

УДК: 338.984

ОБГРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ РОЗВИТКУ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Стратійчук Вікторія Миколаївна

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
Київський національний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна

Анотація. Визначено сутнісні ознаки поняття «стратегічна карта» запропоновані в сучасній науковій літературі. Запропоновано сутнісні характеристики, що дозволяють удосконалити дане поняття в контексті застосування по відношенню до одного з основних ресурсів підприємств торгівлі – оборотних активів. Синтезуючи усі ознаки сформульовано нову дефініцію «стратегічна карта розвитку оборотних активів».

Ключові слова: стратегічна карта, оборотні активи, збалансована система показників, стратегічні цілі.

Застосування сучасних методів та інструментів управління вітчизняними підприємствами в цілому та окремими їх підсистемами є важливою складовою розвитку підприємства в умовах економічних та фінансових викликів сьогодення. Сфера торгівлі є однією із найбільш вразливих галузей економіки завдяки визначальному впливу ринкової кон'юнктури на функціонування підприємств торгівлі. Операційна діяльність торговельних підприємств забезпечується використанням їх оборотних активів як основного елемента їх ресурсного потенціалу. Застосування стратегічного управління, одним з основних інструментів якого є стратегічна карта, що передбачає врахування впливу зовнішніх умов господарювання, орієнтацію на досягнення цільових показників розвитку підприємства є одним із найбільш ефективних та відносно нескладних сучасних інструментів, що дозволяють удосконалити існуючі

традиційні методи управління оборотними активами. Першочерговим етапом впровадження стратегічних карт в діяльність підприємств торгівлі є їх теоретичне обґрунтування.

Вперше впровадження стратегій в діяльність компаній, їх обґрунтування та визначення системи оцінювання запропонували американські науковці Р.С. Каплан та Д.П. Нортон, які у 1996 р. обґрунтували особливості, ключові моменти оцінювання впроваджених підприємствами стратегій у своїй науковій праці «Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action». Їх задум досить швидко набув популярності серед провідних компаній світу, що було неочікувано навіть для самих авторів, та принесло їм надзвичайний успіх [6].

Сутність збалансованої системи показників Р.С. Каплана та Д.П. Нортон полягає в поєднанні традиційних існуючих показників ретроспективи із індикаторами оцінки перспектив. Усі показники, що були запропоновані науковцями базуються на чітко визначених цілях для конкретного підприємства та, в свою чергу, діляться на чотири основних групи серед яких: фінансова складова, внутрішні бізнес-процеси, розвиток та навчання персоналу, складова взаємовідносини з клієнтами [5, с. 17].

Застосування стратегічних карт в процесі управління оборотними активами в сучасній літературі недостатньо обґрунтовано, проте з нашої точки зору, одним із основних аспектів, що створює можливість формування стратегічних карт розвитку оборотних активів є виділення Р.С. Капланом та Д.П. Нортоном властивості збалансованої системи показників, що зумовлює необхідність перенесення стратегії на операційний рівень. На даний час у більшості вітчизняних підприємств все ще переважають традиційні принципи діяльності, які ґрунтуються на тому, що стратегія та стратегічні цілі та плани необхідні і використовуються лише керівництвом чи топ-менеджером підприємства, тоді як кожен конкретний працівник має орієнтуватися на виконання виключно поточних завдань. Ми ж цілком погоджуємося із вищезазначеними вченими

щодо необхідності розуміння та реалізації стратегії на всіх щаблях організаційної структури підприємства.

Подальший розвиток запропонованої Р.С. Капланом та Д.П. Нортоном концепції набув розвитку в наступній їх науковій праці, де вчені запропонували новий продукт, що має назву «стратегічна карта». Стратегічні карти розглядаються в теорії управління переважно в процесі загального управління підприємством. Сутнісний зміст даного інструменту стратегічного управління Р.С. Каплан та Д.П. Нортон визначають як «візуальне представлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між елементами стратегії підприємства» [6]. Безумовно таке пояснення є досить точним та вірним, проте сучасні вчені запропонували удосконалені дефініції визначення «стратегічна карта».

Одним із найпростіших визначень дефініції «стратегічна карта» запропонованих сучасними вченими є думка Викиданця І.В., який ідентифікує стратегічну карту як «документ, що дозволяє зафіксувати розроблену стратегію розвитку підприємства» [2, с. 112]. З нашої точки зору, таке визначення є в цілому правильним, але занадто вузьким завдяки тому, що не відображає економічний зміст стратегічної карти, цілі створення тощо. Ми вважаємо, що фіксування стратегії описує її місткість, проте не показує цілей формування стратегічної карти.

Науковці Гайдучок Т.С. та Дмитренко О.М. пропонують дещо ширше трактування дефініції «стратегічна карта» – це діаграма чи рисунок, що характеризує стратегію підприємства як набір стратегічних цілей, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними [3, с. 48]. До визначеної попередніми науковцями сутності поняття «стратегічна карта» дані вчені додають ще сутнісну ознаку: «характеризує стратегію як набір стратегічних цілей». Ми вважаємо, що дана характеристика розширює попередню дефініцію з огляду на цільове спрямування стратегії підприємства, яке є основою стратегічного управління як оборотними активами, так і підприємства в цілому.

Досить цікавою є думка вітчизняних науковців Сабліної Н.В., Кузенко Т.Б., які визначають стратегічну карту інструментом, що дозволяє менеджменту

підприємства формулювати та відобразити метод створення цінності в результаті погодження стратегічних цілей та використання ланцюга причинно-наслідкових зв'язків [8, с. 328]. До ряду виокремлених вище ознак дані науковці додають ще сутнісну ознаку «інструмент, що дозволяє менеджменту підприємства формулювати та відобразити метод створення цінності». Дана характеристика націлена на досягнення кінцевої мети функціонування кожного підприємства – приріст його ринкової вартості. З одного боку даний підхід забезпечує орієнтацію стратегічних цілей та їх взаємозв'язків на досягнення кінцевої цілі, проте, з іншого боку, її застосування для трактування поняття стратегічної карти цільових показників розвитку оборотних активів, з нашої точки зору, є занадто широким.

Наступною науковицею, яка досліджувала поняття «стратегічна карта» є Киш Л.М. Вона пропонує трактувати стратегічну карту як один з найбільш простих наочних методів відображення стратегії підприємства, напрямків розвитку та цілей, що виражається в поширенні стратегії між працівниками підприємства, що дозволяє перенести стратегію на операційний рівень [7, с. 110]. Таким чином, науковець виокремлює ще такі ознаки: «виражається в поширенні стратегії між працівниками підприємства», «дозволяє перенести стратегію на операційний рівень». Ми вважаємо, що дані ознаки є важливими в процесі застосування стратегічної карти цільових показників стосовно певного елемента підприємства, його підсистеми, відділу, ресурсу тощо, до одного з яких власне і належать оборотні активи. З нашої точки зору, для реалізації сформованої стратегії та розробленої стратегічної карти необхідна участь кожного працівника підприємства, що інтегруючись призведуть до досягнення кінцевої мети.

Сучасний вчений, професор із Болгарії Іванов Христо вносить досить важливі доповнення до визначень попередніх науковців та трактує, що стратегічна карта виражається модульністю, показує ясність та фокус, а також є інтегруючим механізмом відображення стратегії підприємства, що базується на постановці, вимірюванні та управлінні цілями і показниками, що їх

характеризують [4, с. 35]. До раніше згаданих характеристик науковець додає ще наступні сутнісні ознаки: «виражається модульністю, показує ясність та фокус», «інтегруючий механізм відображення стратегії підприємства». Сутнісні характеристики запропоновані автором, на нашу думку, є досить влучними та відображають характер побудови стратегічних карт, що ґрунтується на її інтеграції окремих частин (модулів), що дозволяє розширити систему стратегічних цілей залежно від блоку стратегічної карти та описати загальну стратегію управління підприємством чи його елементом.

В свою чергу західний науковець Пол Р. Нівен трактує сутність поняття «стратегічна карта» в контексті виконання основних завдань стратегії. З його точки зору стратегічна карта є графічною репрезентацією ключових завдань, що дозволяють забезпечити ефективний розвиток її елементів задля успішної реалізації стратегії підприємства [1]. До ряду виокремлених вище характеристик вчений додає ще такі: «репрезентація ключових завдань, що дозволяють забезпечити ефективний розвиток її елементів» та «задля успішної реалізації стратегії підприємства». Глибоко цінуючи думку автора, ми вважаємо за необхідне в контексті трактування сутності поняття «стратегічна карта розвитку оборотних активів» першу ознаку трактувати так: «репрезентація системи стратегічних цілей управління оборотними активами», адже головною метою побудови стратегічної карти є формування системи цільових показників, що відображають ступені досягнення цілей, в свою чергу рівень реалізації завдань є більш загальним результатом застосування стратегічної карти. Наступна характеристика, з нашої точки зору, є в цілому вірною, зважаючи на те, що кінцевим позитивним результатом побудови стратегічної карти є ефективна реалізація стратегії, але дане трактування, на нашу думку, є досить абстрактним зважаючи на відмінності у розумінні ефективності та успішності реалізації стратегії, тому, ми вважаємо, що краще дану характеристику трактувати як досягнення кінцевої мети реалізації стратегії.

Дослідження думок науковців стосовно визначення сутності поняття «стратегічна карта» дозволяє виокремити характеристики які, з нашої точки зору, можна застосовувати в процесі ідентифікації сутності поняття «стратегічна карта розвитку оборотних активів».

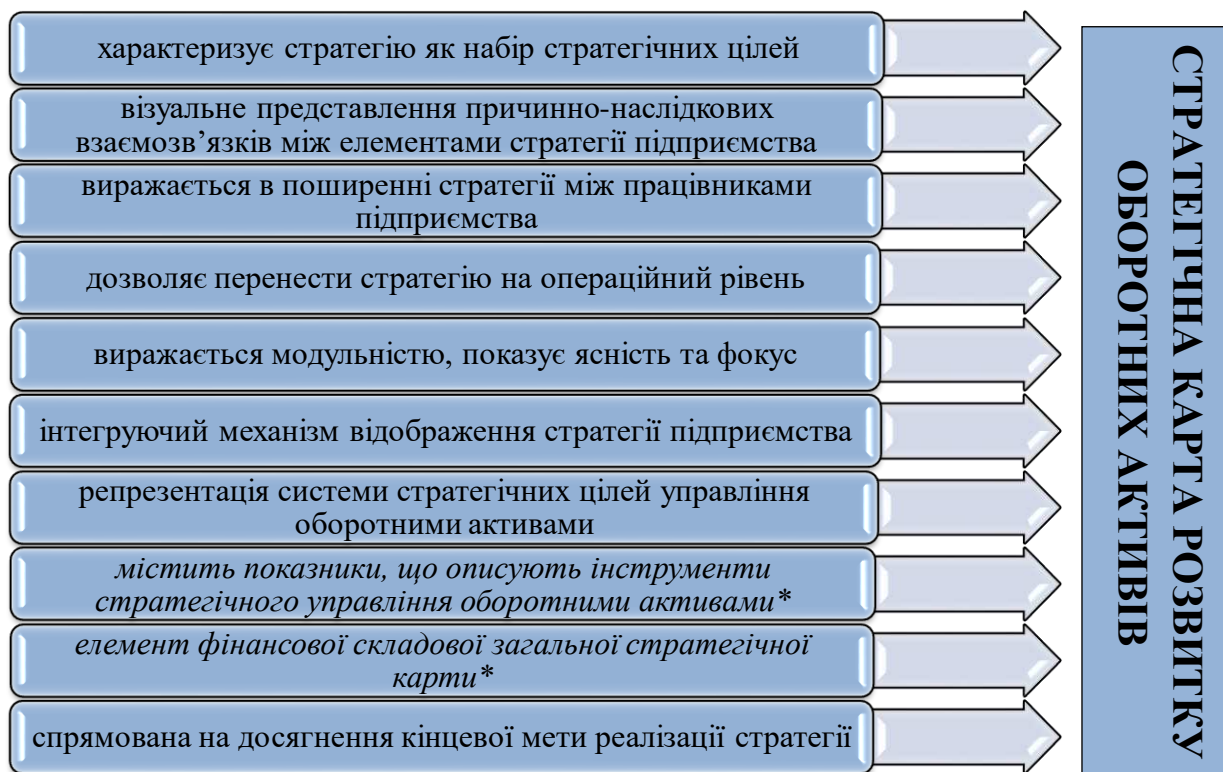
До таких ознак віднесемо наступні:

- візуальне представлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між елементами стратегії підприємства;
- характеризує стратегію як набір стратегічних цілей;
- виражається в поширенні стратегії між працівниками підприємства;
- дозволяє перенести стратегію на операційний рівень;
- виражається модульністю, показує ясність та фокус;
- інтегруючий механізм відображення стратегії підприємства;
- репрезентація системи стратегічних цілей управління оборотними активами;
- спрямована на досягнення кінцевої мети реалізації стратегії.

До ряду виокремлених науковцями сутнісних ознак стратегічної карти, з нашої точки зору, в процесі удосконалення даного поняття в контексті застосування по відношенню до управління оборотними активами, необхідно додати ознаки, що безпосередньо характеризують особливості формування стратегічної карти розвитку саме оборотних активів.

Ми пропонуємо виділити сутнісну характеристику: «містить показники, що описують інструменти стратегічного управління оборотними активами». Важливим фактором, що вплинув на ідентифікацію даної ознаки є результати анкетного опитування підприємств торгівлі України, які показали, що лише 24% підприємств вибірки застосовують стратегічні інструменти управління та оцінювання результативності використання оборотних активів, з них лише 16,6% (6,1% загальної кількості підприємств вибірки) використовують збалансовану систему показників, на основі якої будується стратегічна карта. Низький рівень використання стратегічних інструментів робить неможливим побудову стратегічної карти конкретного підприємства торгівлі. Тому

визначення стратегічної карти розвитку оборотних активів підприємств торгівлі як інструменту, що містить основні показники стратегічного управління оборотними активами дозволить розширити застосування даного інструмента в контексті стратегічного управління оборотними активами, що є важливим в сучасних складних умовах господарювання вітчизняних підприємств торгівлі.



*запропоновано автором

Рис. 1. Сутнісні характеристики поняття «стратегічна карта розвитку оборотних активів»

Також ми пропонуємо визначати стратегічну карту розвитку оборотних активів як елемент фінансової складової загальної стратегічної карти підприємства. Зважаючи на те, що оборотні активи є одним із основних ресурсів підприємства, ми вважаємо, що стратегічна карта розвитку оборотних активів не може існувати ізольовано від загальної стратегії підприємства. Якщо говорити про застосування стратегічних карт в процесі реалізації стратегії, то стратегічна карта розвитку оборотних активів повинна бути окремим елементом загальної стратегічної карти підприємства. Зважаючи на специфіку стратегічних цілей управління оборотними активами та показників, що їх

описують ми вважаємо за необхідне виокремити її елементом фінансової складової загальної стратегічної карти підприємства.

Таким чином, з нашої точки зору поняття «стратегічна карта розвитку оборотних активів» слід визначати елементом фінансової складової загальної стратегічної карти розвитку підприємства, що візуально відображає причинно-наслідкові взаємозв'язки між елементами стратегії операційного рівня, містить стратегічні цілі управління оборотними активами, а також показники, що описують ступені їх досягнення та спрямована на досягнення кінцевої мети реалізації стратегії управління оборотними активами.

Обґрунтована необхідність застосування стратегічних карт як одного з інструментів стратегічного управління по відношенню до оборотних активів зумовила розробку нового трактування сутності стратегічної карти розвитку оборотних активів. В даному контексті подальші напрямки наукових досліджень повинні базуватися на розробці алгоритму формування стратегічної карти розвитку оборотних активів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Paul. R. Niven. Balanced scorecard step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition. Canada : WILEY, 2006.
2. Викиданець І. В. Концептуальний підхід до розробки фінансової стратегії формування капіталу підприємств. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 2. С. 110-115.
3. Гайдучок Т.С., Дмитренко О.М. використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *НАУКОВІ ГОРИЗОНТИ*. 2018. № 11 (72). С.46-55.
4. Иванов Христо. Стратегическая карта развития малых и средних предприятий в Республике Болгарии. *Вестник государственного и муниципального управления*. 2016. № 2 (21). С. 35-38.

5. Каплан Р. С, Нортон Д. П. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ. От стратегии к действию / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2003. 214 с.
6. Каплан Р. С, Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2005. 512 с.
7. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
8. Сабліна Н. В. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 326-331.