

Економіка підприємств

УДК 658[338.45:621]

О.О. Маслак, К.О. Дорошкевич

Оцінювання ефективності використання стратегічних карт машинобудівних підприємств

Розглянуто роль стратегічних карт у реалізації стратегії машинобудівного підприємства. Досліджено основні методи визначення ефективності використання стратегічних карт, визначено їх переваги і недоліки. З метою удосконалення методів оцінювання ефективності використання стратегічних карт рекомендовано формувати профіль стратегічної карти.

Ключові слова: стратегічні карти, реалізація стратегії, ефективність використання, профіль стратегічної карти.

Стратегічні карти – 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 [1, с. 23]. Схематично стратегічні карти зображують у вигляді рисунка (чотирьох блоків показників, поєднаних місією і стратегією підприємства та дерева цілей підприємства) чи у табличному вигляді. Незважаючи на різну форму представлення стратегічних карт, вони є основою розробки та невід'ємною частиною збалансованої системи показників.

Для успішної діяльності з реалізації стратегії машинобудівного підприємства доцільними є заходи з управління стратегічними картами. 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 дозволяє визначити ефективність оперативних заходів з реалізації стратегії усіх підрозділів підприємства та визначити необхідність перегляду самої стратегії, що є важливим елементом управління моделлю.

Економічне оцінювання стратегічних карт передбачає визначення ефективності використання моделі, для чого слід користуватися відповідними методологічними підходами.

На практиці використовуються три основні методи для оцінювання ефективності таких економічних систем, як збалансована система показників і стратегічні карти: ресурсний метод, метод визначення рівня досягнення цілей та соціальний метод [2]. Суть ресурсного методу полягає у тому, що ефективність стратегічних карт розраховується шляхом порівняння результатів від застосування стратегічних карт із витратами на формування та запровадження моделі. Ресурсний метод відображає думку про те, що ефективність – це співвідношення результату або ефекту діяльності підприємства і витрат, пов'язаних із її здійсненням [3, с. 375; 11, с. 290]. Метод визначення рівня досягнення цілей

© О.О. Маслак, К.О. Дорошкевич, 2010.

підприємства ставить ефективність стратегічних карт у залежність від рівня досягнення стратегічних цілей підприємства. Згідно з соціальним методом, ефективність стратегічних карт полягає у задоволенні вимог зацікавлених груп підприємства. Зацікавленими групами для підприємства є клієнти, працівники, партнери, постачальники, засоби масової інформації, державні органи влади, конкуренти тощо. За дослідженнями І.Б. Олексіва, аналізування груп впливу важливе при формуванні та реалізації стратегії підприємства та може впливати на його фінансову стійкість [5, с. 44].

Кожний із перерахованих методів має свої переваги та недоліки (табл. 1). При застосуванні ресурсного методу для визначення ефективності від використання стратегічних карт беруться до уваги витрати підприємства на запровадження моделі, проте не враховується фактор часу (часто результати від використання стратегічних карт відсутні в короткостроковому періоді) та рівень досягнення стратегічних цілей. Використання соціального методу, з одного боку, характеризується доступністю результатів аналізування для зацікавлених груп та врахуванням фактора часу. З іншого боку, метод викликає проблеми при визначенні усіх зацікавлених груп та врахуванні їх потреб. Метод визначення

Таблиця 1

Переваги та недоліки основних методів оцінювання ефективності стратегічних карт машинобудівних підприємств

Методи	Зміст	Переваги	Недоліки
Соціальний	Оцінювання ефективності стратегічних карт у залежності від задоволення зацікавлених груп	Розрахунок рівня досягнення стратегічних цілей; врахування усіх цілей стратегічної карти, доступність результатів для зацікавлених груп, врахування фактора часу	Не враховуються витрати підприємства на формування і впровадження моделі, наявні труднощі у визначенні усіх зацікавлених груп та їх цілей
Ресурсний	Ефективність моделі визначається порівнянням результатів від застосування із витратами на створення і запровадження моделі	Врахування витрат підприємства на запровадження моделі, простота розрахунків, доступність результатів	Обмеженість застосування методу: результати впровадження стратегічних карт відсутні у короткостроковому періоді; враховуються лише капітальні витрати підприємства; деяким результатам важко надати грошовий вираз; труднощі у встановленні залежності між результатами заходів та витратами на їх здійснення
Рівня досягнення цілей	Розрахунок ефективності моделі на основі досягнення стратегічних цілей підприємства	Розрахунок рівня досягнення стратегічних цілей, врахування більшості цілей стратегічної карти та фактору часу	Не враховуються витрати підприємства на створення і впровадження моделі; при розрахунку не беруться до уваги потреби зацікавлених груп

* Складено за [2; 5].

рівня досягнення цілей також враховує фактор часу та рівень досягнення стратегічних цілей, проте при застосуванні методу не простежується зв'язок між досягненням цілей стратегічної карти та задоволенням потреб зацікавлених груп. Крім того, вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства (чи задоволення стратегічних груп) є лише одним із критеріїв ефективності моделі, що вимагає доповнення [4, с. 127]. Наявність недоліків визначає необхідність удосконалення методів оцінювання ефективності використання стратегічних карт.

Відповідно до поставленої проблеми, у статті слід рекомендувати удосконалений метод оцінювання ефективності використання стратегічних карт машинобудівних підприємств шляхом формування профілю стратегічної карти.

Оскільки стратегічні карти розглядаються як системи стратегічного управління підприємством, то ефективність їх використання можна поставити у відповідність ефективності реалізації стратегії підприємства. За одним із методів, ефективність стратегії визначається розривом між стратегічним планом та реальними можливостями підприємства. Для аналізування розриву формується профіль стратегії підприємства.

Профіль стратегії – це системний перелік усіх найважливіших характеристик стратегії підприємства, ранжированих відповідно до оптимальної стратегії підприємства та оцінених бальним методом. В економічній літературі метод формування профілів є поширеним інструментом стратегічного аналізу. Профілі формують для конкурентних позицій, середовища, здібностей (використовують для обґрунтування стратегії підприємства) та самої стратегії підприємства [6, с. 133; 7, с. 356-357; 10, с. 134-136]. У практиці управління підприємством формування профілів здійснюється для посад, професій та компетенцій працівників на відповідній посаді, корпоративної культури [4, с. 123-124; 8, с. 113; 9, с. 86, 133], а також, у бенчмаркінгу, для ланцюга створення вартості (конкурентних позицій) у порівнянні із найбільшим конкурентом підприємства у галузі.

Характерними ознаками, що об'єднують усі зазначені вище профілі, є графічне представлення результатів; періодичне оцінювання досліджуваного об'єкта за декількома ознаками; порівняння фактичного стану досліджуваного об'єкта з бажаним (оптимальним) значенням; наявність шкали оцінювання.

Формування профілю для оцінювання ефективності використання стратегічних карт машинобудівних підприємств є доцільним з декількох причин. По-перше, формування профілю можна здійснювати для оцінювання різних аспектів діяльності підприємства (стратегії, компетенції, посад тощо), що дозволяє його застосування при визначенні ефективності використання стратегічних карт. По-друге, при формуванні профілю стратегічної карти можна здійснювати ранжирування цілей за групами впливу (зацікавленими групами). Це сприятиме задоволенню потреб зацікавлених груп. По-третє, формуючи профіль стратегічної карти, порівнюючи реальні показники стратегічної карти з оптимальним варіантом реалізації стратегії, здійснюватиметься аналізування рівня досягнення цілей. Отже, профіль стратегічної карти формуватиметься на основі реалізації цілей підприємства та буде ранжирований за групами впливу. Ефективність стратегічної карти у даному випадку буде визначатися виходячи із відстані між реальним та оптимальним профілем стратегічної карти.

Таким чином, формуючи профіль стратегічних карт, можна здійснити оцінювання ефективності їх використання, долаючи недоліки наявних методів оцінювання ефективності моделі.

Таблиця 2

Етапи формування профілю стратегічної карти ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»

№ з/п	Етапи формування профілю стратегічної карти підприємства	Результати
1.	Ранжирування стратегічних цілей за групами впливу	Отримано стратегічні цілі за такими групами впливу ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»: <ul style="list-style-type: none"> – акціонери – покращення фінансово-економічного стану підприємства, зниження собівартості продукції; – працівники підприємства – ріст продуктивності праці (зменшення заборгованості, покращення умов праці); – споживачі – збільшення частки ринку (вихід на нові ринки, покращення дилерської мережі); – інші – зміцнення партнерських відносин
2.	Складання таблиці профілю стратегічної карти підприємства	Сформовано таблицю профілю стратегічної карти ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», яка містить стратегічні цілі за групами впливу підприємства (вертикально) та шкалу оцінювання ступеня їх досягнення (горизонтально)
3.	Оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей підприємства	Оцінено фактичний ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства, що включені до його стратегічної карти бальним методом за шкалою від -2 до +2 (від'ємне значення означає погіршення значення цільового показника протягом досліджуваного періоду, нульове значення – значення показника протягом досліджуваного періоду залишалося без змін, додатне значення характеризує позитивну динаміку цільового показника)
4.	Оцінювання оптимальної стратегічної карти підприємства	Оцінено бажаний ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства, що включені до його стратегічної карти
5.	Занесення оцінок у таблицю, з'єднання відрізками позначених клітин таблиці для фактичної та оптимальної стратегічної карти підприємства	Отримано таблицю профілю стратегічної карти, що містить профілі фактичної та оптимальної стратегічної карти підприємства
6.	Оцінювання ефективності стратегічної карти підприємства	Визначено ефективність стратегічної карти ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» на основі близькості фактичного профілю стратегічної карти з оптимальним

* Власна розробка автора.

Автори рекомендують такі етапи формування профілю стратегічної карти машинобудівних підприємств: ранжирування стратегічних цілей за групами впливу (наприклад: акціонерами, працівниками підприємства, клієнтами, іншими), формування індикаторів аналізування; складання таблиці профілю стратегічної карти; оцінювання стратегічних цілей підприємства у балах за шкалою: від 0 до 10 (від -2 до +2, від 0 до 5 тощо) – залежно від ступеня реалізації стратегічної цілі; оцінювання оптимальної стратегічної карти підприємства аналогічним чином; занесення оцінок у таблицю; з'єднання відрізками позначенні клітини таблиці для фактичної та оптимальної стратегічної карти підприємства; оцінювання ефективності стратегічної карти на основі близькості її фактичного профілю з оптимальним.

Згідно з рекомендованою послідовністю за допомогою формування профілю було визначено ефективність стратегічної карти ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів». Етапи формування профілю стратегічної карти підприємства та їх результати наведені в табл. 2. Кількість груп впливу, за якими здійснюватиметься ранжирування стратегічних цілей, у відповідності з кількістю блоків показників стратегічної карти, пропонуємо визначати для кожного підприємства окремо. Для ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» групами впливу визначено акціонерів, працівників підприємства, споживачів, представників інших груп впливу (до них належать партнери, громадські організації, органи влади).

У результаті здійснення етапів, визначених у табл. 2, було сформовано профіль стратегічної карти ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», що наведений на рисунку.

Згідно з отриманим профілем стратегічної карти ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» (рис. 1) можна зробити такі висновки: ефективність використання стратегічної карти протягом 2009 р. підприємства є доволі високою, про що свідчить незначне відхилення фактичного та оптимального профілів стратегічної карти; найменша ефективність використання стратегічної карти спостерігається за групою впливу «Акціонери», адже протягом року на підприємстві не відбулося погашення кредиторської заборгованості, досягнення оптимальної платоспроможності. Частково задоволеними виявилися споживачі підприємства, оскільки протягом року не відбувся вихід на ринок ЄС та погіршився показник рівня задоволеності споживачів. У результаті використання стратегічних карт не відбулося запланованого освоєння складальних виробництв та розширення номенклатури кооперованих поставок деталей, що відповідає цілям групи впливу «Партнери».

Для реалізації стратегії машинобудівного підприємства шляхом використання стратегічних карт важливим є забезпечення ефективності моделі. Ефективність використання стратегічних карт можна визначати, застосовуючи ресурсний, соціальний метод та метод визначення рівня досягнення цілей підприємства. Усі перераховані методи мають певні недоліки (табл. 1). Наявність недоліків визначає необхідність удосконалення методів оцінювання ефективності використання стратегічних карт. Як удосконалений метод визначення ефективності формування стратегічних карт була рекомендована побудова профілю стратегічної карти та наведені етапи його формування на прикладі ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів».

У подальших дослідженнях за проблемою доцільно удосконалити методологію економічного оцінювання стратегічних карт та визначити заходи з підвищення ефективності використання стратегічних карт машинобудівних підприємств.

Індикатори аналізування	Шкала оцінювання, балів				
	-2	-1	0	1	2
АКЦІОНЕРИ: – збільшення ділової активності; – зменшення кредиторської заборгованості; – забезпечення оптимальної платоспроможності; – збільшення ліквідності, збільшення рентабельності; – зменшення втрат робочого часу за рахунок прогулів, лікарняних, листів звільнення; – впровадження програми енергозбереження; зменшення питомих витрат на гарантійне обслуговування; – зростання кількості споживачів за рахунок інновацій.					
ПРАЦІВНИКИ ПІДПРИЄМСТВА: – щорічне підвищення кваліфікації працівників; – погашення зобов'язань.					
СПОЖИВАЧІ: – вихід на ринок ЄС; – забезпечення високого рівня задоволення споживачів; – розвиток дилерської мережі і мережі торгових посередників; – покращення технічних характеристик, функціональних можливостей товарів; – оперативне реагування на результати рекламційно-претензійної роботи та експлуатаційних досліджень; – розробка нових видів товарів.					
ІНШІ: – розширення номенклатури кооперованих поставок деталей; – освоєння складальних виробництв у країнах СНД і ЄС.					

————— – профіль фактичної стратегічної карти підприємства
 - - - - - – профіль оптимальної стратегічної карти підприємства

Рис. 1. Профіль стратегічної карти ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» у 2009 р.

Список використаної літератури

1. Кизим М. О. Збалансована система показників : [монографія]/ М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
2. Подольчак Н. Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту підприємства / Н. Ю. Подольчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення і проблеми розвитку». – 2007. – №606. – С. 203-211.

3. Экономика предприятия : [учеб. пособ.] / под общ. ред. П. А. Орлова. – Х. : РИО ХГЭУ, 2000. – 401 с.
4. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.
5. Олексів І. Б. Аналіз методів відбору груп впливу для прийняття стратегічних управлінських рішень / І. Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення і проблеми розвитку». – 2007. – № 599. – С. 44-49.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Костіна Н. І. Менеджмент: перспективні інформаційні технології. / Н. І. Костіна, В. М. Антонов, В. Г. Білоус. – Ірпінь : Нац. академія податкової служби України, 2002. – 374 с.
8. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці./ Т. М. Кір'ян. – К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.
9. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
10. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.] / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с. (Альма-матер).
11. Економіка та організація виробництва: Підручник / за ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розинпетера. – К. : Знання, 2007. – 678 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

Маслак А.А., Дорошкевич Е.О. Оценка эффективности использования стратегических карт машиностроительных предприятий.

Рассмотрена роль стратегических карт в реализации стратегии машиностроительного предприятия. Исследованы основные методы определения эффективности использования стратегических карт, определены их преимущества и недостатки. С целью усовершенствования методов оценивания эффективности использования стратегических карт предложено формирование профиля стратегической карты.

Ключевые слова: стратегические карты, реализация стратегии, эффективность использования, профиль стратегической карты.

Maslak O.O., Doroshkevych K.O. Exploitation Efficiency Evaluation of Strategic Cards of Machine-Building Enterprises.

The role of strategic cards in realization of machine-building enterprise's strategy is considered. The basic methods of exploitation efficiency evaluation of strategic cards are outlined; their advantages and disadvantages are defined. Forming of strategic card type is offered with the purpose of improvement of evaluation methods of strategic cards' exploitation.

Key words: strategic cards, realization of strategy, exploitation efficiency, type of strategic card.

Надійшло 26.02.2010 р.