

Блакита Г.В., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д.,
Петровська А.В.

*Моделювання стратегічних карт розвитку
організації*

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного
торговельно-економічного університету

Блакита Г.В., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д.,
Петровська А.В.

***Моделювання стратегічних карт розвитку
організації***

Монографія

Вінниця 2013

УДК. 001.57:65.012

ББК 65.290-2

Б 68

Наукове видання

Рецензенти:

Д.е.н., професор І. О. Бланк (Київський національний торговельно-економічний університет)

Д.е.н., професор С.В. Коляденко (Вінницький національний аграрний університет)
Д.е.н., професор Денисюк О.М. (Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету)

Рекомендовано до друку Вченою Радою Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ, протокол № 3 від 27 листопада 2012 р.

Блакита Г.М. Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія/Блакита Г.М., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В.– Вінниця: Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2013 – 364с.

Побудова стратегічних карт за визначеними стратегіями повинна базуватись на основі системного підходу та використання програмних продуктів. Стратегічна карта є основою стратегічного бачення та управління, бази знань підприємства, а також навігатором управлінської інформаційної системи. В колективній монографії представлені нові наукові результати за напрямками створення та впровадження стратегічних карт розвитку організації за такими проєкціями як фінанси, клієнти, інформаційні технології, база знань, карти інтеграційних об'єднань.

Для викладачів, науковців, менеджерів організацій, студентів та усіх, хто цікавиться проблемами стратегічного управління організації та розвитку сучасних управлінських та інформаційних технологій.

ISBN 978-966-629-647-7

©Блакита Г.М., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В., 2013

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Концептуальна модель формування стратегічних карт розвитку організації.....	9
1.2. Сутність стратегії організації та її візуалізації	Ошибка! Закладка не определена.
1.3. Фінансова стратегія як інструмент ефективного розвитку організації	51
1.4. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку організації	Ошибка! Закладка не определена.
1.5. Формування стратегічних карт організації як складової бази знань	75
РОЗДІЛ 2	
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Аналіз відомих систем моделювання стратегічних карт розвитку організації.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Система збалансованих показників як концептуальна основа побудови стратегічних карт розвитку організації.....	124
2.3. Методологія створення стратегічних карт організації за допомогою програмних продуктів Інталев.....	Ошибка! Закладка не определена.
2.4. Методологія створення стратегічних карт організації за допомогою програмних продуктів організаційних діаграм BPWIN ARIS, UML	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 3	
МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	
3.1. Моделювання стратегічного розвитку територіальних громад	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Стратегічні карти розвитку підприємства	Ошибка! Закладка не определена.
3.3. Моделі ІТ-стратегії підприємства	Ошибка! Закладка не определена.
3.4. Методологія створення фінансових стратегічних карт організації	Ошибка! Закладка не определена.
3.5. Інтелектуальні карти організації	Ошибка! Закладка не определена.
3.6. База знань організації на основі взаємопов'язаних стратегічних карт.....	304
ВИСНОВКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	307
Д О Д А Т К И.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Сучасні організації розвиваються під впливом глобалізаційних процесів, представляють собою складну економіко-управлінську систему, що інтегрує необмежений діапазон видів виробничо-господарської та інших видів діяльності, незалежно від форми та мети діяльності організації (від бізнес-цілей до задач розвитку територіальних громад та некомерційних організацій). При організації діяльності суб'єкта господарювання першочергове значення надається удосконаленню системи управління, здатної налагодити чітку взаємодію між фінансово-господарською, виробничою, маркетинговою та кадровою сферами діяльності організації та стратегією розвитку.

Нині середовище діяльності багатьох організацій характеризується підвищенням складності і невизначеності, що підтверджує необхідність втілення в практику ідей і технологій стратегічного менеджменту, впровадження нових концепцій та алгоритмів управлінських та інформаційних технологій.

Поняття стратегічного менеджменту розглядається в багатьох навчально-методичних та наукових працях. Кожен автор, при цьому, намагається подати власне бачення даної проблеми, що дає змогу глибше вивчити процес стратегічного управління на підприємстві і створити надійну базу знань для практичної її реалізації.

Вивченням теорії стратегічного менеджменту займалися такі дослідники як, А. Томпсон, Д. Стрікланд, І. Ансофф, М. Мескон, П. Доль, Д. Уотерс, М. Портер, Д. Кінг, П. Друкер, О. Віханський, З. Шершньова, С. Оборська, В. Оберемчук, О. Яременко тощо.

Особливий інтерес теоретиків і практиків до поняття стратегія, а також процесів її реалізації виник на початку 60-х рр. ХХ ст. Саме тоді з'явилася відома праця А. Д. Чандлера «Стратегія і структура», в якій він зазначав, що стратегія - це визначення основних довгострокових цілей організації,

адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення. Ним зроблено спробу пояснити, яким чином процеси розроблення та впровадження стратегії обумовлюють необхідність організаційних змін. Це спонукало до розгортання теоретичних досліджень, становлення даної галузі знань.

На початку 70-х років К. Ендрю визначив, що загальна стратегія має два однаково важливих аспекти, які тісно взаємопов'язані між собою, але можуть розглядатись і окремо: перший - формулювання стратегії, другий - її виконання. В цьому випадку формулювання стратегії є встановленням ідеальної аналітичної мети, в той час як її виконання має передусім адміністративне наповнення. За К. Ендрю, стратегія являє собою ідентифікацію чотирьох складових:

1. Ринкової можливості, або що фірма могла б робити;
2. Загальної компетентності та ресурсів, або що фірма була б спроможна робити;
3. Власних цінностей та прагнень, або що фірма хотіла б робити;
4. Підтверджених зобов'язань перед суспільством та його членами, або що фірма повинна була б робити.

Таким чином, стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей організації зовнішнім потребам. Візуалізація стратегії та її деталізація за вибраними проекціями дозволить перетворити стратегію з гасла та опису в реальну ефективну методологію діяльності організації. Актуальність дослідження обумовлена також активним впровадженням таких теоретико-практичних концепцій менеджменту, як система збалансованих показників, система управління взаємовідносинами з клієнтами, система управління знаннями організації тощо.

Побудова стратегічних карт за визначеними стратегіями повинна базуватись на основі системного підходу та використання програмних продуктів. Організація вибирає проекції, за якими здійснюється стратегічне планування та будує стратегічні карти. Стратегічна карта може стати

основою для бази знань підприємства, а також навігатором управлінської інформаційної системи.

В монографії представлені результати досліджень, що були виконані в межах науково-дослідної роботи «Створення стратегічних карт підприємства за системою збалансованих показників» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ, що виконувалась в 2007-2011 р.

В колективній монографії представлені нові наукові результати за напрямками створення та впровадження стратегічних карт розвитку організації за такими проєкціями як фінанси, клієнти, інформаційні технології, база знань, карти інтеграційних об'єднань. Наукові результати відрізняються суттєвою новизною, а саме:

Вперше:

запропоновано концептуальну модель стратегічної карти розвитку організації на основі концепції «двох дзеркал» та взаємодії процесного підходу на базі карти Захмана та цільового підходу на основі цільової стратегічної карти;

запропоновано концептуальну модель стратегічної карти управління інтеграційним об'єднанням на основі синергетичного підходу врахування інтересів учасників об'єднання та стратегічних цілей його розвитку;

сформовано методику побудови онтології бази знань організації за стратегічними цілями розвитку;

запропоновано нову парадигму підтримки управлінських рішень в інформаційному середовищі менеджменту знань організації, що базується на формуванні бази знань організації, бібліотеки ситуаційних моделей та адаптивної системи пошуку інформації для прийняття мобільних рішень;

сформовано методику побудови ментальної карти клієнта, що є навігатором бази знань взаємовідносин з клієнтом.

удосконалено:

визначення понять «стратегія підприємства», «фінансова стратегія підприємства», «внутрішній фінансовий потенціал підприємства»,

«стратегічна фінансова мета», «стратегічні зміни», в основу яких покладено узагальнення тих, що розглядаються, та ідентифікація нових їх сутнісних характеристик;

визначення понять «ІТ-стратегія організації», «архітектура підприємства», «інформаційне середовище організації» з врахуванням розвитку управлінських та інформаційних технологій;

визначення понять «база знань організації»; «база знань підприємства»; «база знань клієнта»; «база знань інтеграційного об'єднання».

набули подальшого розвитку:

визначення ролі фінансової стратегії у забезпеченні ефективного розвитку організації та, зокрема, торговельних підприємств, шляхом створення умов для реалізації їх корпоративної стратегії, інших функціональних стратегій та окремих бізнес-стратегій; формування моделі активної поведінки підприємства на фінансовому ринку та відповідного його позиціонування в окремих сегментах цього ринку;

система гармонізації розвитку загальної стратегії організації та її ІТ-стратегії шляхом створення стратегічних карт розвитку стратегій, їх узгодження та використання в системі управління на основі планування та контролю збалансованих показників розвитку.

Практична значущість досліджень полягає в запропонованих методологіях створення стратегічних карт в інформаційному середовищі програмних продуктів.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств, територіальних громад, інших організацій, а також в навчальному процесі для студентів економічних спеціальностей.

Коллективна монографія складається з трьох розділів:

В першому розділі представлені теоретичні засади формування стратегічних карт розвитку організації (Блакита Г.В., Коваленко О.О., Чорна Л.О., Чорна Н.Ю.), розглянуті питання створення концептуальної моделі формування стратегічних карт; сутності стратегії та її візуалізації; теоретичні

засади створення фінансової (Блакита Г.В.) та клієнтоорієнтованої (Петровська А.В.) стратегії та формування бази знань організації (Зачоса О.Д.).

В другому розділі представлено аналіз відомих систем моделювання стратегічних карт розвитку організації та використання системи збалансованих показників як основи побудови стратегічних карт розвитку організації (Коваленко О.О., Петровська А.В., Чорна Н.Ю.). Авторами запропоновані методології створення стратегічних карт організацій за допомогою програмних продуктів Інталев та BPWIN (Коваленко О.О., Петровська А.В., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д.).

Третій розділ колективної монографії містить результати моделювання стратегічних карт на прикладі стратегічного розвитку територіальних громад (Чорна Л.О.), карт розвитку підприємства (Чорна Н.Ю.); ІТ-стратегії (Коваленко О.О.), фінансової стратегії (Блакита Г.В.), ментальні карти взаємовідносин з клієнтом (Петровська А.В.), карти знань підприємства (Зачоса О.Д.). Сформовані карти запропоновані до впровадження на підприємствах Вінниччини та місцевим органам влади для розвитку територіальних громад.

Головні наукові результати, описані у монографії, представлені також в наукових статтях та дисертаційних роботах авторів.

Головна мета цієї праці - сприяти ефективності впровадження стратегічних карт як сучасному інструментарію управління та моделювання діяльності організації на вітчизняних підприємствах та установах, в органах місцевого самоврядування. Результати дослідження використовуються в навчальному процесі Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ та Вінницького національного аграрного університету.

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного
торговельно-економічного університету

Блакита Г.В., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д.,
Петровська А.В.

***Моделювання стратегічних карт розвитку
організації***

Монографія

Підп. до друку 29.10.2013 р. Формат 60x84/16. Папір письм.
Друк різнографічний. Ум. Друк. Арк.. 21, 16.
Обл.-вид. арк.. 14, 70. Тираж 300. Зам. №544/548

Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ
21000, м. вінниця, вул.. Хмельницьке шосе, 25