

УДК 658.1
JEL L29; D73

ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ольга Трут

*Львівський торговельно-економічний університет,
79011, м. Львів, вул. Уласа Самчука, 9,
e-mail: olgatrut@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4131-843X>*

Анотація. У статті проведено дослідження особливостей використання стратегічних карт у системі стратегічного управління підприємством, зокрема щодо формування стратегічного потенціалу розвитку організації. Обґрунтовано, що даний інструмент забезпечує ефективну оцінку показників діяльності організації і сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Встановлено основні етапи розробки стратегічної карти організації: цілепокладання, встановлення причинно-наслідкові зв'язків між стратегічними цілями, переведення цілей у показники, визначення заходів для досягнення цілей. У статті використано методи аналізу, синтезу та узагальнення, а також метод графічної інтерпретації. Подано типову модель стратегічної карти із використанням показників із врахуванням можливих перспектив та напрямів розвитку, що впливають на стратегічний потенціал організації. Визначено ключові блоки – напрями розвитку потенціалу та стратегічні показники, що базуються на узгодженому використанні матеріальних та нематеріальних чинників.

Ключові слова: стратегічне управління, організація, розвиток організації, стратегічна карта, стратегічний потенціал, громадські організації, бізнес

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, коли зовнішньоекономічні фактори набувають більшого впливу, а внутрішня макроекономічна ситуація в країні стає менш стабільною, зростає кількість загроз, які негативно впливають на стратегічний розвиток будь-якої організації та створюють перешкоди на досягненню неї поставлених завдань. Відповідно використання інструментарію стратегічного управління стратегічних карт, спрямованого на підтримку та формування стратегічного потенціалу достатнього для досягнення місії організації, стає актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження процесу впровадження інструменту стратегічного управління стратегічних карт у процес управління провадили вітчизняні та закордонні експерти: Р. Каплан, Д. Нортон [1], М. Кизим [2], А. Пилипенко, В. Зінченко, А. Мостова [3], Г. Тарасюк, О. Донець, Л. Горшкова [4], К. Адамс і П. Робертс [5] та інші.

В багатьох організаціях основою побудови стратегічних карт є класична модель збалансованої системи показників, яка базується на концепції Роберта Каплана та Девіда Нортон. При цьому її розглядають як інструмент управління на різних рівнях ієрархії та обґрунтування стратегії, і як засіб управління та організації звітності, або ж для заміни бюджетів, так і як карту показників для конкретних проектів. Зокрема саме Р. Каплан та Д. Нортон впровадили термін стратегічних карт [1, 2].

Вчені-дослідники Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А., використовуючи системний підхід, обґрунтували принципи та методологію впровадження концепції збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортон, визначивши її можливості для створення синергії та стратегічної єдності між інтегрованими об'єднаннями підприємств [3]. Мостова А. Д. зазначає, що в процес побудови системи збалансованих показників та стратегічних карт покладено ідею про те, що під час оцінювання ефективності компанії слід враховувати різні складові діяльності організації [4].

Інші автори, К. Адамс і П. Робертс, розробили стратегічну модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і зростання). Відповідно до концепції К. Робертса і П. Адамса, система оцінки діяльності підприємства має орієнтуватися не лише на реалізацію стратегії, а й на корпоративну культуру з її постійним просуванням вперед та розвитком. Ефективна система оцінки забезпечує ефективний контроль та швидкий зворотний зв'язок [5]. Формування ключових показників відбувається у розрізі компонентів (фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу).

Проте, не зважаючи на значний позитив, який надається цій концепції, необхідно враховувати певні її недоліки та обмеження. Тільки при урахуванні цих факторів можна приймати обґрунтовані рішення щодо можливості її практичного застосування.

Постановка завдання. Цілями даного дослідження є визначення сутності та перспектив використання стратегічних карт як дієвого інструменту підвищення ефективності використання потенціалу розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі розуміння зовнішніх і внутрішніх умов будь-яка організація розробляє свою унікальну стратегію, що відображає її особливості функціонування. На карті показників може бути представлена комбінація декількох ключових напрямів діяльності організації. Проте для ефективного використання стратегічних карт в організації важливо розробляти їх у відповідності з погодженими цілями та планами дій. Крім цього, аналіз та обговорення стратегій та цілей слід забезпечити на всіх рівнях ієрархії організації, щоб стратегічні карти відповідали існуючим бізнес-процесам та відображали логіку здійснення діяльності.

Використання стратегічних карт у практичній діяльності має свою доцільність через можливість, яку вони надають керівництву підприємства: забезпечення управління необхідною інформаційною базою. Цей стратегічний інструмент забезпечує ефективну оцінку показників діяльності організації і сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Стратегічна карта, перш за все, деталізує систему показників, акцентуючи на основних напрямках діяльності та враховуючи динаміку стратегічного розвитку організації. Вона також дозволяє здійснювати контроль за стратегією всередині

всього підприємства. Таким чином, стратегічна карта надає універсальний і послідовний метод опису стратегії, що дозволяє не лише встановлювати цілі та показники, але і ефективно керувати ними.

Методика розробки стратегічної карти організації передбачає проведення почергово таких етапів. По-перше, цілепокладання - спочатку визначаються стратегічні цілі підприємства, ключові напрямки, які організація прагне досягти для успішної реалізації своєї стратегії. По-друге, встановлюються причинно-наслідкові зв'язки. Стратегічні цілі поєднуються між собою причинно-наслідковими зв'язками, це допомагає зрозуміти, організації, як досягнення однієї цілі впливає на досягнення іншої та як вони взаємопов'язані між собою. По-третє, переведення цілей у показники. Стратегічні цілі конкретизуються та перетворюються на конкретні вимірювані показники, які повинні бути вимірюваними та досяжними. І, на останок, визначення заходів для досягнення цілей. Для кожної стратегічної цілі оцінюється внутрішній потенціал організації, розробляються конкретні заходи або стратегічні ініціативи, які спрямовані на досягнення цих цілей.

Ці етапи допомагають створити зрозумілу та узгоджену стратегічну карту, яка визначає напрямки розвитку організації та вказує, як досягти стратегічних цілей. Загалом доступність, зрозумілість та наглядність стратегічних карт для всіх учасників управлінського процесу дозволяє їм швидко оцінити наявний стратегічний потенціал підприємства, зрозуміти взаємозв'язки між цілями, завданнями та результатами, мобілізувати зусилля персоналу на досягнення цілей. Керівники та працівники прагнуть отримати винагороду за свою роботу та розвиток свого творчого потенціалу. На рис. 1. подано типову модель стратегічної карти із використанням показників із врахуванням можливих перспектив та напрямів розвитку, що впливають на формування стратегічного потенціалу організації.

Стратегічні цілі та показники можуть індивідуально встановлюватися для кожного підрозділу, враховуючи їхні функціональні завдання. Також можна створити окремі стратегічні карти для кожного підрозділу. Це сприятиме не лише розробці логіки для майбутніх процесів, але й утворить взаємовигідний ефект між ними.

Сьогодні обґрунтовується ефективність використання стратегічних карт в управлінні діяльністю як прибуткових, так і неприбуткових громадських організаціях, а подекуди і їх інтеграція в систему управління центральних та місцевих урядових структур. Адже визначені чотири блоки стратегічної карти можуть бути адаптовані та розглянуті відповідно до специфіки цілей, потенціалу та завдань таких організацій. Наприклад, сфера «фінанси» визначатиме потребу у фінансових ресурсах та оптимальний їх розподіл між стратегічними напрямами діяльності для досягнення місії громадської організації. Блок «клієнти» відобразатиме ефективність взаємодії неприбуткової організації зі її членами, учасниками, волонтерами та іншими зацікавленими сторонами громадянського суспільства. Напрямок «процес» передбачає активну участь всіх структурних підрозділів та відділів у втіленні стратегії [7]. Жодні організаційні та структурні процеси не можуть бути успішно і ефективно втілені без інplementації інструментів стратегічного управління. Очевидно, керівники некомерційних організацій повинні мати інтерес до

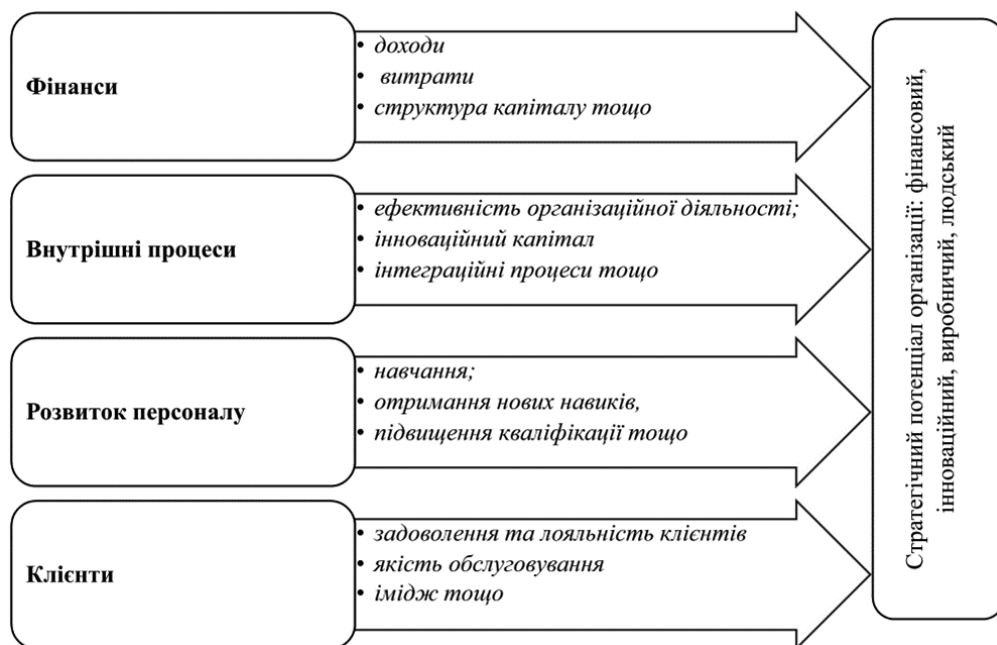


Рис. 1. Типова модель стратегічної карти організації

Джерело: сформовано автором на основі [7]

якісного виконання стратегічних завдань. Сфера «розвиток» вимагає впровадження інноваційних технологій, вироблення нових знань та навичок, що є необхідним як громадським організаціям, так і будь-якому комерційному підприємстві для посилення свого потенціалу та досягнення поставлених цілей.

Отже, можна вважати, що стратегічна карта є цінним інструментом, який надає можливість працівникам підприємства чи учасникам громадських організацій отримати уявлення про те, де знаходиться організація на сьогоднішній день, а головне, в якому напрямку вона рухається. Крім того, цей інструмент забезпечує менеджмент системною інформацією під час розробки та документування показників, що сприятиме швидшому досягненню стратегічних цілей.

Для прикладу розглянемо стратегічну карту для Ремісничої Палати України. Реміснича Палата України – це громадська організація, яка об’єднує ремісників та майстрів народного мистецтва, сприяє розвитку ремесел та захисту їхніх інтересів [8]. Основні функції Ремісничої палати України включають:

- Підтримка ремісників: Надає консультації, навчальні програми, та сприяє розвитку професійних навичок для ремісників.
- Захист інтересів: Представляє та захищає права ремісників на різних рівнях влади, сприяє створенню умов для розвитку ремесел;
- Пропаганда та підтримка: Організація виставок, ярмарків, фестивалів для популяризації та просування ремесел;

- Розвиток сектору: Залучення інвестицій, підтримка інновацій, сприяння розвитку нових технологій та маркетингових стратегій в ремісничій сфері;
- Партнерство: Взаємодія з іншими організаціями, установами та урядовими структурами для спільних ініціатив та проєктів, що сприяють розвитку ремісництва в Україні.

Реміснича палата виступає як об'єднуюча сила для підтримки та розвитку ремісничого сектору в Україні, сприяючи збереженню та розвитку народних мистецтв, ремесел та ручної роботи

Проаналізуємо стратегічну карту на прикладі громадської організації – Реміснича Палата України (рис. 2).

Кожен з напрямків стратегічної карти Ремісничої Палати України має свою важливість, яка визначається наступним чином.

Фінансова перспектива: Цей напрямок є основою для забезпечення фінансової стабільності та розвитку палати. Збільшення фінансових ресурсів дозволить здійснити інвестиції в розвиток, маркетинг та інші напрямки.

Клієнтська перспектива: Задоволення членів та стейкхолдерів є критично важливим, оскільки це визначає їхню відданість та підтримку. Задоволеність клієнтів дозволить палаті збільшити вплив на ремісничий сектор та залучати нових членів.

Процесна перспектива: Покращення ефективності внутрішніх процесів допоможе палаті оптимізувати ресурси та забезпечити більш якісне надання послуг членам та стейкхолдерам.

Перспектива розвитку: Цей напрямок визначає майбутні можливості та напрямки для палати. Розвиток нових проєктів та ініціатив допоможе палаті залишатися в актуальному полі ремісничого сектору.

Очевидно, що кожен з напрямків у стратегічній карті Ремісничої Палати України є критично важливим для успішного функціонування та розвитку організації. Фінансова стійкість, задоволення клієнтів, оптимізація процесів та постійний розвиток є ключовими чинниками для досягнення успіху палати.

Кожна з перспектив має свою унікальну важливість: фінансова перспектива забезпечує стабільність і збільшення ресурсів; клієнтська перспектива фокусується на задоволенні членів Палати та зацікавлених сторін; процесна перспектива спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів; перспектива розвитку визначає майбутні можливості та напрямки.

Зазвичай, фінансова стабільність та клієнтське сприйняття є ключовими пріоритетами через їх вплив на розвиток та успішність організації. Проте у кожній ситуації пріоритети можуть змінюватися залежно від стратегічних цілей та поточних обставин.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стратегічна карта – це структурований опис стратегії у вигляді сукупності причинно-наслідкових зв'язків. Розробка таких карт для формування потенціалу розвитку організації сприяє активізації зусиль персоналу та структуризації впровадження стратегії. Вона дозволяє перетворити стратегію з формального документа в реалізований, обґрунтований план дій.

Фінанси	<p>Збільшення бюджетних видатків та фінансова стабільність. Збільшити фінансові ресурси та розвиток та підтримку Ремісничої Палати</p> <p>Залучення додаткових фінансових ресурсів через спонсорство та грантові програми</p> <p>Оптимізація бюджету для ефективного використання ресурсів</p> <p>Підвищення ефективності внутрішніх фінансових процесів</p>
Клієнти	<p>Збільшення задоволеності клієнтів та підвищення рівня послуг. Покращити співпрацю та задоволеність членів та зацікавлених сторін Палати</p> <p>Запровадження програми покращення обслуговування та зв'язку з членами Палати</p> <p>Розробка інноваційних послуг та розвиток ініціативи для задоволення потреб членів Палати</p> <p>Проведення опитувань та збір відгуків від членів Палати для вдосконалення сервісу</p>
Внутрішні процеси	<p>Підвищення ефективності внутрішніх операцій та процесів. Оптимізація внутрішніх процесів та поліпшення управління</p> <p>Впровадження системи управління якістю та покращення бізнес-процесів</p> <p>Автоматизація та впровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності</p> <p>Тренінги та підвищення кваліфікації персоналу для оптимізації робочих процесів</p>
Розвиток	<p>Впровадження нових ініціатив та розвиток нових проєктів. Продовження розвитку та розширення впливу палати на ремісничий сектор</p> <p>Розвиток партнерства та співпраці з іншими організаціями для спільних ініціатив</p> <p>Створення програм та проєктів для підтримки ремісничого сектору</p> <p>Проведення освітніх заходів та навчання для підтримки розвитку ремісництва</p>

Рис. 2. Стратегічна карта розвитку потенціалу Ремісничої Палати України

Створення стратегічної карти є необхідним кроком для визначення перспектив, цілей та показників, а також встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними. Такі чіткі причинно-наслідкові зв'язки на стратегічній карті допомагають організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях. Стратегічна

карта дає можливість відобразити окремим підрозділам та співробітникам організації їхню роль у реалізації стратегії. Такі карти можуть бути розроблені на будь-якому рівні управління, при цьому кожен рівень матиме змогу розуміти своє місце на загальній стратегічній карті.

Впровадження стратегічних карт та системи збалансованих показників є основою для розвитку організації. Саме тому одним з етапів формування стратегії розвитку є розроблення стратегічної карти, яка динаміку зміни зовнішнього середовища та перспективи нарощування власного потенціалу, і відповідно може стати базою для створення та вдосконалення майбутніх стратегій підприємств та організацій.

Таким чином, завдяки створенню стратегічної карти для організації можна візуально побачити, що потрібно покращити в діяльності та що приведе до посилення потенціалу розвитку організації, підвищення ефективності стратегічного планування, розробки дієвої фінансової стратегії, а також до вдосконалення системи управління організацією в цілому. Розроблена стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом, який надає громадській організації можливість систематизувати і концентрувати свої зусилля на виконання довгострокової стратегії управління своєю діяльністю.

Список використаних джерел

1. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. Fall 1996. Vol 39. No. 1. P. 53–57.
2. Kaplan R.S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, D.P. Norton Harvard Business Review, 1996
3. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників: монографія Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.
4. Мостова А.Д. Збалансована система показників як інструмент розроблення стратегії продовольчої безпеки держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 30 (69). №4, 2019. С. 12–19. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_2/5.pdf (дата звернення: 01.09.2023).
5. Creamer, Germán G. and Freund, Yoav, Learning a Board Balanced Scorecard to Improve Corporate Performance (2010). *Decision Support Systems* 49 (4): 365–385, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2280201> (дата звернення: 01.09.2023)
6. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7826> (дата звернення: 01.09.2023).
7. Тарасюк Г. М., Донець О. А., Горшкова Л. О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1 (91). С. 75–80. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/200780> (дата звернення: 01.09.2023).
8. Ремісничча палата України. URL: <https://ukrrp.org/> (дата звернення: 01.09.2023)

References

1. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. Fall 1996. Vol. 39. No. 1. P. 53–57.
2. Kaplan R.S. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, D. P. Norton Harvard Business Review, 1996
3. Kyzym M. O., Pylypenko A. A., Zinchenko V. A. (2007). Zbalansovana systema pokaznykiv: monohrafiia [Balanced Scorecard: a monograph] Kharkiv : VD «INZPEK». P. 192 [in Ukrainian].
4. Mostova A.D. (2019). Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument rozroblennia stratehii prodovolchoi bezpeky derzhavy. [Balanced scorecard as a tool for developing a strategy for food security of the state]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinni – Scientific notes of Vernadsky TNU. Series: Economics and management*. Vol. 30 (69). № 4. P. 12–19 available at: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_2/5.pdf (Accessed: 01.09.2023)
5. Creamer, Germán G. and Freund, Yoav, Learning a Board Balanced Scorecard to Improve Corporate Performance (2010). *Decision Support Systems* 49 (4): 365–385, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2280201> (Accessed: 01.09.2023).
6. Sokhatska, O. and Smereka, S. (2020). “Features of the strategic cards formation for the enterprise”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7826> (Accessed 01.09.2023) [in Ukrainian].
7. Tarasiuk H.M., Donets O.A., Horshkova L.O. (2020). Stratehichni karty pokaznykiv yak instrument upravlinskoï praktyky [Strategic scorecards as a tool for management practice]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*. № 1 (91). P. 75–80. Available at: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/200780> (Accessed: 01.09.2023).
8. Remisnycha palata Ukrainy [Chamber of Crafts of Ukraine] Available at: <https://ukrrp.org/> (Accessed: 01.09.2023).

THE USE OF STRATEGIC MAPS IN THE PROCESS OF FORMING THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE ORGANIZATION

Olha Trut

Lviv university of trade and economics,

9 Str. Ulas Samchuk, , Lviv, 79011

e-mail: olgatrut@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4131-843X>

Abstract. The article studies the peculiarities of using strategic maps in an enterprise’s strategic management system, particularly concerning the formation of an organization’s strategic development potential. This study aims to determine the essence and prospects of using strategic maps to improve the efficiency of using the enterprise’s development potential. The article uses the methods of analysis, synthesis, and generalization, as well as the method of graphic interpretation. The authors substantiate that this tool effectively assesses the organization’s performance and facilitates the adoption of sound management decisions. Understanding the content of the indicators and the forms of relationships between them allows for the creating of a logical and consistent reflection of the set of processes carried out within the organization.

It is important to select indicators and determine their target values, since the indicator measures the degree of achievement of the strategic goal. The main stages of developing a strategic map of an organization are identified as goal setting, establishing cause and effect relationships between strategic goals, translating goals into indicators, and identifying measures to achieve goals. The article presents the main benefits an organization will receive from using strategic maps: the ability to quickly assess the existing strategic potential of the enterprise, understand the relationships between goals, objectives, and results, and mobilize the efforts of personnel to achieve the goals. The study presents a typical model of a strategic map using indicators, taking into account possible prospects and directions of development that affect the strategic potential of the organization. The model contains four blocks of a strategic map that can be adapted and considered under the specifics of public organizations' goals, potential, and tasks. The author substantiates the effectiveness of using strategic maps in managing the activities of both profitable and non-profit public organizations. The authors emphasize integrating strategic maps into the management system to ensure long-term strategy implementation based on the formed potential.

Keywords: strategic management, organization, organization development, strategic map, strategic potential, public organizations, business

Стаття надійшла до редакції 18.10.2023

Прийнята до друку 23.11.2023