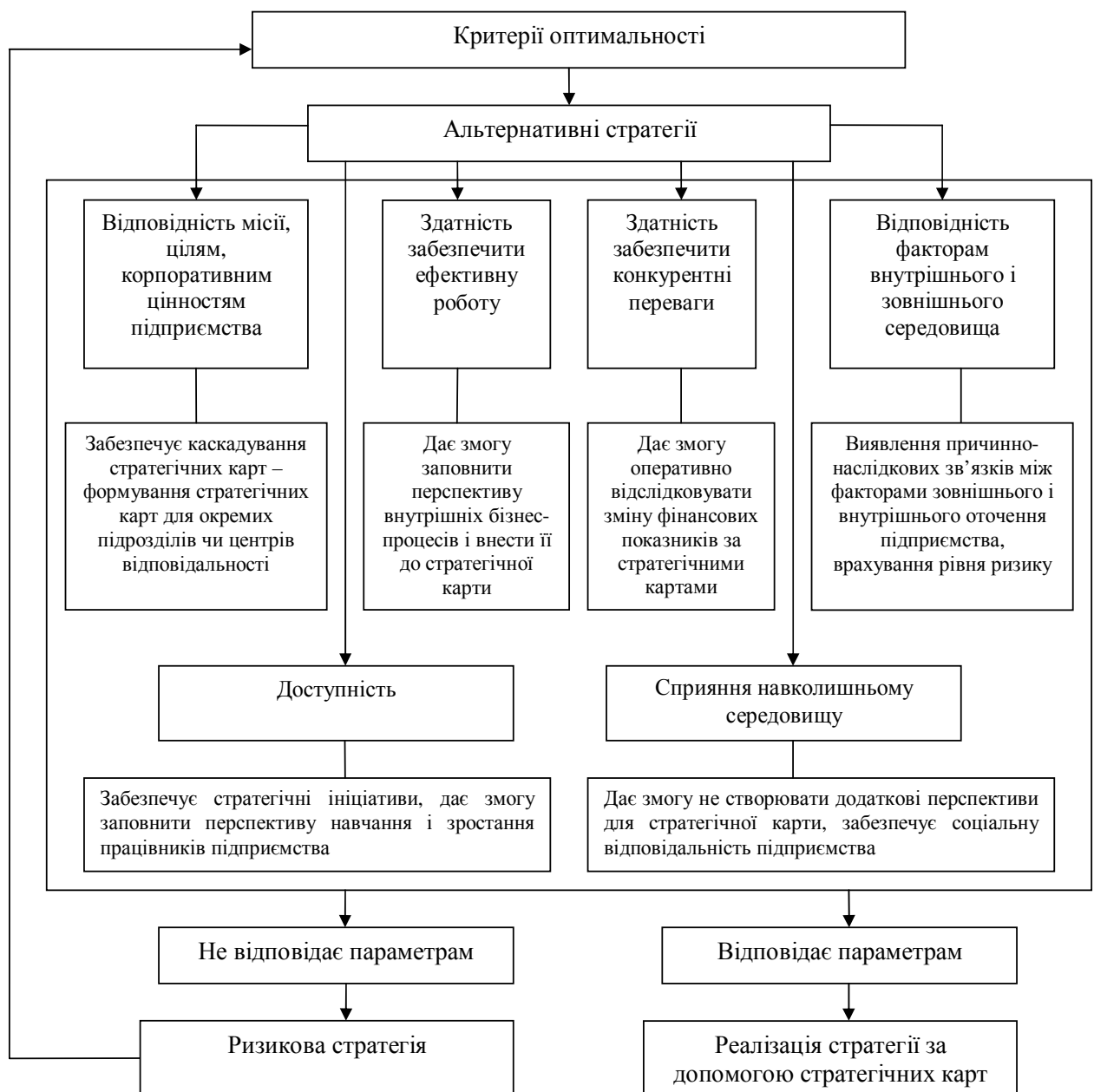
Ця характеристика особливо важлива при реалізації стратегії із застосуванням збалансованої системи показників, адже вона передбачає каскадування стратегічних карт у межах підприємства. Каскадування означає виведення із стратегічних карт підприємства карт для підрозділів чи центрів відповідальності [1]. Виведені у результаті каскадування стратегічні карти підрозділів, відповідно до стратегічної карти підприємства повинні відповідати місії підприємства, а їх цілі повинні сприяти реалізації стратегії підприємства;

— врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Оскільки, аналізуючи стратегії, необхідно враховувати особливості, потенціал і унікальні можливості підприємства [5,6], то цю характеристику можна подати як врахування сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз. Ця характеристика вказує на здійснення у процесі формування стратегії аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства. З погляду вибору стратегічної альтернативи здійснення SWOT-аналізу (сильних, слабких сторін, можливостей і загроз) є більш фаховим рішенням. За допомогою SWOT-аналізу можна не тільки оцінити фактори зовнішнього і внутрішнього середовища впливу на підприємство, а й виявити причинно-наслідкові зв'язки між ними [8, с.53]. Крім того, проведення SWOT-аналізу дасть змогу шляхом оцінки загроз виміряти рівень ризику при реалізації стратегії;

— здатність забезпечити конкурентні переваги. Традиційно головні фінансові цілі на підприємстві – максимізація прибутку, збільшення рентабельності виготовленої продукції, рентабельності продажу тощо. Нездатність стратегії забезпечити підприємству більший рівень прибутковості ніж середньорічний у галузі свідчить про недоцільність її реалізації в умовах конкурентної боротьби. Головним завданням стратегічних карт є збільшення вартості компанії. При запровадженні стратегічних карт керівники підприємства не тільки реалізують стратегію шляхом виконання щоденних операційних дій; вони мають змогу виявити вплив того чи іншого управлінського рішення на значення фінансових показників і уникнути їх погіршення. Фінансові показники є ключовими для стратегічної карти. Неможливість досягнення підприємством постійного зростання фінансових показників у процесі реалізації стратегії свідчить про її непридатність при запровадженні збалансованої системи показників;

— здатність забезпечити ефективну роботу. При використанні стратегічних карт досліджуються внутрішні процеси на підприємстві на предмет сприяння реалізації стратегії. Якщо обрана стратегія буде незрозуміла працівниками чи гальмуватиме їх роботу з будь-яких інших причин, то процес запровадження стратегії виявиться нереалізованим;

— сприяння навколишньому середовищу (відповідність етичним нормам підприємництва). Для кожного підприємства доцільно дотримуватись соціальної відповідальності бізнесу. При створенні стратегічних карт рекомендується враховувати моменти, важливі для реалізації стратегії, і вносити їх до окремої перспективи. Якщо стратегія підприємства сприяє навколишньому середовищу, то в процесі її запровадження у стратегічні карти не потрібно вносити перспективу „Соціальна відповідальність і навколишнє середовище”. Так досягають економії коштів, пов’язаних з необхідністю виміру, аналізування показників, формування заходів для додаткової перспективи. Існують приклади введення додаткової перспективи соціальної відповідальності до стратегічної карти підприємствами хімічної галузі і галузі охорони здоров’я тощо. До таких підприємств належить компанія Nova Chemical (м. Калгарі, Канада) [11, с.59].



Модель оцінювання стратегії підприємства на засадах використання стратегічних карт

За умови реалізації стратегії підприємства за допомогою збалансованої системи показників, що містить її опис за допомогою стратегічних карт, необхідно забезпечити також відповідність стратегії корпоративним цінностям підприємства [1]. Стратегічні карти формуються на основі місії підприємства, стратегії і корпоративних цінностей. Часто у практиці функціонування підприємств усі зазначені складові стратегічного управління підприємством („Провідну картинку”) об’єднують під одним гаслом. Так, на машинобудівному концерні General Motors стратегічні карти формуються для кожної стратегічної бізнес-одиниці на основі гасел. Наприклад, гаслом торгової марки BMW є: „Задоволення від їзди” [10].

При застосуванні стратегічних карт необхідно, щоб стратегія підприємства була доступною і зрозумілою для персоналу підприємства. При застосуванні збалансованої системи показників важливе значення надається стратегічному навчанню персоналу. Воно здійснюється з метою виявлення серед працівників підприємства стратегічних ініціатив. Мається на увазі те, що працівники підприємства генеруватимуть ідеї для стратегічного управління, які враховуватимуть при здійсненні стратегічних змін. Так, на машинобудівному концерні Daimler Chrysler до процесу запровадження стратегічних карт були залучені усі працівники.

Отже, при використанні збалансованої системи показників забезпечується не лише доступність і зрозумілість, а й стратегічна гнучкість. Вона дає змогу здійснити корективи для приведення стратегії підприємства у відповідність умовам його діяльності і зовнішнім факторам впливу.

На основі виявлених характеристик можна стверджувати, що формування стратегії машинобудівного підприємства на засадах використання стратегічних карт визначається: доступністю; відповідністю місії, цілям, корпоративним цінностям підприємства; відповідністю факторам внутрішнього і зовнішнього середовища; здатністю забезпечити конкурентні переваги і ефективну роботу; сприянням навколишньому середовищу (рисунок).

Висновки і перспективи подальших досліджень за проблемою. Однією із найбільших проблем стратегічного управління є проблема реалізації стратегії. Невдачі при запровадженні стратегій є наслідком не тільки недоліків процесу її реалізації, а й стратегічної невідповідності на підприємстві. Для управління процесом реалізації стратегії на підприємстві доцільно запроваджувати збалансовану систему показників. Ця система здатна закласти реалізацію стратегії у щоденні операційні процеси, тобто, усі поточні дії на підприємстві сприяють реалізації стратегії. Здійснення зазначених функцій відбувається через опис стратегії у стратегічних картах. Проте, можливість запровадження стратегії підприємства на засадах використання стратегічних карт визначається її: доступністю; відповідністю місії, цілям, корпоративним цінностям підприємства; відповідністю факторам внутрішнього і зовнішнього середовища; здатністю забезпечити конкурентні переваги і ефективну роботу; сприянням навколишньому середовищу. У запропонованій моделі оцінювання стратегії підприємства (рисунок) враховані усі зазначені параметри.

У подальших дослідженнях за проблемою доцільно удосконалити модель формування стратегічних карт машинобудівних підприємств, виділивши у ній етап оцінювання стратегії на засадах використання стратегічних карт.

1. R. S. Kaplan and D. P. Norton «The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance» *Harvard Business Review*, January- February 1992, 79 с. 2. R.S. Kaplan and D. P. Norton «Alignment» *Harvard Business Review*, February 2006, р. 115., 2. Мінцберг Генрі. *Зліт і падіння стратегічного планування* / Пер. з англ. К. Сисоєва. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ „Агенції „Стандарт”, 2008. – 412 с. 3. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. *Стратегический менеджмент: Курс лекцій.* – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с. 4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, випр. і доп.* – К.: Академвидав, 2007. – 464 с. 5. Корецький М.Х., Дігтяр А.О., Дацій О.І. *Стратегічне управління: Навч. посібник.* – К.:

Центр учбової літератури, 2007. – 240 с., 6. Маграт, Рита Гунтер, Мак-Милан, Ян. С. Акулы рынка: сорок стратегических ходов для ускорения роста бизнеса: Пер. с англ. – М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 256 с. 7. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство „ПРИОР”, 2000. – 288 с. 8. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2006. – 224 с. 9. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 2-ге вид. – Львів: Нац. ун-т „Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр „Інтелект +” Інститут післядипломної освіти), „Інтелект-Захід”, 2002. – 244с., 10. 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., 11. Редченко К.І. Стратегічних аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, доповнене. – Львів: „Новий світ-2000”, 2003. – 272 с.

УДК 65.011.4

О.М. Куницька, Є.В. Мержисівська
Київський національний транспортний університет

УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ЛОГІСТИКИ ТА МАРКЕТИНГУ

© Куницька О.М., Мержисівська Є.В., 2008

Запропоновано вибір інтегрованої стратегії контролю запасів підприємства на основі визначення ключових номенклатурних груп, що визначають прибутковість підприємства та аналізу прогнозованості реалізації товарів. Аналіз номенклатури проводився ABC/XYZ-аналізом.

The study suggested the choice of integrated control strategy of stocks on the basis of the volume and key groups that determine the profitability of enterprises and analysis of forecasting the sale of goods. Analysis conducted by the range of ABC / XYZ-analysis.

Постановка проблеми. Стабілізація економічного та фінансового стану підприємства значною мірою визначається обґрунтованістю стратегії управління діяльністю підприємства. Саме стратегічне управління повинне забезпечити практичну реалізацію основних його переваг за рахунок мобільності, динамічності та безперервного пошуку рішень, що в результаті призведе до позитивної зміни кількісних та якісних параметрів діяльності підприємства відповідно до вимог економічної ситуації.

Стратегію треба розглядати як комплекс системних послідовних дій, які об'єднують в єдине ціле всі сторони виробничо-господарчої діяльності підприємства: безпосередньо виробництво, формування попиту та пропозиції, роботи, послуги, трудові ресурси, сировину, фінанси та інше.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень визначив, що в сучасних економічних умовах реалізація продукції є сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності. Результат цього процесу напряму пов'язаний з тим, що відбувається у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [1–3]. Управління запасами – частина процесу реалізації продукції, на який впливають фактори, що виникають як в середині, так і за межами підприємства. Практика показує, що управління запасами не можна розглядати окремо від управління підприємством загалом – це єдине ціле, і зміна в одному з ланцюгів виробництва призводить до зміни запасів [4, 5].