

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-83>

УДК 339.138

ВОВК Володимир

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-1140-3273>

ГАВРИЛЬЧЕНКО Олена

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-0624-2938>

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Метою дослідження визначено розробку рекомендацій щодо ефективного застосування стратегічної карти як інструменту маркетингової стратегії для покращення її гнучкості, адаптивності та результативності у сучасних ринкових умовах. Розглянута роль стратегічної карти як важливого елемента маркетингової стратегії підприємства. Зокрема, досліджуються функції стратегічної карти в контексті маркетингу, а також підходи до розробки та впровадження. Аналізуються основні компоненти стратегічної карти: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси та перспектива навчання і розвитку. Представлено типову модель стратегічної карти з використанням ключових показників, яка враховує потенційні перспективи та напрями розвитку, що впливають на стратегічний потенціал організації. Запропонована модель забезпечує цілісне бачення довгострокових цілей та дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримуючи конкурентоспроможність підприємства; інтегрує показники, що сприяють підвищенню ефективності внутрішніх процесів, розвитку персоналу та вдосконаленню клієнтоорієнтованої стратегії, що робить її універсальним інструментом для стратегічного управління. Доведено, що впровадження стратегічної карти сприяє підвищенню узгодженості між відділами, покращенню комунікації та створенню єдиної системи оцінки досягнень. Наводяться рекомендації для підвищення ефективності використання стратегічної карти в умовах мінливого ринкового середовища.

Ключові слова: стратегія, стратегічна карта, маркетинг, інструменти маркетингу, маркетингова стратегія, маркетингова стратегічна діяльність.

VOVK Volodymyr, HAVRYLCHENKO Olena

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

STRATEGIC MAP AS A COMPONENT OF THE COMPANY'S MARKETING STRATEGY

The purpose of the study is to develop recommendations for the effective use of the strategic map as a marketing strategy tool to improve its flexibility, adaptability and effectiveness in modern market conditions. The role of the strategic map as an important element of the enterprise's marketing strategy is considered. In particular, the functions of the strategic map in the context of marketing, as well as approaches to development and implementation, are explored. The main components of the strategic map are analyzed: financial, customer, internal processes and the perspective of training and development. A typical model of a strategic map with the use of key indicators is presented, which takes into account potential perspectives and directions of development affecting the strategic potential of the organization. The proposed model provides a holistic vision of long-term goals and allows to adapt to changes in the external environment, supporting the competitiveness of the enterprise; integrates indicators contributing to the improvement of the efficiency of internal processes, personnel development and improvement of the client-oriented strategy, which makes it a universal tool for strategic management. It has been proven that the implementation of a strategic map helps to increase consistency between departments, improve communication and create a unified system for evaluating achievements. Recommendations are given for increasing the efficiency of using the strategic map in the conditions of a changing market environment.

Keywords: strategy, strategic map, marketing, marketing tools, marketing strategy, marketing strategic activity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються зі зростаючим рівнем конкуренції та швидкими змінами у споживчих запитах, технологіях і бізнес-середовищі загалом. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні не лише ефективно реагувати на зовнішні зміни, але й створювати гнучкі та добре структуровані маркетингові стратегії, які допомагають досягати довгострокових цілей та забезпечувати сталий розвиток. Одним із таких інструментів є стратегічна карта – метод візуалізації стратегічних цілей і їхньої взаємодії, яка допомагає підприємству узгодити фінансові, клієнтські, внутрішні та розвиткові аспекти діяльності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі концепція стратегічної карти як інструменту для підтримки маркетингової стратегії підприємства займає важливе місце. Питанням розробки та застосування стратегічних карт присвячені численні роботи закордонних та українських вчених: Р. Каплана, Д. Нортон, П. Нівена, О. А. Кузьміна, К. О. Дорошкевича, Ю. М. Мельник, Ю. М. Савченко, В. В. Подольної, О. І. Хоменко та ін. Актуальність подальших досліджень даної проблематики полягає у вивченні можливостей використання

стратегічної карти для побудови комплексної маркетингової стратегії, що сприяє не лише досягненню фінансових показників, але й розвитку підприємства у довгостроковій перспективі через підвищення рівня задоволеності клієнтів, удосконалення бізнес-процесів та розвиток персоналу.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значний внесок наукових досліджень у розробку стратегічних карт як інструменту стратегічного управління, низка аспектів їхнього застосування в маркетинговій стратегії підприємств залишається недостатньо вивченою. Зокрема залишаються невирішеними питання її інтеграції з цифровими маркетинговими інструментами, адаптації для швидкої реакції на зміни ринку та оптимізації для малих і середніх підприємств. Також потребують дослідження можливості ефективного застосування нефінансових показників, підтримки багатоканальної маркетингової стратегії та ролі стратегічної карти в управлінні маркетинговими ризиками. Ці аспекти залишаються важливими для вдосконалення та комплексного застосування стратегічної карти в маркетингових стратегіях сучасних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – розробка рекомендацій щодо ефективного застосування стратегічної карти як інструменту маркетингової стратегії для покращення її гнучкості, адаптивності та результативності у сучасних ринкових умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічна карта є важливим інструментом для формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства. Вона дозволяє інтегрувати маркетингові завдання з фінансовими цілями, внутрішніми процесами та розвитком персоналу, що сприяє комплексному підходу до досягнення стратегічних цілей. Стратегічна карта допомагає підприємствам підвищити адаптивність до ринкових змін, забезпечує ефективне прийняття рішень та оптимізує процеси в умовах сучасного бізнес-середовища, що робить її незамінним інструментом у маркетинговій діяльності.

Стратегічна карта допомагає інтегрувати різні аспекти діяльності підприємства в єдину структуру, що сприяє ефективнішій координації процесів. Вона також спрощує моніторинг прогресу та оцінку результатів, оскільки чітко показує, як окремі ініціативи впливають на загальну стратегію. Використання такої карти дає змогу вчасно коригувати дії, зважаючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, і забезпечує гнучкість у реалізації стратегічних завдань.

Незалежно від того, який підхід до розробки стратегії використовується, стратегічна карта надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії таким чином, щоб можна було не тільки встановлювати цілі та показники, але й керувати ними.

Р. Каплан та Д. Нортон визначають стратегічну карту як один із найважливіших складових елементів стратегічного набору, що візуально відображає у вигляді схематичної моделі систему стратегічних цілей і цільових стратегічних показників у причинно-наслідковому зв'язку між ними для забезпечення чіткого їх усвідомлення й реалізації у стратегічному періоді [7].

Стратегічна карта цілей – це візуальне представлення стратегії у вигляді діаграми, яка містить набір ключових стратегічних цілей та відображає причинно-наслідкові зв'язки між ними. Вона слугує інструментом для систематичного та логічного викладу стратегії, забезпечуючи її зрозуміле пояснення. Основна мета такої карти – перетворити стратегію в конкретний план дій, що дозволяє кожному учаснику організації усвідомити свою роль у досягненні спільних цілей.

Стратегічна карта базується на таких принципах:

✓ стратегія урівноважує протилежні сили – короткострокові фінансові результати та довгострокові цілі, спрямовані на стійке зростання прибутку;

✓ стратегія базується на диференційованій за цінністю пропозиції споживачу – чітке визначення цільових клієнтів та пропозиція відповідної споживчої вартості; цінність (вартість) створюється у внутрішньому бізнес-процесі – підприємство повинно зосередитися на декількох вирішальних внутрішніх процесах, які диференціюють пропозицію споживчої вартості та є найбільш суттєвими для підвищення ефективності підприємства;

✓ стратегічна відповідність визначає вартість нематеріальних активів – людський капітал, інформаційний капітал та організаційний капітал не мають вартості, яку можна виміряти; цінність їх полягає в тому, що вони допомагають втілити стратегію в життя [1; 4; 5].

Основна функція стратегічних карт – це забезпечення контролю за операційною діяльністю підприємства. У маркетинговій стратегії стратегічна карта виконує такі функції:

✓ визначення ключових маркетингових цілей: підприємство чітко формулює цілі, пов'язані з розширенням ринку, підвищенням впізнаваності бренду та рівня лояльності клієнтів;

✓ узгодження цілей з іншими бізнес-функціями: стратегічна карта сприяє координації маркетингової діяльності з фінансовими, виробничими та іншими аспектами діяльності;

✓ оцінка ефективності та контроль: дає можливість здійснювати постійний моніторинг досягнення цілей і при необхідності коригувати стратегію [2; 4].

Стратегічні карти описують плановані й вже отримані результати, на основі чого визначається відповідальність кожного працівника за реалізацію місії підприємства. Стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових, а саме: фінансової, клієнтської, внутрішньої й персоналу:

✓ фінансова перспектива – фокусується на досягненні фінансових цілей, таких як прибутковість, рентабельність та стабільне зростання доходу. В маркетинговому контексті до цієї перспективи можуть належати цілі щодо зростання частки ринку чи зниження витрат на маркетингові кампанії;

✓ клієнтська перспектива – охоплює цілі, пов'язані із задоволенням потреб клієнтів та підвищенням їхньої лояльності. Наприклад, це може бути покращення іміджу бренду, розширення асортименту або підвищення якості обслуговування;

✓ внутрішні бізнес-процеси – зосереджується на ефективності процесів, необхідних для досягнення цілей у фінансовій та клієнтській сферах. Це включає, зокрема, вдосконалення логістики, оптимізацію витрат і підвищення якості продукції;

✓ перспектива навчання та розвитку – включає розвиток компетенцій співробітників, інновації та корпоративну культуру. Важливим аспектом є навчання персоналу для кращого розуміння маркетингових цілей і підтримки клієнтоорієнтованої культури [2; 3].

Складові елементи стратегічної карти сполучені між собою причинно-наслідковими зв'язками: кваліфікований та мотивований персонал, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні, технічні, матеріальні ресурси), забезпечує відповідної якості бізнес-процеси, останні, у свою чергу, сприяють задоволенню потреб клієнтів, досягненню конкурентних переваг підприємства на ринку та забезпечують привабливі фінансові результати діяльності.

Якщо підприємство прагне забезпечити конкурентоздатність в довгостроковому періоді, то необхідно розробляти та впроваджувати стратегічні карти. Стратегічні карти також являють собою ефективний спосіб документування та контролю, що забезпечують найбільш швидко досягнення поставлених цілей, реалізацію місії підприємства та ефективне використання ресурсів [6; 7].

У результаті застосування стратегічних карт поточні операції погоджуються з довгостроковими цілями підприємства. Обраний напрямок розвитку стає зрозумілим і реальним для всього персоналу підприємства. На додаток до цього, стратегічні карти, диверсифіковані за видами діяльності, забезпечують більш надійний контроль за поточними операціями, ніж традиційні моделі управлінського контролю. Працівники краще розуміють цілі підприємства, здобувають додаткові стимули до їхньої реалізації, легше сприймають зміни, що відбуваються, і наполегливо впроваджують їх у життя. Працівники підприємства в цілому стають більш сприйнятливими до нової інформації й послідовними у формуванні нових видів компетенції у своєму бізнесі.

Необхідність викласти місію й стратегію підприємства у форматі стратегічних карт часто призводить до появи нових ідей з приводу місії підприємств і, як наслідок, до переосмислення їх стратегії. Розроблена стратегічна карта торгівельного підприємства представлена на рис. 1.

На перших етапах розробки стратегічних карт визначається загальна стратегія підприємства. До цього моменту стратегія окремих підприємств іноді вже сформульована в процесі стратегічного управлінського планування. У цьому випадку розробка відповідних елементів стратегічних карт зводиться до підтвердження обраного курсу й, можливо, уточнення формулювання ключових цілей та основних факторів їхнього досягнення. За всіма складовими ресурсного потенціалу визначаються не тільки ключові цілі, а й показники, що найбільш характеризують даний ресурс [3; 6].

Розглянемо детально кожен блок стратегічної карти, почавши із процесу «Навчання і розвиток». Застосування комплексу заходів для підвищення кваліфікації менеджерів зі збуту дозволить збільшити обсяги продажу та покращить рівень обслуговування клієнтів. Розробка більш привабливого корпоративного сайту дозволить розширити клієнтську базу.

Досягнення мети «Підвищення якості продукції» може бути досягнуто і за рахунок придбання новітнього обладнання, що дозволить підвищити якість продукції та зменшити відсоток браку та за однаковий проміжок часу одного циклу виробництва збільшити обсяг продукції на виході чи скоротити час виробництва на один виріб. Для досліджуваного підприємства прискорення виробничого процесу також зменшить тривалість операційного циклу зокрема за рахунок зменшення часу на доставку сировини зі складів, що розташовані за межами розташування основного виробництва. При чому більш автоматизоване обладнання дозволить перевести деяких робітників на інші підпроцеси.

Загальне прискорення виробництва планується на 10 %, а скорочення частки браку підвищить якість продукції та популярність торгової марки. Також в цьому контексті необхідно підвищувати якість сировинної бази та шукати нових постачальників, які зможуть запропонувати вищу якість сировини за незмінним рівнем цін. Підвищення якості продукції дозволить розширити клієнтську базу та вийти на нові ринки збуту.

Підвищення популярності торгової марки дозволить суб'єкту господарювання підвищити виручку від реалізації продукції. З урахуванням нарощення виробництва за зміну прогнозується зростання виручки на 15 %. Для підвищення прибутковості важливим моментом є зменшення ваги адміністративних витрат у повній собівартості продукції.

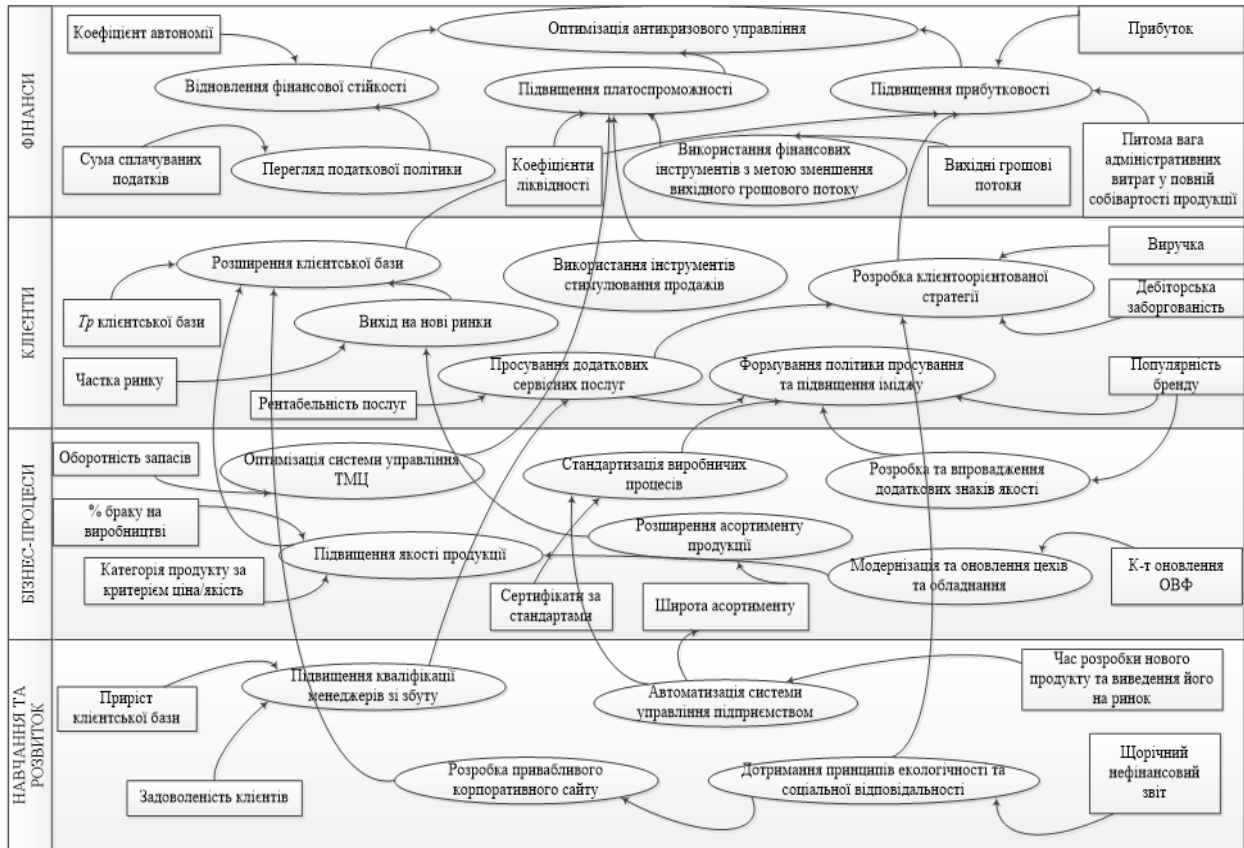


Рис. 1. Стратегічна карта підприємства

Ще одним важливим заходом в системі управління капіталом є оптимізація строків надходження грошових коштів (на 10 %), які можуть бути досягнутими за рахунок підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю: визначення оптимальної частки дебіторської заборгованості, обґрунтований вибір клієнтів, яким товари реалізуються з відстрочкою платежу. Більш того, за попередніми підрахунками надання знижок клієнтам при здійсненні передоплати за продукцію або купівлі великих обсягів продукції у тому числі продукції нижчої якості, забезпечить зменшення розміру дебіторської заборгованості, при запланованому об'ємі реалізації, на 15 % у порівнянні з базовим роком.

Оптимізація процесу управління дебіторською заборгованістю забезпечить надходження грошових коштів, які будуть спрямовані на погашення боргу перед постачальниками та іншими кредиторами.

Після побудови стратегічної карти підприємства стратегічні цілі, що забезпечують досягнення стратегії розвитку, переводяться в площину показників, за якими контролюється їх досягнення. Значення цільових показників встановлюється на основі даних управлінського обліку, галузевих норм показників, зміни поточного стану показників, експертної оцінки, опитування співробітників, власного досвіду тощо. У таблиці 1 представлено перелік показників, що переводять стратегію та стратегічні цілі у площину конкретних показників.

Таким чином, стратегічна карта – це аналітичний інструмент управління прибутковістю підприємства. Розроблена стратегічна карта дає можливість представити стратегії підприємства у вигляді збалансованих показників, є одним із засобів підвищення ефективності довгострокового планування. Для визначення успішної роботи можливе використання різних показників, а саме: показників ефективності, управлінських показників, клієнтських показників, показників персоналу тощо. Побудова збалансованої системи показників – кропітка робота. Кожен співробітник повинен знати і розуміти, який показник характеризує його роботу і мати досвід, кваліфікацію та мотивацію своєї праці. Структурні підрозділи мають оперативно готувати інформацію про виконання плану і передавати її у відповідні служби для групування і підготовки звіту про виконання стратегії.

Таблиця 1

Показники, які характеризують досягнення цілей та ефективність діяльності підприємства

Стратегічна мета	Показники результативності	Поточні показники	Цільові показники
Підвищення кваліфікації менеджерів зі збуту	Кількість співробітників, що підвищили кваліфікацію	20 %	Збільшення у 2 рази
Підвищення якості продукції	Зменшення відсотку браку	5 %	1 %
Підвищення якості сировинної бази	Відсоток неякісної сировини	3 %	Зниження до 0
Прискорення виробничого процесу	Строк виробничого циклу	128	Прискорення на 10 %
Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю	Тривалість обороту дебіторської заборгованості	171 днів	скорочення до 154 днів
Вихід на нові ринки збуту	Частка експорту в загальному обсязі реалізації	Країни СНД 55 % обсягу експорту, країни Європи 10 %.	Країни Європи 15 %
Підвищення популярності торгової марки	Наявність інформативного та привабливого офіційного сайту	Не висока інформативність	Доопрацювання сайту
Збільшення виручки від реалізації	Величина чистого доходу	539221 тис грн	Збільшення на 15 %
Підвищення ефективності використання власного капіталу	Рентабельність власного капіталу	0,26	Підвищення до 0,3

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Стратегічна карта є важливим інструментом для ефективного реалізації маркетингової стратегії підприємства, оскільки дозволяє візуалізувати цілі та встановити взаємозв'язок між фінансовими показниками, клієнтською орієнтацією, внутрішніми процесами та розвитком персоналу. Дослідження показало, що впровадження стратегічної карти сприяє підвищенню узгодженості між відділами, покращенню комунікації та створенню єдиної системи оцінки досягнень. Особливо цінною вона є для швидкої адаптації до змін у ринковому середовищі, що є важливим фактором у сучасному бізнесі.

Перспективним напрямом дослідження є інтеграція стратегічної карти з цифровими маркетинговими інструментами, включаючи соціальні мережі, аналітику великих даних та інструменти автоматизації маркетингу, що сприятиме ефективнішій реалізації маркетингових стратегій у цифровому середовищі. Крім того, перспективним є аналіз можливостей стратегічної карти для підтримки багатоканальної маркетингової стратегії, зокрема в контексті узгодження онлайн- та офлайн-каналів взаємодії з клієнтами. Особливої уваги заслуговує питання розробки методології для інтеграції нефінансових показників, таких як задоволеність клієнтів і впізнаваність бренду, що забезпечить більш повне оцінювання ефективності маркетингової стратегії.

Література

1. Кузьмін О.А., Дорошкевич К.О. Стратегічні карти машинобудівних підприємств. Вісник Тернопільського нац. техн. екон. ун-ту. Економіка і управління підприємствами. 2009, № 2. С. 101-106.
2. Мельник Ю. М., Савченко Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 192-203.
3. Подольна В.В., Хоменко О.І. Використання стратегічних карт для обґрунтування маркетингової стратегії розвитку торгового підприємства Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 6, Т. 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/093-096.pdf
4. Сохаська 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>
5. 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>
6. Трут О. Використання стратегічних карт у процесі формування стратегічного потенціалу організації Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. Випуск 65. С.123-131.
7. Kaplan R.S., Norton The Strategy Focused Organization. Boston : HBS Press, 2001.

References

1. Kuzmin O.A., Doroshkevych K.O. Stratehichni karty mashynobudivnykh pidpriemstv. Visnyk Ternopilskoho nats. tekhn. ekon. un-tu. Ekonomika i upravlinnia pidpriemstvamy. 2009, № 2. S. 101-106.
2. Melnyk Yu. M., Savchenko Yu. M. Problemy zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. Marketing i menedzhment innovatsii. 2011. № 1. S. 192-203.
3. Podolna V.V., Khomenko O.I. Vykorystannia stratehichnykh kart dlia obgruntuвання marketynhovoї stratehii rozvytku torhovooho pidpriemstva Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu 2011, № 6, T. 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/093-096.pdf
4. Sokhatska O. M., Smereka S. V. Osoblyvosti formuvannia stratehichnykh kart pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7826>
5. Tarasiuk H. M., Donets O. A., Horshkova L. O. Stratehichni karty pokaznykiv yak instrument upravlinskoї praktyky. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. 2020. № 1 (91). S. 75–80. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/200780>
6. Trut O. Vykorystannia stratehichnykh kart u protsesi formuvannia stratehichnoho potentsialu orhanizatsii Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna. 2023. Vypusk 65. S.123-131.
7. Kaplan R.S., Norton The Strategy Focused Organization. Boston : HBS Press, 2001.