

УДК 336.64

Омельченко Л.С.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів і банківської справи
Приазовського державного технічного університету***Піскульова І.В.***аспірант кафедри фінансів і банківської справи
Приазовського державного технічного університету*

СТРАТЕГІЧНІ КАРТИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті приділено увагу розробці та впровадженню стратегічних карт як важливого елемента управління оборотними активами підприємств. Розглянуто проблемні питання, пов'язані із походженням карт. Дослідження проілюстроване стратегічною картою корпоративного рівня для підприємств, що входять до складу групи «Метінвест».

Ключові слова: збалансована система показників, система управління оборотними активами, стратегічні карти, група «Метінвест», програмний продукт Business Studio.

Омельченко Л.С., Пискульова И.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье уделено внимание разработке и внедрению стратегических карт как важного элемента управления оборотными активами предприятий. Рассмотрены проблемные вопросы, связанные с происхождением карт. Исследование проиллюстрировано стратегической картой корпоративного уровня для предприятий, входящих в состав группы «Метинвест».

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, система управления оборотными активами, стратегические карты, группа «Метинвест», программный продукт Business Studio.

Omelchenko L.S., Piskuleva I.V. STRATEGY MAPS IN SYSTEM OF MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS OF INDUSTRIAL COMPANIES

The article focuses on the development and implementation of strategy maps as an important element of current assets of management of companies. Considered problems connected with the origin of the cards. The study illustrates the strategic map for enterprise-level companies in the group «Metinvest».

Keywords: Balanced Scorecard, system of management of current assets, strategy maps, the group «Metinvest», software Business Studio.

Постановка проблеми. Сучасні перетворення в національній економіці зумовлюють використання підприємствами нових способів та інструментів управління задля забезпечення росту конкурентоспроможності на ринках збуту готової продукції. У цьому контексті стратегічне управління виступає в ролі основного фактору забезпечення адаптації підприємства до дії зовнішніх чинників та стабільності його функціонування. Серед інструментів упровадження стратегічного управління підприємством особливе місце належить системі збалансованих показників, що дозволяє втілювати бачення менеджменту підприємства у реалії господарської діяльності за допомогою встановлення тісних взаємозв'язків між стратегією, оперативною діяльністю та вартісними факторами, що знаходять вираження у стратегічних картах підприємства різних рівнів. Наведені функціональні особливості збалансованої системи показників зумовлюють актуальність її використання в управлінні оборотного складовою майнового комплексу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання використання стратегічних карт на вітчизняних підприємствах висвітлено у роботах зарубіжних (Т. Morisawa [1], П.Р. Нівен [2]) та низки сучасних науковців – А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко [3], Л.М. Малярець, О.В. Ачкасової [4], Є.О. Мініної [5], О.Г. Макачук [6], С.І. Андрусенко, О.С.Бугайчук [7], О.А. Лаговської [8], Ю.М. Мельник, О.С. Савченко [9], О.О. Маслак, К.О. Дорошкевич [10; 11], І.М. Ягнюк [12], А.І. Біляр [13], Н.В. Сабліної, К.Б. Кузенько [14] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість науко-

вих праць, присвячених стратегічному управлінню та системі збалансованих показників зокрема, існують різні погляди щодо економічної природи стратегічних карт. Деякі з науковців вважають, що вони лише «доповнюються системою показників як системою звітності підприємства» [11, с. 63]. Окрім цього, проблемним питанням є недостатнє тлумачення інтерпретації збалансованої системи показників у площині управління оборотними активами.

Мета статті полягає в обґрунтуванні сутності стратегічних карт та розробці їх у контексті управління оборотними активами на прикладі міжнародної вертикально інтегрованої компанії «Метінвест».

Виклад основного матеріалу дослідження. Збалансована система показників як управлінська система стратегічного розвитку підприємств активно застосовується вітчизняними та зарубіжними підприємствами різних галузей економіки. Її ключовим поняттям є «баланс», який у контексті системи має трійстий характер: баланс між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, між компонентами зовнішнього та внутрішнього середовища, баланс інтересів працівників з глобальними цілями підприємства [4, с. 130]. Останній вид балансу реалізується у процесі каскадування, що передбачає побудову збалансованої системи показників (ЗСП) для структурних підрозділів і різних рівнів організаційної ієрархії підприємства. Каскадування ЗСП дозволяє підвищити якість стратегічного управління на всіх організаційних рівнях за допомогою передачі цілей та стратегічних заходів на нижчі організаційні рівні, які згодом адаптують стратегічні цілі, показники та цільові значення у межах ЗСП

підрозділів та відділів. При цьому кожен підрозділ включає у власну ЗСП тільки ті цілі та показники, на яке він здійснює вплив. Найнижчий рівень транслювання корпоративної стратегії – це індивідуальний план співробітника. Цей план орієнтований на досягнення конкретних реальних результатів трудової діяльності, а не на дії щодо її удосконалення.

Стратегічні цілі та їх графічна інтерпретація мають бути досить чіткими та досяжними для задаваної організаційної одиниці, оскільки саме вони, а не показники забезпечують реалізацію головної ідеї стратегії, що веде до сталих конкурентних переваг. У свою чергу, коректний вибір фінансових та нефінансових показників оцінки досягнення цілей дозволить відобразити стан досліджуваних процесів та економічних відносин, а стратегічні заходи – внести потрібні коректування або заохочення у разі досягнення певного рівня результату. Кожен із заходів такого коректування не є абстрактним – він має строки, бюджет та коло відповідальних осіб.

Наглядна інтерпретація конкретизації та зв'язування стратегічних цілей різних рівнів причинно-наслідковими зв'язками являє собою побудову стратегічної карти. О.О. Маслак та К.О. Дорошкевич так розкривають зміст стратегічних карт: «Це візуальне подання стратегії організації, а також процесів і систем, необхідних для її втілення. Вона показує працівникам, як їх робота пов'язана із цілями всієї організації» [10, с. 63]. І.М. Ягнюк акцентує увагу на ресурсному потенціалі розвитку підприємства і бачить призначення стратегічних карт в ефективному способі документування та контролю, що забезпечує найшвидше досягнення поставлених цілей, реалізацію місії підприємства та ефективне використання ресурсів [12, с. 244–245]. Не менш важливе значення стратегічних карт і для забезпечення конкурентоспроможності підприємства: за словами А.І. Біляра, «стратегічні карти озброюють підприємство розумінням логіки ведення бізнесу в довгостроковому аспекті, необхідним для формування його унікальної компетенції та досягнення успіху на ринку» [13, с. 86].

Наведені бачення стратегічних карт не мають протиріч та складають цілісний масив ознак їх цільового призначення. Але існує інше проблемне питання. У ході дослідження були виявлені розбіжності у розумінні походження стратегічних карт, а саме – визнанні їх складовою частиною управління підприємством у рамках збалансованої системи показників (табл. 1).

На думку авторів статті, доцільніше використовувати стратегічні карти саме в контексті збалансованої системи показників.

ної системи показників. По-перше, це створює передумови для комплексного управління стратегічними змінами на підприємстві поряд із системою оперативного реагування на дію факторів зовнішнього середовища. По-друге, засновує фундамент для створення унікальної схеми делегування цілей та завдань «згори донизу» та назад завдяки можливостям програмної підтримки системи ЗСП.

Тим не менш, незалежно від того, яку концепцію походження стратегічних карт підтримує автор, вони є універсальним та наглядним інструментом управління стратегічним розвитком підприємства. Згідно із А.І. Біляр, стратегічні карти мають наступні принципи побудови [13, с. 85]:

- урівноваженні дії протилежних сил – короткострокових фінансових результатів та довгострокових цілей, спрямованих на стійке зростання прибутку;
- орієнтованості на відповідність пропозиції та відповідної споживчої вартості;
- зосередження на декількох бізнес-процесах, що суттєво впливають на споживчу вартість та є важливими для підвищення ефективності функціонування підприємства;
- визнанні людського, інформаційного та організаційного капіталу як невід'ємних компонентів упровадження стратегії.

Спіраючись на перераховані характерні риси стратегічних карт та особливості менеджменту в області оборотних активів міжнародної вертикально інтегрованої компанії «Метінвест», маємо наступну стратегічну карту узагальненого типу (рис. 1). Генеральною ціллю підприємства, що входить до складу «Метінвесту», згідно із запропонованою картою, є зростання його прибутку. Дана ціль відповідає загальному стратегічному баченню менеджменту, яке прагне зробити «Метінвест» провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, що буде демонструвати стаке зростання та прибуток незалежно від фази економічного циклу. Генеральна стратегія має транслювання у три ключові стратегічні цілі [15]:

- забезпечення сталих конкурентних переваг у виробництві сталі;
- зміцнення позицій на стратегічних ринках;
- досягнення рівня найкращих практик ведення бізнесу.

Виходячи з цього, можна представити наступні послідовності цілей стратегічної карти з управління оборотними активами:

Таблиця 2

Стратегічні цілі відділів постачання, маркетингу та збуту підприємств, що входять до складу групи «Метінвест»

Таблиця 1
Особливості поглядів науковців щодо визначення походження стратегічних карт

Розгляд стратегічних карт як частини збалансованої системи показників	Виділення стратегічних карт у самостійний елемент візуальної інтерпретації стратегії підприємства
А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко [3], Л.М. Малярець, О.В. Ачкасова [4], Є.О. Мініна [5], О.Г. Макачук [6], С.І. Андрусенко, О.С. Бугайчук [7], О.А. Лаговська [8], Ю.М. Мельник, О.С. Савченко [9], Т. Morisawa [1]	П.Р. Нівен [2], О.О. Маслак [10], К.О. Дорошкевич [11]

Цілі відділу постачання	Цілі відділу маркетингу та збуту
- облік потенціальних фінансових джерел покриття потреби у матеріально-технічних ресурсах; - узгодження умов та термінів поставок матеріальних ресурсів; - підвищення ефективності логістики постачання ресурсів; - удосконалення ведення складського обліку товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ); - підвищення контролю якості ТМЦ	- вивчення змін зовнішнього середовища, які мають суттєвий вплив на функціонування підприємства; - скорочення витрат на збут готової продукції; - збереження та розширення клієнтської бази; - збільшення обсягу продажів готової продукції на внутрішньому та регіональному ринках; - удосконалення системи розрахунків із контрагентами; - підвищення кваліфікації працівників; - покращання організації рекламної діяльності

1) підвищення інноваційної спрямованості підприємства – удосконалення тривалості операційного циклу – підвищення конкурентоспроможності продукції – зростання фінансової стійкості підприємства – зростання прибутку;

2) скорочення ресурсоемності та енергоемності виробництва – оптимізація обсягу та структури оборотних активів – якісний та своєчасний випуск готової продукції, замовлень – дотримання балансу інтересів підприємства та клієнтів; збереження та розширення клієнтської бази – оптимізація фінансування оборотних активів – зростання прибутку.

Кожній зазначеній цілі відповідає один або декілька показників, що відображає характер та ступінь її вираження.

Подальшим рівнем каскадування стратегії є рівень окремих відділів підприємства. Оскільки на процес управління оборотними активами найбільший вплив надає саме робота відділів постачання (тендерів), а також маркетингу та збуту, їх адаптовані та конкретизовані цілі мають наступний вигляд (табл. 2).

Перераховані цілі повинні знайти відображення у власних ЗСП працівників підприємства, які узгоджуються із ЗСП підприємства. Розроблені ЗСП за участю начальника відділу імплементуються у індивідуальний план працівника. Цей документ є орієнтованим на досягнення реальних результатів на робочому місці та є відправною точкою щоденних конкретних дій [16].

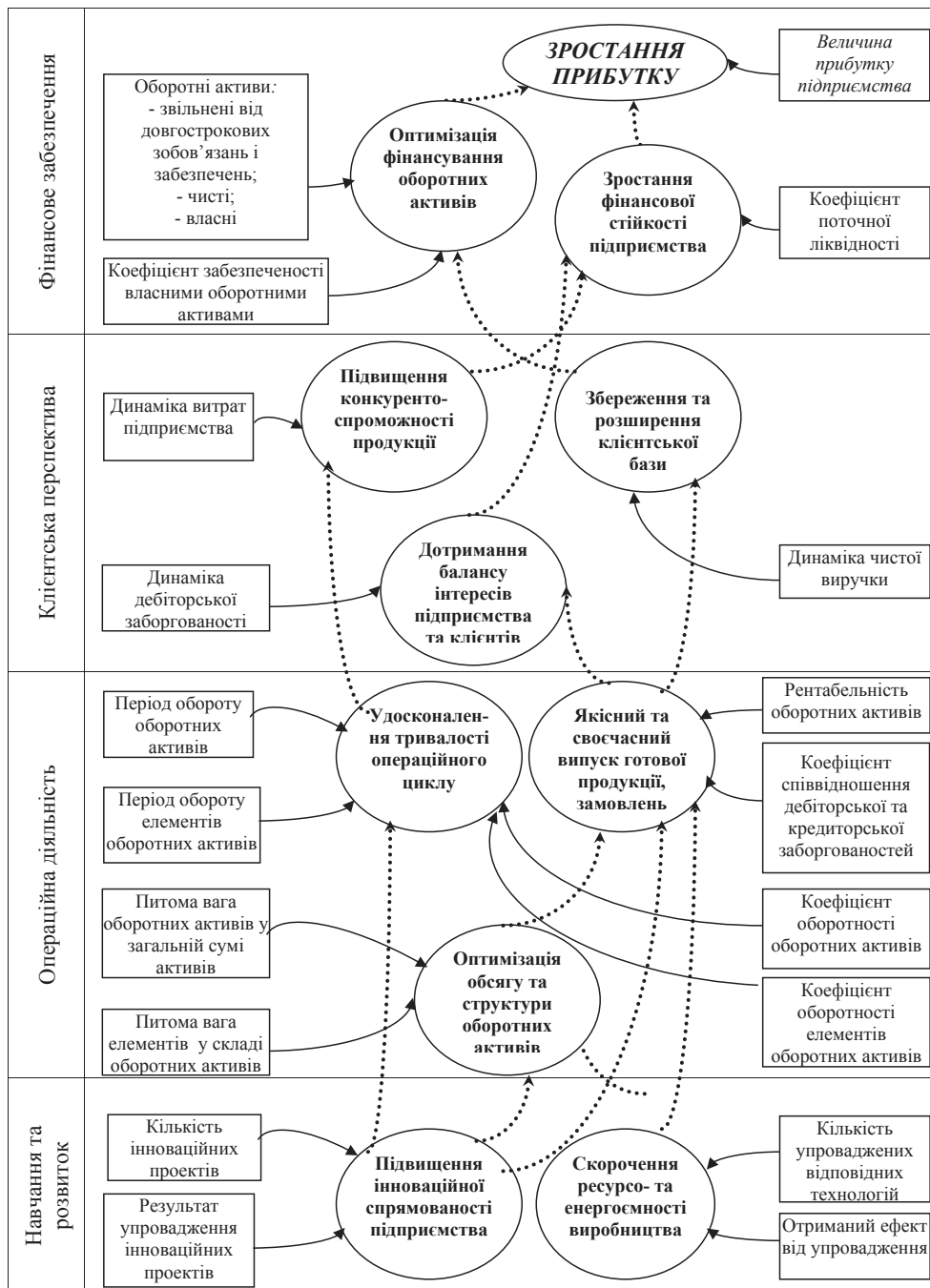


Рис. 1. Стратегічна карта управління оборотними активами на рівні підприємства

Треба особливо підкреслити, що основною проблемою підприємств є не складання ієрархії цілей різного рівня, а автоматизація забезпечення ЗСП актуальними даними та підтримка її у робочому стані. Для вирішення подібних проблем упровадження та використання ЗСП існують системи бізнес-моделювання Business Studio, ARIS, Microsoft Office Business ScoreCard Manager та ін. Найбільш вживаним програмним продуктом у країнах СНД є Business Studio, перша версія якого вийшла у 2004 р. та у подальшому доповнювалася модулями із підтримкою BSC, імітаційного моделювання, контролінгу бізнес-процесів на основі даних IT-систем.

Висновки. Таким чином, збалансована система показників є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, що може бути використана для вирішення завдань, пов'язаних із формуванням та використанням оборотних активів промислових підприємств. У ході проведеного дослідження була обґрунтована приналежність стратегічних карт до збалансованої системи показників, що дало змогу розробити таку карту для підприємств міжнародної вертикально інтегрованої компанії «Метінвест» із подальшим каскадуванням за рівнями корпоративної ієрархії. У подальшому вважаємо потрібним більш детально дослідити процес каскадування на рівні окремих відділів конкретних підприємств та індивідуальних завдань співробітників із розкриттям ролі мотивації у функціонуванні системи збалансованих показників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Toru Morisawa. Building performance measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nri.com/global/opinion/papers/2002/pdf/np200245.pdf>.
2. Нивен П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / П. Нивен ; пер. с англ. под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
3. Пилипенко А.А., Ярошенко І.В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : [монографія] / А.А. Пилипенко., І.В. Ярошенко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
4. Малярець Л.М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : [монографія] / Л.М. Малярець, О.В. Ачкасова. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 304 с.
5. Мініна Є.О. Застосування системи збалансованих показників для стратегічного управління підприємством / Є.О. Мініна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 2. – Т. 1. – С. 43–45.
6. Макаруч О.Г. Теоретичні та практичні аспекти застосування методу системи збалансованих показників / О.Г. Макаруч // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2012. – Вип. 3(13). – С. 107–114.
7. Андрусенко С.І., Бугайчук О.С. Рахункова карта збалансованих показників для управління підприємством автосервісу / С.І. Андрусенко, О.С. Бугайчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://izdn.ntu.edu.ua/ukraine/nir/public/andrusenko/17.htm>.
8. Лаговська О.А. Система збалансованих показників як інструмент управління вартістю підприємства: шляхи застосування / О.А. Лаговська // Міжнародний збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 2(17). – С. 186–196.
9. Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників
10. на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–203.
11. Маслак О.О. Оцінювання ефективності використання стратегічних карт машинобудівних підприємств / О.О. Маслак, К.О. Дорошкевич // Регіональна економіка. – 2010. – № 4. – С. 63–69.
12. Дорошкевич К.О. До питання використання стратегічних карт на підприємствах / К.О. Дорошкевич // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів, 2011. – № 714. – С. 63–68.
13. Ягнюк І.М. Застосування стратегічних карт в управлінні ресурсним потенціалом розвитку підприємства / І.М. Ягнюк // Наука й економіка. – 2013. – Вип. 4(2). – С. 243–246.
14. Біляр А.І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії / А.І. Біляр // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2010. – Вип. 7(1). – С. 83–91.
15. Сабліна Н.В. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства / Н.В. Сабліна, К.Б. Кузенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.business-inform.net/pdf/2013/4_0/326_331.pdf.
16. Офіційний сайт «Метінвесту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.metinvestholding.com>.
17. Разработка сбалансированной системы показателей (методика) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://mymanager.com.ua/bp/bs/overview/docs/bs_bsc.pdf.