

УДК 330.46:656.07

**Мандра В.В.**кандидат економічних наук,  
ДП «Маріупольський морський торговельний порт»**Мизнікова М.О.**кандидат економічних наук,  
викладач кафедри комп'ютерної інженерії,  
ПВНЗ «Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій»**МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ ЛОГІСТИЧНОГО ЦЕНТРУ****PROCESS MODELING OF STRATEGY MAPS OF LOGISTICS CENTER**

У статті проведено аналіз сутності підходу до розробки стратегічних карт, а також переліку показників, що входять у такі карти. Проведено вивчення та систематизацію наявних підходів до формалізації та послідовності етапів розробки стратегічних карт. Сконструйовано процесну модель розробки стратегічних карт на прикладі логістичного центру, яка дає змогу підвищити ефективність процесів стратегічного управління за рахунок формалізації процесу.

**Ключові слова:** стратегічна карта, процесна модель, логістичний центр, стратегічне управління.

В статье проведен анализ сущности подхода, связанного с разработкой стратегических карт, а также перечень показателей, входящих в такие карты. Проведены изучение и систематизация существующих подходов к формализации и последовательности этапов разработки стратегических карт. Сконструирована процессная модель разработки стратегических карт на примере логистического центра, которая позволяет повысить эффективность процессов стратегического управления за счет формализации процесса.

**Ключевые слова:** стратегическая карта, процессная модель, логистический центр, стратегическое управление.

The paper analyzes the essence of the approach to the development of strategic maps, and a list of indicators that are included into these maps. The existing approaches to formalization and sequence of strategic cards stages are studied and systematized. The process model of creation of the strategic maps based on logistics center activities is constructed. It improves the efficiency of the strategic management processes by formalizing an appropriate process.

**Keywords:** strategic map, process model, logistics center, strategic management.

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається ефективністю побудови стратегії. У науковій літературі зі стратегічного управління [2; 4; 5] одним із найбільш поширених та дієвих прогресивних методів формалізації стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності підприємства на стратегічному рівні є розробка стратегічних карт, тому і для логістичних центрів як специфічних суб'єктів ведення господарської діяльності вдосконалення методів стратегічного управління та розробка відповідних стратегічних карт є вкрай актуальною проблемою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями розробки стратегічних карт займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких: А.І. Біляр [4], В.А. Зінченко [6], Р.С. Каплан [5], М.О. Кизим [6], Н.О. Лісова [1], І.С. Лобанова [16], О.О. Маслиган [3], Д.П. Нортон [5], А.А. Пилипенко [6], О.В. Сталінська [2]. Незважаючи на велику кількість публікацій із проблематики розробки стратегічних карт, нині немає єдиного підходу до послідовності етапів процесу розробки стратегічних карт. Так, деякі науковці [3, с. 223] рекомендують формування стратегічної карти починати з попереднього дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Інші [4, с. 87; 16, с. 64] першим етапом декларують визначення стратегії підприємства. Різняться також кількість і послідовність наступних етапів. Уважаємо за доцільне здійснити формалізацію

процесу розробки стратегічних карт на прикладі логістичного центру методом побудови процесної моделі.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у формалізації процесу розробки стратегічних карт підприємства шляхом побудови процесної моделі на прикладі логістичного центру.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виходячи із сформульованої цілі, практичний інтерес набуває уточнення категоріального апарату. Так, терміном «стратегічна карта» Р. Каплан і Д. Нортон [5; 14] запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [1, с. 92]. Стратегічна карта – документ, що дає змогу зафіксувати прийняту в компанії стратегію розвитку [2, с. 49].

З огляду на обрану мету оцінки ефективності діяльності підприємства, що визначено під час розробки стратегічних карт, закономірно виникає питання вибору показників щодо проведення такої оцінки. Зазначимо, що в науковій літературі з питань розробки стратегічних карт [4; 6–13; 15] обґрунтовано неспроможність фінансових показників діяльності підприємства, що традиційно використовуються для цілей оцінки ефективності діяльності підприємства, відповідати потребам системи стратегічного управління. Виходячи з неефективності традиційної моделі бухгалтерського обліку та фінансової звітності з точки зору стратегічного управління, доцільним є використання стратегічних систем вимірювання, найпоширенішою з

яких у розвинутих країнах світу є система збалансованих показників (СЗП).

З урахуванням викладеного, авторська процесна модель розробки стратегічних карт на прикладі логістичного центру ґрунтується саме на використанні системи збалансованих показників як стратегічної системи вимірювання. Побудована з використанням інструментарію систем збалансованих показників, а також підходу до формування стратегічних карт, що описано у [5], авторська процесна модель розробки стратегічних карт реалізована за допомогою методології IDEF0 у ППП «BPWin».

Авторська процесна модель передбачає реалізацію трьох основних етапів у процесі розробки стратегічних карт логістичного центру (рис. 1), а саме:

1. Розробка стратегії логістичного центру.
2. Побудова стратегічних карт логістичного центру.
3. Розробка стратегічних заходів логістичного центру і корегування дій.

Базуючись на методології IDEF0, розробка стратегічних карт на прикладі логістичного центру може бути декомпонована на три окремі процеси.

Перший етап представленої моделі, розробка стратегії ЛЦ, включає такі процеси: стратегічний аналіз; розробка стратегічного бачення; постановка стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз передбачає дослідження зовнішнього середовища і внутрішнього стану на підставі аналітичної інформації, що надходить із таких джерел: результати SWOT-аналізу, маркетингові звіти, фінансові звіти, звіти з розвитку ЛЦ, аналітична інформація щодо бізнес-процесів ЛЦ. Розробка стратегічного бачення передбачає формування уявлення керівництва логістичного центру щодо довгострокового курсу його розвитку.

Розробка стратегічного бачення відбувається на підставі результатів стратегічного аналізу та ґрунтується на аналітичній інформації маркетингових та фінансових звітів, звітів із розвитку, а також аналітичної інформації щодо бізнес-процесів ЛЦ.

Постановка стратегічних цілей реалізується на основі стратегічного бачення і являє собою його формалізацію у вигляді постановки конкретних довгострокових цілей логістичного підприємства. Результатом реалізації першого етапу процесу розробки стратегічних карт логістичного центру є формування стратегії ЛЦ, що виражено в конкретних його стратегічних цілях.

Другий етап моделі розробки стратегії логістичного центру (рис. 1) передбачає безпосередньо побудову стратегічних карт логістичного центру. Декомпозиція даного етапу дає змогу виокремити чотири процеси (рис. 2).

1. Розробка стратегічної карти ЛЦ вищого рівня, що передбачає формування корпоративної стратегічної карти. Тобто формування системи зв'язків між стратегічними цілями ЛЦ, визначеними на попередньому етапі, та вимірювання взаємного впливу стратегічних цілей одна на одну.

2. Визначення показників системи збалансованих показників логістичного центру. Бажано, щоб їх кількість для розміщення в стратегічних картах була не дуже великою [2, с. 49], але достатньою для повного охоплення і вимірювання ступеню досягнення стратегічних цілей ЛЦ.

Зазначимо, що створена система збалансованих показників логістичного центру повинна здебільшого базуватися на показниках, що містяться в періодичній звітності. Виходячи з того, що основними групами показників, використовуваних в СЗП, є фінансові показники; показники споживчої цінності; показники

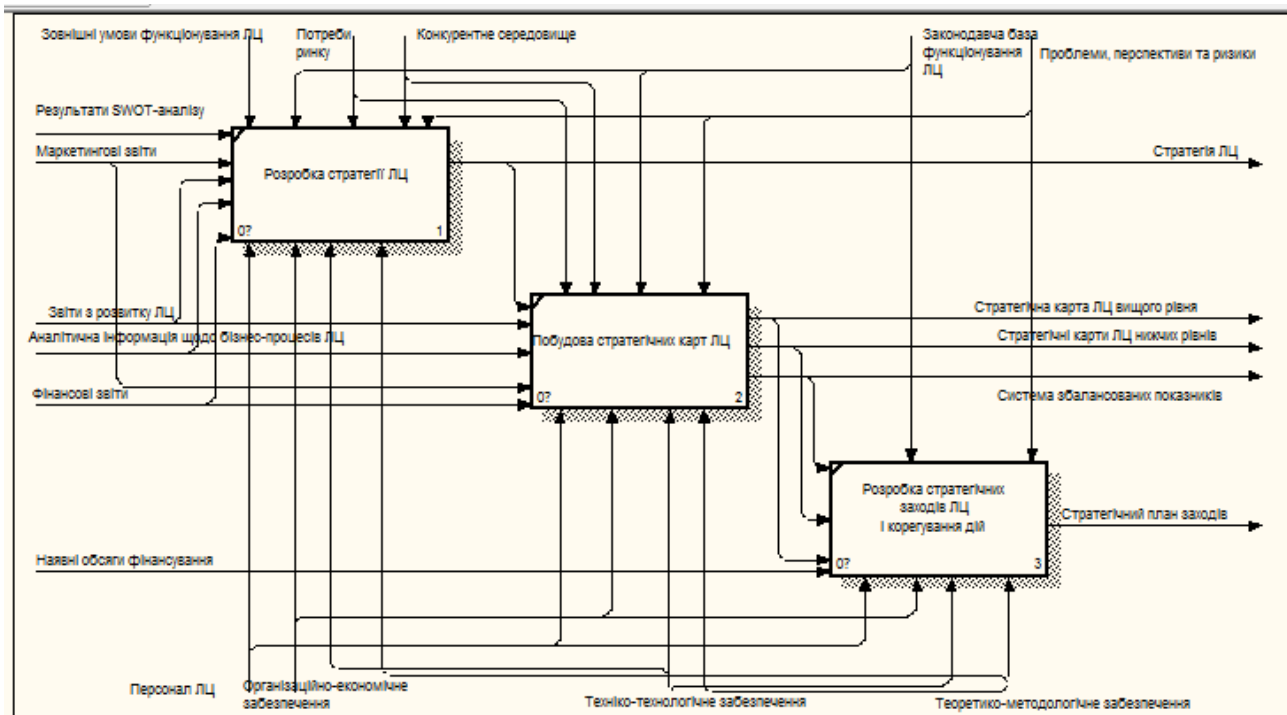


Рис. 1. Декомпозиція контекстної діаграми процесної моделі розробки стратегічних карт на прикладі логістичного центру, рівень А0

ефективності внутрішніх бізнес-процесів; показники навчання та розвитку, процес визначення показників системи збалансованих показників ЛЦ ґрунтується на інформації, яка надходить із звітів ЛЦ саме за цими напрямками. Слід зазначити, що процес визначення показників системи збалансованих показників логістичного центру передбачає також визначення цільових значень обраних показників СЗП.

3. Розподіл показників СЗП ЛЦ за центрами відповідальності. Реалізація даного процесу передбачає

визначення структурних одиниць і посадових осіб, що є відповідальними за досягнення окремими показниками системи збалансованих показників визначених на попередньому кроці цільових значень.

4. Розробка стратегічних карт нижчого рівня. Даний процес передбачає декомпозицію корпоративної стратегічної карти на низку стратегічних карт за центрами відповідальності. Реалізація даного процесу не повинна порушити причинно-наслідкові зв'язки, що було виокремлено на рівні стратегічної карти вищого рівня.

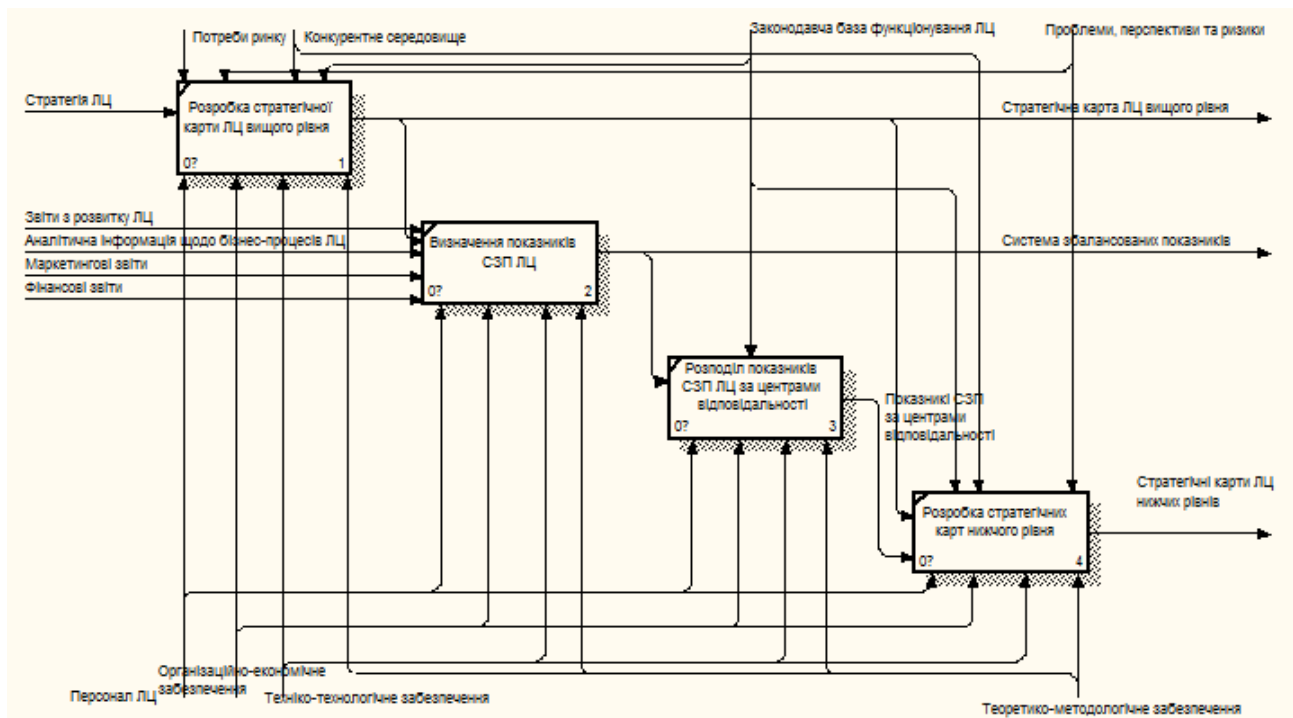


Рис. 2. Декомпозиція процесу побудови стратегічних карт логістичного центру, рівень А2

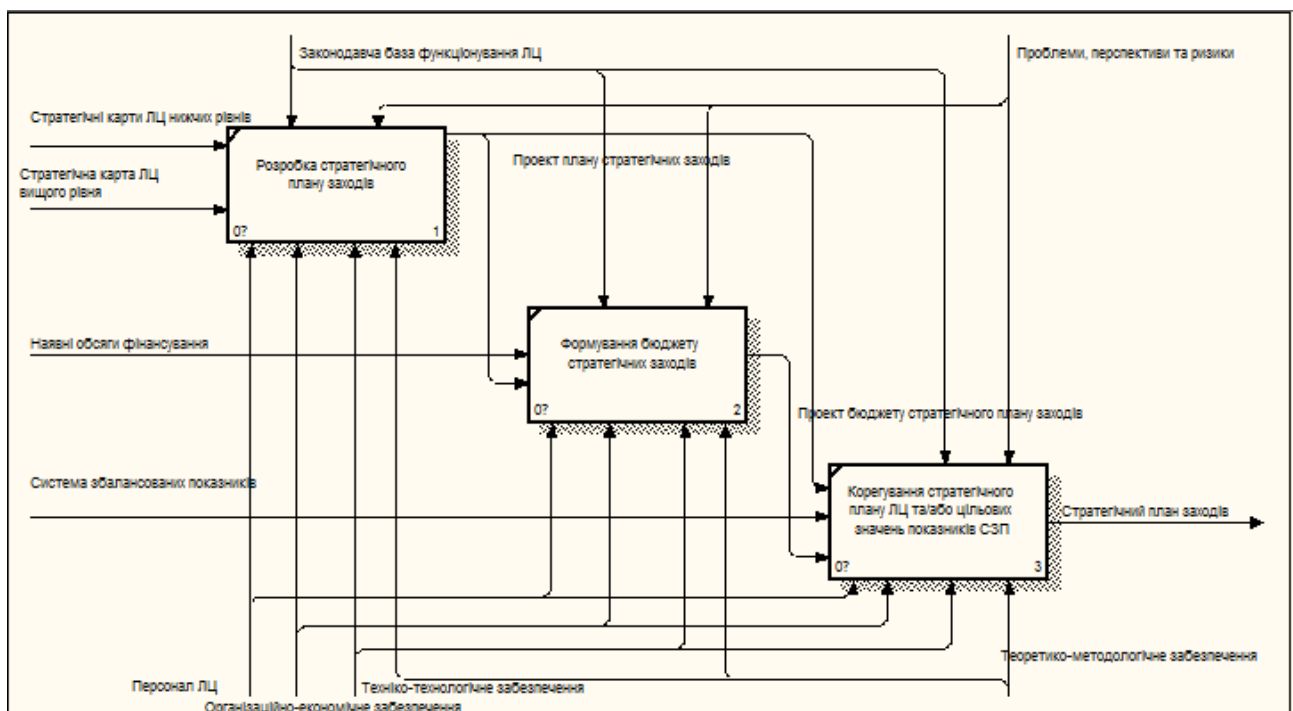


Рис. 3. Декомпозиція процесу розробки стратегічних заходів логістичного центру, рівень А3

Третій етап моделі (рис. 1) передбачає розробку стратегічних заходів логістичного центру і корегування дій. Реалізація даного етапу передбачає виконання низки дій, які можуть бути агреговані у такі три процеси (рис. 3).

1. Розробка стратегічного плану заходів. Реалізація даного процесу передбачає розробку плану дій щодо досягнення цільових значень показників на корпоративному рівні та на рівні окремих центрів відповідальності ЛЦ.

2. Формування бюджету стратегічних заходів. Даний процес передбачає прогнозування витрат ЛЦ на окремі стратегічні заходи, а також ефект від цих заходів. Прогнозовані витрати порівнюються з наявними обсягами фінансування та економічним ефектом від реалізації та формується проект бюджету стратегічних заходів.

3. Корегування стратегічного плану ЛЦ та/або цільових значень показників СЗП. На даному етапі відбувається корегування у разі необхідності. Необхідність виникає у разі перевищення проектом бюджету стратегічних заходів наявних обсягів фінансування та/або у разі неспроможності досягнення

цільових показників за допомогою реалізації стратегічних заходів. У цих випадках відбувається перегляд плану стратегічних заходів ЛЦ та/або цільових значень показників СЗП.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, на основі вивчення та систематизації існуючих підходів до стратегічного управління підприємствами, а також ґрунтуючись на специфіці логістичних центрів як об'єкта дослідження, автором було сконструйовано процесну модель розробки стратегічних карт на прикладі логістичного центру, яка дає змогу підвищити ефективність процесів стратегічного управління за рахунок формалізації вказаного процесу.

Розробка стратегічних карт будується на основі результатів SWOT-аналізу та ґрунтується на формуванні системи збалансованих показників. У зв'язку із цим актуальність і практичну цінність набувають питання проведення аналізу сильних, слабких сторін, загроз та перспектив розвитку логістичних центрів України, а також формування системи збалансованих показників і на підставі цього розробка стратегічної карти ЛЦ, що є перспективою подальшого розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Лісова Н.О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н.О. Лісова, Г.С. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 90–94.
2. Сталінська О.В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О.В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 2. – С. 46–50.
3. Маслиган О.О. Розробка стратегічної карти фінансового потенціалу виробничого підприємства / О.О. Маслиган // Економічний простір. – 2008. – № 18. – С. 221–226.
4. Біляр А.І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії / А.І. Біляр // Економічні науки. – Серія «Облік і фінанси». – 2010. – Вип. 7(25). – Ч. 1. – С. 83–91.
5. Каплан Р.С., Нортона Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортона; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
6. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 192 с.
7. Колісник М.К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М.К. Колісник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.5. – С. 225–230.
8. Нивен П.Р. Диагностика Сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность / П.Р. Нивен; пер. с англ. под ред. М. Горского. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
9. Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л.В. Пан // Наукові записки. Національний університет «Києво-Могилянська Академія». Т. 21: Економічні науки; НАУКМА; редкол.: В. Брюховецький та ін. – К., 2003. – С. 56–63.
10. Пармендер Д. Ключові показники ефективності / Д. Пармендер; пер. з англ. А. Платонова. – М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2008. – 288 с.
11. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: [монографія] / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
12. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / К.Х. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.
13. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced scorecard u tableau de bord / К. Редченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
14. Каплан Р.С., Нортона Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортона. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
15. Ярошенко І.В. Формування збалансованої системи показників в управлінні інтегрованими структурами бізнесу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І.В. Ярошенко. – Х., 2008. – 20 с.
16. Лобанова І.С. Побудова стратегічної карти в рамках реалізації процесу бюджетування / І.С. Лобанова // Управління розвитком. – 2012. – № 1. – С. 63–67.