

нерним капіталом, товарно-матеріальними запасами та ін. Ефективне управління фінансами ґрунтується на системі показників (коефіцієнтах ліквідності, активності, прибутковості, заборгованості, оборотності тощо).

Результативність діяльності компаній може бути різною, і залежить вона від принципу формування цільових показників, які можуть бути встановлені на основі принципу реального досягнення, або принципу максимально можливого. Немає сумніву в тому, що реально досяжні цілі з високою ймовірністю будуть досягнуті завжди. Але у більшості випадків це не гарантує підтримки й примноження конкурентних переваг компанії. Саме мобілізація персоналу компанії на досягнення цілей відповідає принципу «залучення персоналу» і сприяє високим темпам розвитку компанії. Досягнення поставлених цілей забезпечується плануванням і реалізацією комплексу організаційних, технічних, економічних, соціальних заходів, які слід включати в перспективні і річні програми розвитку компанії. При розробці цих програм необхідно, щоб цілі встановлювалися не менш як на п'ятирічний термін [23].

Таким чином, із вищенаведеного випливає, що результативність – категорія, яка відображає діяльність підприємства в цілому, тобто відображає його внутрішню та зовнішню діяльність, а ефективність – відображає рівень роботи підприємства з його внутрішньої сторони.

На думку автора, під результативністю діяльності підприємства слід розуміти категорію, яка відображає сукупний результат функціонування об'єкта управління в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висновки

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що вчені щодо трактування понять «результативність» та «ефективність» відносяться досить не однозначно. Проте, беручи до уваги мінливість сучасних умов господарювання, можна сказати, що результативність є набагато ширшим і всеохоплюючим поняттям, ніж ефективність, яка зосереджена контролювати лише внутрішньоекономічну діяльність підприємства.

Література

1. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 288 с.
2. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992. – 200 с.
3. Как добиться результативности [Электрон. ресурс] / Литягин А. – Режим доступа: <http://www.lityagin.ru/shop/4.html>. – Заголовок з екрану.
4. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 559 с.
5. Экономикс: англо-русский словарь-справочник: Пер. с англ. / Э. Дж. Долан, Б.И. Доминенко. – М.: Лазурь, 1994. – 544 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
7. Перевалов Ю.В., Гимади И.Э, Добродий В.В. Эффективность деятельности приватизированных предприятий и отраслей: методические вопросы анализа // Общество и экономика. – 1997. – №9–10. – С. 23–26.
8. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: Автореф. дис. ... канд. екон. наук / Харківська державна академія міського господарства. – Харків, 2002. – 18 с.
9. Управление по результатам: Пер. с фин. / Т. Санталайнен, Е. Воутилайнен, П. Порене и др. – М.: Прогресс, 1993. – 319 с.]
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
11. Шейн Л. Измерение эффективности? Это очень просто! // Управление компанией. – 2003. – №2 – С. 60–67.
12. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА, 1996. – 176 с.
13. Оценивание результативности системы менеджмента качества [Электрон. ресурс] / Рахлин К.М. – Режим доступа: http://www.quality.eur.ru/DOCUM4/value_smk.htm. – Заголовок з екрану.
14. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slovari.yandex.ru/>

М.В. КАТОНА,
аспірант, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Стратегічна карта як інструмент реалізації стратегії підприємства АПК

Розглянуто концепцію функціонування збалансованої системи показників. Зосереджено увагу на створенні стратегічної карти підприємств АПК як одного з інструментів реалізації стратегії.

Ключові слова: стратегічна карта, підприємства АПК, стратегія.

Рассмотрена концепция функционирования сбалансированной системы показателей. Сосредоточено внимание на создании стратегической карты предприятий АПК как одного из инструментов реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегическая карта, предприятия АПК, стратегия.

The concept of operating Balanced Scorecard is reviewed in the article. The emphasis is on creating a Strategy map of agribusiness companies as one of the instruments of implementation strategy.

Формування єдиного розуміння стратегії на всіх рівнях управління підприємством залишається однією з найважливіших проблем. Стратегічна карта у взаємодії із збалансованою системою показників дає можливість підприємствам вийти на новий рівень стратегічного управління та досягти чіткого розуміння стратегії та можливості її ефективної реалізації.

Постановка проблеми. В ході оцінки ефективності діяльності підприємства на практиці увага менеджерів, як правило, зосереджується на фінансових показниках, які вимірюють досягнуті результати, а це призводить до того, що показники (нефінансові), що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів, залишаються поза їх увагою. Останнім часом підприємства все більше уваги приділяють проблемі запровадження інструментів стратегічного управління, які б давали можливість оцінити ефективність діяльності підприємства, враховуючи фінансові та нефінансові показники. Так званий баланс у концепції збалансованої системи показників (далі – ЗСП) має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства, тому впровадження ЗСП розглядається як один із напрямів вирішення проблеми оцінки ефективності діяльності підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Авторами збалансованої системи показників є два американські провідні менеджери – Девід Нортон і Роберт Каплан. Модель ЗСП була розроблена з метою виявлення нових способів підвищення ефективності діяльності підприємства. В той же час слід зауважити, що ЗСП не єдина і не перша система оцінки ефективності діяльності підприємства, практичне застосування мають також Табло інструментів, піраміда ефективності, призма ефективності та ін. [5]. Згідно з поглядами Д. Нортон та Р. Каплана ЗСП має забезпечувати трансформацію стратегії на операційний рівень діяльності та має сприяти створенню організації орієнтованої на стратегію [1].

Метою статті є розкриття сутності збалансованої системи показників та ілюстрація створення стратегічної карти підприємства АПК та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями та показниками ЗСП.

Виклад основного матеріалу. У збалансованій системі показників варто розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. Згідно з Р. Капланом і Д. Нортон ЗСП розглядається в розрізі чотирьох взаємопов'язаних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [2]:

1) фінансова перспектива описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання вартості компанії та підвищення продуктивності);

2) клієнтська перспектива передбачає визначення цільових сегментів споживчого ринку, в яких конкурує даний бізнес, підрозділ, та встановлює показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

3) внутрішня перспектива відповідає за розробку й надання клієнтові пропозиції цінності та удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

4) перспектива навчання й розвиток відображає нематеріальні активи, які є важливими для створення та реалізації стратегії. Як цілі для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості.

У збалансованій системі показників стратегічні цілі погоджуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі так званих стратегічних карт (StrategyMaps). Стратегічна карта є візуалізацією стратегії та являє собою схему причинно-наслідкових зв'язків між цілями, зафіксованими в стратегії компанії та збалансованій системі показників. Визначені зв'язки графічно відображають, як реалізація однієї стратегічної мети буде сприяти досягненню інших стратегічних цілей у збалансованій системі показників. Слід наголосити, що стратегічні карти зображують тільки статичність стратегії, проте з допомогою кількісної характеристики цілей, визначення часових рамок та планування і затвердження ініціатив стратегічна карта набуває динамічності та відображає стратегію створення вартості.

У ході створення стратегічної карти слід встановити стратегічні цілі в розрізі перспектив ЗСП, визначити ключові показники ефективності, з допомогою яких буде здійснюватися оцінка ефективності реалізації стратегії, та встановити для них цільове значення; невід'ємною частиною створення стратегічної карти ЗСП є визначення ініціатив, завдяки яким відбуватиметься втілення стратегічних цілей в життя, на даному етапі підприємство має можливість задіяти систему бюджетування, визначивши необхідний рівень фінансування тієї чи іншої ініціативи та загалом досягнення поставлених стратегічних цілей. На рис. 1 зображений взаємозв'язок стратегічної карти та збалансованої системи показників.

Фінансова складова. Збалансована система показників представляє фінансову складову як кінцеву мету для компанії, які намагаються отримати максимально можливий прибуток. Тому встановлення стратегічних цілей та відображення причинно-наслідкових зв'язків у стратегічних картах починається саме з фінансової перспективи. Збільшення прибутку за фінансовою стратегією може відбуватися у разі збільшення обсягів наданих товарів та послуг або зменшення витрат.

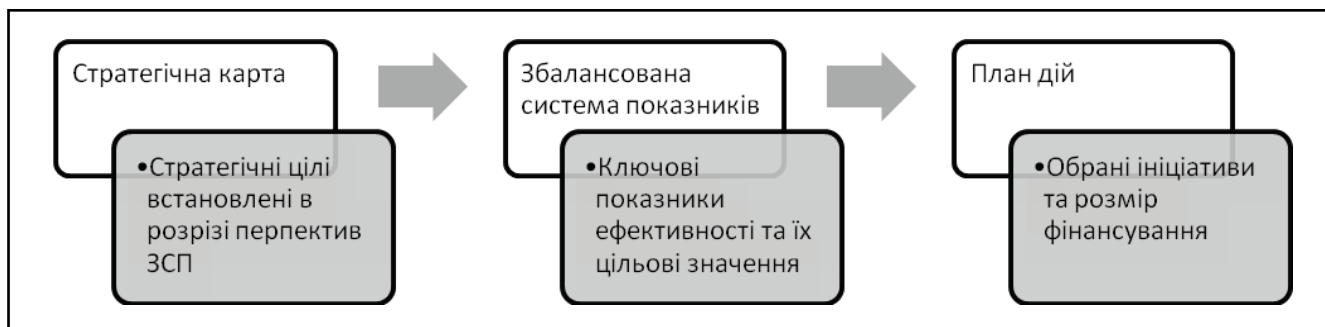


Рисунок 1. Взаємозв'язок стратегічної карти та збалансованої системи показників

Компанія може досягнути зростання доходів, зміцнюючи відносини з існуючими клієнтами. Наприклад, агропідприємство може збільшити обсяг продажів наявних продуктів і послуг або їх додаткового асортименту, надаючи послуги зі зберігання зернових культур як основний вид послуг і пропонуючи клієнту інші додаткові послуги, такі як очищення, зважування, сушіння, транспортування продукції. Тієї ж мети – збільшення доходів – можна досягнути, продаючи абсолютно нові продукти.

Зростання продуктивності, другий чинник фінансової складової, також може бути досягнутий двома способами. По-перше, це зниження собівартості за допомогою скорочення прямих і непрямих витрат; по-друге, більш ефективно використовуючи свої фінансові і фізичні активи, підприємство скорочує оборотні активи, необхідні для підтримання даного рівня бізнесу. Наприклад, формуючи зручне розташування сільськогосподарських земель, агропідприємство має можливість скоротити простої сільськогосподарської техніки, таким чином підвищити продуктивність, не збільшуючи інвестиції в обладнання. Зв'язок стратегії і фінансової складової ЗСП виникає в тому випадку, якщо організація встановлює своєрідну рівновагу між двома факторами, які часто суперечать один одному, – зростанням і продуктивністю.

Головною фінансовою метою має бути стійке зростання вартості для акціонерів. Саме тому фінансовий компонент стратегії повинен мати і довгострокову (зростання), і короткострокову (продуктивність) складові.

Покращуючи використання активів за допомогою більш оптимального планування потужностей, утримання обладнання та вдосконалення процесів, підприємства підвищують їх загальну продуктивність. Планування виробництва і більш досконале управління запасами при оптимальній системі поставок і каналів розподілу дозволяють поліпшити показник оборотності оборотних активів і товарних запасів. Опосередкований зв'язок між поліпшенням операційних процесів і фінансовими результатами виникає в міру того, як компанія удосконалює ціну, якість та доставку. Результатами цього є зростання доходів, отриманих від задоволених клієнтів, і можливості «переманити» нових клієнтів від конкурентів.

Отже, головною фінансовою ціллю визначимо збільшення добробуту акціонерів. Для акціонерів це означає збільшення вартості підприємства та отримання прибутку. Ключовим показником, який свідчитиме про ефективність досягнення го-

ловної стратегічної цілі, може бути відношення ринкового курсу акцій до номінального. В залежності від рівня діяльності та прогнозів фінансово-господарської діяльності підприємство встановлює цільове значення даного показника. Крім того, іншою важливою фінансовою ціллю можна встановити збільшення прибутку на одну акцію. Дана ціль є супутньою першій і також сприяє підвищенню добробуту акціонерів.

Серед стратегічних цілей за перспективою «Фінанси», які мають сприяти досягненню головної цілі, тобто збільшенню добробуту акціонерів, треба виділити:

- залучення і збереження цінних клієнтів;
- вдосконалення ефективності продажів;
- зростання доходів від нових клієнтів і продуктів;
- управління витратами протягом всього життєвого циклу продукту.

Однією із важливих стратегічних фінансових цілей є залучення і збереження цінних клієнтів. Дана ціль безпосередньо взаємопов'язана з перспективою «Клієнти» та передбачає собою отримання доходів як від існуючих, так і від нових клієнтів, визначення особливо цінних стратегічних клієнтів. З метою досягнення даної стратегічної цілі компанія має підвищувати якість продукції, провадити програми лояльності, здійснювати ефективну рекламну кампанію, формувати позитивне враження та репутацію у клієнтів.

Не менш важливою довгостроковою ціллю є підвищення ефективності продажів. Ефективність продажів означає для компанії більшу віддачу від продажів власної продукції. Головним показником, який слід використовувати для вимірювання ефективності виконання стратегічної цілі та мотивації персоналу, є рентабельність продажів (ROS), який відображає дохідність продажів. Даний показник може слугувати не тільки для вимірювання ефективності виконання стратегічної цілі, але і для порівняння ефективності ведення бізнесу з конкурентами. Для підвищення ефективності продажів потрібно оптимізувати логістичні маршрути та структуру каналів збуту. Дана стратегічна ціль корелює в основному з цілями перспективи «Бізнес-процеси», оскільки відображає ефективність.

Джерелом для отримання додаткових доходів є нові клієнти та продукти, відповідна стратегічна ціль – збільшення доходів від нових клієнтів та продуктів безпосередньо взаємопов'язана зі стратегічними цілями перспектив «Клієнти» та «Бізнес-процеси».

Окремо слід виділити управління витратами протягом всього життєвого циклу продукту, оскільки дана стратегічна ціль у повній мірі відображає короткострокову складову, тобто стратегію продуктивності. Вона тісно пов'язана із низкою стратегічних цілей інших перспектив ЗСП, зокрема із цілями «Бізнес–процесів», а саме «Виробничого менеджменту». Серед таких цілей для підприємства АПК слід виділити збільшення забезпечення власною сировиною, формування зручного розташування виробничих потужностей, збільшення потужностей елеваторів та бункерів для зберігання зернових культур. Одним із ключових показників ефективності може бути ефект від модернізації виробничого обладнання (наприклад, для елеваторних потужностей та комбикормових заводів), крім того, можна розраховувати ефект від зручного розташування сільськогосподарських земель.

Основними ініціативами, які сприятимуть реалізації стратегії продуктивності, є заходи щодо оновлення технологічної та технічної бази, зручного розташування земель.

Клієнтська складова. Ринкова економіка ставить на перше місце взаємовідносини з клієнтами, на сьогодні можна стверджувати, що саме споживачі вирішують напрям розвитку бізнесу. Процес управління відносинами з клієнтами має сприяти залученню та збереженню цільових клієнтів, налагодженню з ними довгострокових взаємовідносин. Стратегічні цілі складової «Клієнти» можна розділити за такими напрямками: вибір клієнта, збереження клієнтів, нові клієнти.

Вибір клієнтів передбачає визначення групи покупців, найбільш вигідних для підприємства, розробку пропозицій споживчої цінності для цих груп і створення іміджу бренду продукту, який би сприяв їх залученню.

Процес вибору клієнта починається із сегментації ринку, тобто з виявлення цільових сегментів споживчого ринку, для яких компанія може створити гідну пропозицію цінності. Нехай для нашого агропідприємства цільовими сегментами є виробництво сирого молока, вирощування та реалізація зернових культур та надання третім сторонам послуг зі зберігання. Ключовим показником контролю ефективності досягнення цієї стратегічної цілі є частка ринку. Однією з важливих ініціатив є маркетингові дослідження ринкової позиції компанії за цільовими сегментами.

Не менш важливою стратегічною ціллю є управління брендами, дбати про хорошу репутацію постачальника товарів та послуг є визначальним чинником стратегічного успіху для компанії. Ключовий показник ефективності управління брендами є пізнаваність брендів. Для досягнення встановленої цілі слід проводити промоакції своєї продукції, брати участь у різних сільськогосподарських форумах, виставках, ярмарках з метою позиціонування себе як лідера визначених сегментів.

Важливим є виділення в своїй діяльності важливих клієнтів, такий напрям є стратегічно необхідним і потребує вдосконалення індивідуального підходу до співпраці зі стратегічними клієнтами. Ключовим показником ефективності є частка стратегічних клієнтів у загальному доході компанії.

Для збереження клієнтів треба забезпечувати постійну якість пропонованої продукції та послуг. Зберігати сформовану клієнтську базу можливо за рахунок якісного обслуговування та забезпечення якості продукції. Частка «старих клієнтів» у загальній структурі клієнтів та доході компанії є головними показниками ефективності досягнення поставленої стратегічної цілі. Сприятим досягненню ідеального обслуговування може оптимізація логістичних маршрутів, крім того, компанії слід приділяти увагу якості продукції, проводити селекційні дослідження, дана ініціатива тісно взаємопов'язана із перспективою «Навчання та персонал».

Формування лояльності клієнтів надає впевненості в майбутніх періодах. Незважаючи на незначні зміни, будучи лояльним, клієнт не почне користуватися послугами конкурентів, тому що він задоволений рівнем обслуговування і готовий платити за якість більше. Ключовою ініціативою закріплення лояльності клієнтів є впровадження програм лояльності для постійних клієнтів, які можуть передбачати собою знижки, коротші строки доставки, додаткові послуги тощо.

Виміряти і оцінити кількісно задоволеність і лояльність клієнтів важко, тому потрібно вдаватися до якісної оцінки, проводячи постійні опитування своїх клієнтів, щодо рівня обслуговування та якості продукції та пропонованих послуг, можна експертним шляхом визначати рівень задоволення та лояльності клієнтів, при цьому необхідно неодмінно реагувати на виявлені проблеми.

Залучення нових клієнтів – процес складний і потребує капіталовкладень. Хоча на залучення нових клієнтів впливає ряд ініціатив для вибору та збереження клієнта (розвиток іміджу сприятиме і залученню нових клієнтів), слід виділити індивідуальні процеси, які сприяють формуванню нової клієнтської бази. Головною стратегічною ціллю для нашої агрокомпанії є розвиток взаємовідносин з дилерами.

Нарощування обсягів виробництва веде до розширення ринку власної продукції та загальної кількості клієнтів, щоб забезпечити ефективне постачання та якісне обслуговування, компанії потрібно долучати дилерів. Розвиток дилерської мережі може відобразитися на ціновій політиці компанії, однак задоволення і лояльність старих і нових клієнтів мають згладити даний ефект.

Складова бізнес–процесів. Перспектива «Бізнес–процеси» має безпосередній вплив на перспективи «Клієнти» та «Фінанси». В розрізі даної перспективи треба виділити такі складові, за напрямками яких компанії встановлюють стратегічні цілі: виробничий менеджмент, управління клієнтами, інноваційні процеси, законодавчі і соціальні процеси. За напрямком «Виробничий менеджмент» можна встановити такі стратегічні цілі: розширювати власну базу забезпечення сировиною, формування зручного розташування виробничих потужностей, підвищити ефективність обробки землі, збільшення потужностей елеваторів та бункерів для зберігання зернових.

Одним із цільових сегментів діяльності, встановленим у перспективі «Клієнти», є виробництво сирого молока. Фер-

ми потребуватимуть кормову базу, яку компанія має можливість формувати за рахунок власних виробничих потужностей. Забезпечення власною сировиною дає можливість зменшити собівартість продукції. Показником, з допомогою якого можна регулювати досягнення поставленої цілі, є частка сировини власного виробництва у загальному обсязі необхідної сировини.

Важливою стратегічною ціллю є формування зручного розташування виробничих потужностей, що також сприяє зменшенню собівартості продукції за рахунок зменшення витрат на паливо та ефективного використання сільськогосподарських машин та обладнання за допомогою скорочення часу простою та транспортування з одного місця на інше. Ініціативами, які сприятимуть досягненню даної цілі, може бути укладання важливих договорів оренди землі, перегляд та переукладання старих договорів оренди.

Важливим фактором успіху для сільськогосподарського підприємства є врожайність, адже саме завдяки високій врожайності компанія може зменшувати собівартість продукції. Стратегічно важливим є підвищення ефективності обробки землі. Для досягнення даної цілі слід використовувати нові технології та техніки обробки землі, переймаючи закордонний досвід вирощування зернових культур. Крім того, слід приділяти увагу добору посівного матеріалу, підбирати якісне насіння та дотримуватися всіх необхідних умов вирощування зернових культур. Оскільки ключовим показником ефективності обробки землі є врожайність, цільові значення будуть окремими для кожної із вирощуваних культур.

У перспективі «Клієнти» була встановлена ціль щодо знання сегментів ринку, в даній перспективі слід виділити стратегічну ціль, яка тісно з нею взаємопов'язана, а саме збільшення цінностей для клієнтів. Головною ініціативою для досягнення даної цілі є контроль за якістю продукції, також сприяти досягненню поставлених цілей має ефективна рекламна кампанія, ціноутворення тощо.

Серед стратегічних цілей «Управління клієнтами» треба наголосити на управлінні ціноутворенням, адже ціна і якість являються чи не головними чинниками при виборі клієнтом постачальника. Ключовим показником, який слід використовувати для оцінки ефективності досягнення цілі, є приріст обсягів продажу за рахунок оптимізації цін.

У довгостроковій перспективі репутація надійного постачальника є основоположною ціллю стратегії. Контролювати виконання поставленої цілі можна з допомогою низки показників, серед яких слід виділити відсоток вчасних поставок, сприяти створенню позитивного іміджу постачальника №1 слід з допомогою оптимізації логістичних маршрутів.

Серед інноваційних процесів можна виділити розробку нових сортів зернових культур, нових рецептів комбікормів, а також методів сушки та очищення зернових культур при наданні послуг зі зберігання зернових культур. За напрямом «Інноваційних процесів» встановимо стратегічну ціль управління портфелем розробок і просування нових продуктів.

Інноваційні процеси потребують значного фінансування, однак нововведення дають можливість захоплювати нові прибуткові ніші ринку. Ефективність можна відслідковувати за допомогою такого показника, як відсоток нововведень.

Сучасні тенденції розвитку економічних відносин збільшують вагу суспільства у діяльності компаній. Перш за все в стратегічній перспективі слід здійснювати виключно екологічну діяльність, а саме в ході вирощування культур використовувати екологічні методи обробки землі, намагатися мінімізувати використання хімікатів при обробці насіння та внесення в ході посіву, також не слід використовувати ГМО, таким чином, компанія зможе досягнути бажаного визнання суспільства та позитивної репутації виробника сільськогосподарської продукції. Актуальним напрямом розвитку і стратегічною ціллю є покращення якості життя своїх співробітників. Запроваджуючи соціально орієнтовані програми, компанія має підвищувати рівень життя своїх працівників.

Складова навчання та розвитку. Важливою складовою ЗСП являється «Навчання та персонал», на базі даної перспективи компанія створює основу для майбутнього розвитку інновацій та бізнес-процесів. «Навчання та персонал» складається з трьох невід'ємних складових:

- людський капітал: наявність умінь, таланту і ноу-хау, необхідних для підтримки стратегії;
- інформаційний капітал: наявність інформаційних систем, мереж інфраструктури, необхідних для підтримки стратегії;
- організаційний капітал: здатність підприємства мобілізувати й підтримувати процес змін, необхідних для реалізації стратегії.

При складанні стратегічної карти за перспективою «Навчання та персонал» потрібно враховувати всі вищезгадані складові. Одним із шляхів забезпечення лідерства по собівартості в рослинництві є підвищення врожайності посівних культур та проросту живої ваги великої рогатої худоби за напрямком тваринництва. Таким чином, стратегічно важливими є професії агрономів та зоотехніків, які сприятимуть підтримці оптимальної структури витрат і лідерських позицій. Однією з ініціатив, яка сприятиме забезпеченню стратегічними професіями, є фінансування навчання необхідних професій у вузах України. Крім того, важливим є розвиток стратегічних компетенцій, для цього необхідним є проведення тренінгів, курсів тощо. Для підтримки стратегії потрібно оптимізувати управлінський облік, з цією метою використовується програма 1С-Бухгалтерія. Важливою стратегічною ціллю є обмін знаннями та досвідом, він може здійснюватися також у ході тренінгів та семінарів. Оптимізація CRM системи (CustomerRelationshipManagementSystem) підвищить розуміння працівниками потреб клієнтів та сприятиме автоматизації стратегій взаємодії зі замовниками. Одним із складних завдань є приведення відповідності організації у відповідність стратегії, оскільки від розуміння працівниками стратегії взагалі та відповідності власних цілей стратегічним

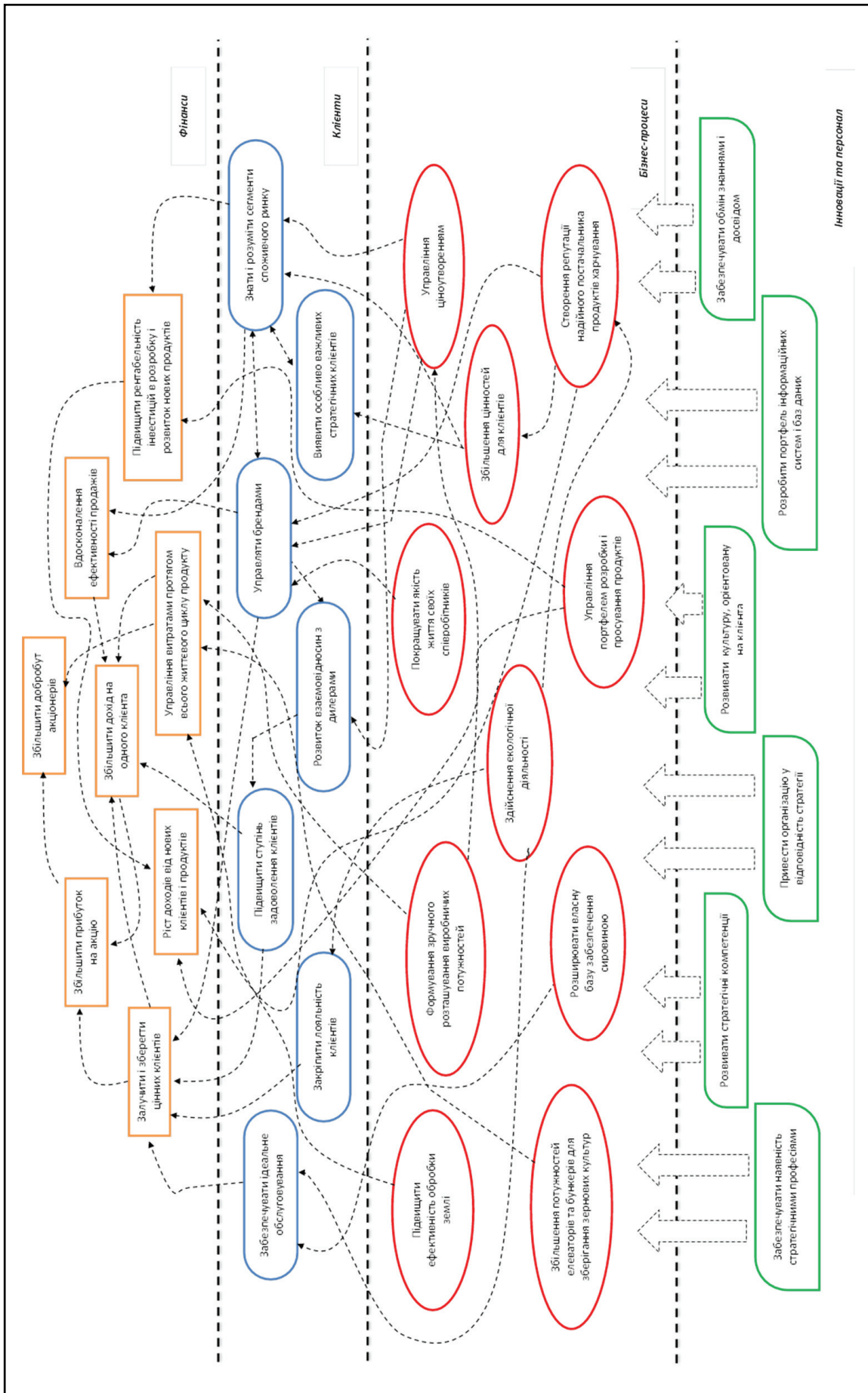


Рисунок 2. Збалансована система показників підприємства АПК

цілям компанії забезпечують рівень виконання стратегічних цілей.

Визначені стратегічні цілі візуалізовані в стратегічній карті підприємства агропромислового комплексу на рис. 2.

Висновки

Отже, надаючи чіткий і всеохоплюючий опис стратегії організації, стратегічна карта забезпечує керівництво агропідприємства можливістю ефективної реалізації стратегії.

Фінансова складова збалансованої системи показників взаємодіє з усіма перспективами та відображає фінансовий результат досягнення поставлених стратегічних цілей. Слід наголосити, що перспектива «Клієнти» є однією з визначальних для формування ефективної стратегії, адже, сформувавши стратегічну клієнтську базу та забезпечивши лояльність своїх клієнтів, компанія може розраховувати на стабільний попит своєї продукції та послуг. На відміну від попередньої складової «Бізнес-процеси» допомагають формувати та оцінювати внутрішню ефективність діяльності підприємства. Персонал є одним із найцінніших активів компанії. В розрізі перспективи «Навчання та розвиток» компанія має можливість створити основу для покращення бізнес-процесів та закласти фундамент запровадження інновацій та розширення спектру послуг та продукції, яка реалізується підприємством.

Стратегічна карта створює схему причинно-наслідкових зв'язків між цілями як стратегічних результатів, так і факторів для їх отримання. Сформовані цілі в стратегічній карті конвертуються в параметри, задачі та ініціативи збалансованої системи показників. Інтеграція показників, цілей, ініціатив у стратегічній карті дозволяє повністю описати процес створення вартості. Стратегічна карта та збалансована система показників сприяють формуванню єдиного розуміння стратегії.

Література

1. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. – М.: Олімп Бізнес, 2003. – 446 с.
2. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.
3. Колісник М.К., Рубаха Г.В. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008, №8. – С. 225–230.
4. Бариліук І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009, №19. – С. 147–153
5. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и TableauDeBord [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>

І.Ю. КОЧЕТОВА,
здобувач, Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова

Концептуалізація змісту трансформаційних перетворень на рівні первинної господарської ланки

У статті розглянуті теоретичні аспекти трансформаційних перетворень на підприємстві. Запропоноване авторське трактування категорії «трансформація», проведена систематизація класифікаційних ознак змін в організації, надана характеристика основних форм бізнес-перетворень.

Ключові слова: трансформація, трансформація підприємства, перетворення, трансформаційні форми, зміни.

В статье рассмотрены теоретические аспекты трансформационных изменений на предприятии. Предложена авторская трактовка категории «трансформация», проведена систематизация классификационных признаков изменений в организации, представлена характеристика основных форм бизнес-преобразований.

Ключевые слова: трансформация, трансформация предприятия, преобразование, трансформационные формы, изменения.

The theoretical aspects of the transformation changes into firm are defined. The author's meaning of term «transformation» is proposed. The classification of changing characteristics is given. The main business forms are described.

Keywords: transformation, firm's transformation, conversion, forms of transformation, changes.

Постановка проблеми. Реалії сьогодення характеризуються нечуванним рівнем зрушень, що спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми проявами по відношенню до практики господарювання. Де, з одного боку, звертають на себе увагу глобалізаційні процеси, постійне інноваційне оновлення, стрімкий розвиток ІТ-сектору, становлення Е-комерції і таке інше. Як наслідок, менеджмент стикається зі значною конкурентною боротьбою за домінуюче право задовольняти (ще й до того нестійкі) споживацькі потреби. Тоді як інший