

УДК 336.131.1

Н.С. Боярченко, к.э.н., доц.

(Донецкий институт туристического бизнеса),

А.А. Жигулин, к.т.н., доц.

(Донецкий филиал Европейского университета)

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Сформирована сбалансированная система показателей (ССП) эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия. Особенность СПП в туризме состоит в выборе ключевых показателей эффективности (КПИ), которые учитывают переобучение персонала на создание индивидуально-дифференцированного туристического продукта по технологии “кан-бан” в режиме он-лайн, способствующего самовыражению туриста.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, конкурентная стратегия.

Сформовано збалансовану систему показників (ЗСП) ефективності конкурентної стратегії туристичного підприємства. Особливість ЗСП у туризмі складається у виборі ключових показників ефективності (КПІ), які враховують навчання персоналу щодо створення індивідуально-диференційованого туристичного продукту за технологією “кан-бан” в режимі он-лайн, який сприяє самовираженню туриста.

Ключові слова: збалансована система показників, ключові показники ефективності, конкурентна стратегія.

The Balanced System of Indicators (BSI) of efficiency of competitive strategy of the tourist enterprise is created. The main peculiarity of the PROGRAM STATUS WORD in tourism is in a choice of Key Indicators of Efficiency (KPI) which consider personnel retraining on creation individually differentiated tourist product on the “Caen ban” technology in a mode “online”, the tourist promoting self-expression.

Keywords: balanced system of indicators, key indicators of the efficiency, competitive strategy.

Постановка проблемы. Неуровновешенные экономические процессы в условиях кризисов и информатизации общества предполагают ориентацию туристического предприятия на эффективную конкурентную стратегию. Оценить эффективность выбранного направления завоевания конкурентных преимуществ сложно из-за циклического характера экономики и изменений предпочтений потребителя туристических услуг в условиях информационного преобразования общества. Традиционная система показателей оценки эффективности туристической деятельности в современной экономике подлежит корректировке. В настоящее время *актуальной* является проблема поиска и выбора системы ключевых показателей, позволяющих проводить адекватную оценку эффективности конкурентной стратегии в туризме.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема оценки эффективности деятельности предприятия сводится к выбору методологии оценки эффекта от реализации его конкурентной стратегии. Устаревшим считается подход применения традиционных показателей оценки эффективности использования капитала, ресурсов, производства, труда, финансов и др. без их взаимосвязи с базовой конкурентной стратегией предприятия [1]. Понятие эффективности деятельности предприятия в настоящее время трансформировалось в более широкое понятие его конкурентоспособности. Так, традиционные показатели оценивают устойчивость экономического роста предприятия, а показатели конкурентоспособности – его жизнеспособность на рынке, что является более актуальным. Дж. Траут и Э. Райс обратили внимание научной общественности на то, что рост

предприятия предполагает победу поочередно над всеми конкурентами. Это через антимонопольное законодательство ведет к его дроблению на части. Авторы утверждают, что главное – не расти, а удерживать рыночную долю. Развитие при этом идет в виде: выпуска товаров, которые делают прежние товары предприятия устаревшими; блокировки сильных сторон конкурентов; накопления финансовых ресурсов для эпизодических массивированных рекламных кампаний и др. [2].

Методологиями оценки реализации конкурентной стратегии предприятия или его конкурентоспособности считаются: 1) использование комплексного (интегрального) показателя конкурентоспособности с исчерпывающим перечнем разных по природе факторов, объединенных за счет весовых коэффициентов при использовании мнения экспертов и потребителей [3, с. 100; 4, с. 128]; 2) выделение таких основных результирующих показателей, как доля рынка, рентабельность производства, ликвидность [5, с. 10; 6; 7, с. 37]; 3) установление причинно-следственных связей между показателями за счет построения ССП [8, с. 38; 9, с. 96; 10, с. 24].

Проблемой использования первой методологии является то, что сформировать исчерпывающий перечень факторов невозможно в принципе. По мнению Д.С. Воронова, система факторов конкурентоспособности является открытой, а множество ее элементов – нечетким, что свидетельствует о бесконечном числе факторов и отсутствии полноты оценки с их помощью конкурентоспособности предприятия. Вторая и третья методологии оценки конкурентоспособности предприятия более перспективны, но нуждаются в корректировке.

Вместе с тем среди авторов научных публикаций нет общего мнения по поводу формирования эффективной системы показателей оценки эффективности конкурентной стратегии в туризме.

Целью данного исследования является формирование сбалансированной системы ключевых показателей эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия.

Изложение основного материала исследования. Оценить деятельность туристического предприятия представляется возможным через показатели его конкурентоспособности на рынке, которая формируется за счет конкурентной стратегии. Проблема оценки деятельности и конкурентоспособности предприятия сводится к оценке эффективности его конкурентной стратегии. Перспективным направлением решения проблемы с помощью ССП является балансировка показателей по группам (доля рынка, лояльность потребителя, бизнес-процессы, обучение персонала) и времени (отсроченные и опережающие индикаторы) [8, с. 38]. Главным преимуществом ССП считается установление причинно-следственных связей между показателями. Улучшить ССП для использования в туризме можно, выделив из группы “бизнес-процессы” ряд самостоятельных направлений: долю рынка, лояльность потребителя, производство, обучение персонала, затраты, инвестирование прибыли в новые технологии, ликвидность. Цепочка причинно-следственных связей при этом имеет вид: доля рынка как главный индикатор эффективности конкурентной стратегии предприятия зависит (является следствием) от лояльности потребителей, которые объективно “голосуют” покупкой за жизнеспособность предприятия на рынке; на лояльность потребителей непосредственно влияет производство привлекательного для них товара; производство является следствием обучения и развития персонала; обучение идет успешно, если в структуру затрат предприятия включить премии за реализацию полученных навыков; производство привлекательного для потребителя товара и развитие персонала нельзя осуществить без регулярного инвестирования прибыли предприятия в новую технику и технологию; все вышеперечисленное возможно при условии финансовой состоятельности предприятия, т.е. его ликвидности.

Исходные данные для построения ССП оценки эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия приведены в таблице.

ССП (согласно замыслу ее авторов-создателей) связывает долгосрочный финансовый успех с такими показателями, как клиентская база, внутренние процессы, персонал и систематическая работа предприятия в целом [8, с. 25].

Исходные данные для построения ССП оценки эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия

Стратегические цели	Стратегические показатели	
	краткосрочная перспектива (отсроченные индикаторы на 1 год)	долгосрочная перспектива (опережающие индикаторы на 2-5 лет)
1	2	3
<p><u>Финансовая составляющая</u></p> <p>F1. Рост дохода (выручки от реализации услуг)</p> <p>F2. Увеличение рентабельности</p> <p>F3. Сокращение затрат</p> <p>F4. Обеспечение финансовой устойчивости и поддержки государства</p>	<p>Соответствие реального дохода планируемому</p> <p>Соответствие реального уровня рентабельности планируемому</p> <p>Сокращение общих и увеличение дифференцирующих затрат</p> <p>Текущая ликвидность</p>	<p>Восходящий или боковой тренд показателя (доход-выручка)</p> <p>Восходящий или боковой тренд показателя (рентабельность услуг)</p> <p>Нисходящий тренд величины общих и восходящий – дифференцирующих затрат</p> <p>Долгосрочная ликвидность, лицензирование</p>
<p><u>Лояльность потребителя</u></p> <p>C1. Увеличение степени удовлетворенности клиентов за счет предоставления дифференцированных услуг (индивидуализированное разнообразие, экономичность, качество), а также привлекательной цены, рекламы и сбыта</p> <p>C2. Увеличение степени удовлетворенности клиента в рамках послепродажного сервиса при потреблении услуг</p>	<p>Соответствие реальной доли рынка планируемой</p> <p>Сохранение клиентской базы</p>	<p>Восходящий или боковой тренд показателя (доля рынка)</p> <p>Расширение клиентской базы</p>
<p><u>Производственная составляющая</u></p> <p>P1. Обеспечение спроса за счет индивидуализированного предложения дифференцированного продукта</p> <p>P2. Организация фиксированной планировки мощностей</p> <p>P3. Обеспечение производственного процесса информацией о продукте</p> <p>P4. Организация оперативного контроля за выполнением плана производства</p> <p>P5. Контроль качества услуг на курортах</p> <p>P6. Разделение труда по творческим сферам</p> <p>P7. Использование “вытягивающей ” технологии в управлении</p>	<p>Соответствие реального объема производства планируемому</p> <p>Выполнение плана перепланировки с помощью имеющихся ресурсов</p> <p>Овладение ресурсами Интернет, выполнение плана участия в рекламных турах, сохранение партнеров</p> <p>Соблюдение сроков предоставления услуг</p> <p>Решение проблем клиентов в режиме он-лайн</p> <p>Организация отделов по</p>	<p>Восходящий или боковой тренд показателя (объем производства)</p> <p>Реализация дизайнерского проекта планировки мощностей</p> <p>Выполнение программы исследования инфраструктуры и предложения на курортах.</p> <p>Расширение партнерской базы</p> <p>Сокращение сроков предоставления услуг предприятия</p>

Продолж. таблицы

1	2	3
информационными потоками	видам туризма Уровень выполнения заказов	Расширение партнерской базы Специализация труда внутри туристических отделов Поддержание высокого уровня выполнения заказов в режиме он-лайн
<u>Составляющая обучения и развития</u> L1. Создание основы компетентности Наличие в штате «интуитивов-творческих работников». Аттестация персонала на выполнение творческих заданий. Освобождение от нетворческих сотрудников. Подбор “интуитивов-творческих работников” и создание условий дифференцирования продукта (расстановка, адаптация, мотивация) L2. Развитие стратегических областей компетентности	Коэффициент наличия в штате «интуитивов-творческих работников» Овладение навыками формирования индивидуально-дифференцированного продукта	Восходящий тренд показателя (наличие в штате «интуитивов-творческих работников») Коэффициент уровня стратегического переобучения на обслуживание “кан-бан ” в режиме он-лайн
<u>Составляющая инвестирования</u>	Коэффициент обновления техники и технологии	Восходящий тренд объема инвестиций в новую технику и технологию

Особенностью применения СПП на туристическом предприятии является ее упрощенный характер. Линейная двух- или трехуровневая структура управления предприятием предполагает наличие ограниченного набора ключевых показателей эффективности его конкурентной стратегии. В качестве комплекса таких показателей оценки эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия в краткосрочной перспективе был выбран алгоритм развернутого бизнес-проекта предприятия (рис. 1).

Роль ключевого показателя результативности использования конкурентной стратегии предприятия играет его доля на рынке. Она рассматривается в гривневом эквиваленте в виде годового дохода, детализированного (в соответствии с динамикой потребительского спроса) по двенадцати месяцам года. Оценке подлежит соответствие фактического дохода планируемому. В качестве ключевых показателей эффективности применения конкурентной стратегии туристического предприятия может быть использовано соответствие фактического уровня рентабельности ее планируемому значению, детализированному по двенадцати месяцам года. Кроме того, может быть использован такой показатель ликвидности, как фактическое положительное значение помесечного баланса денежного потока на предприятии. К производственным ключевым относятся показатели: объем производства туристических услуг и затраты предприятия, детализированные по двенадцати месяцам года.

Считается, что конкурентная стратегия туристического предприятия в краткосрочном периоде является эффективной, если фактические показатели оказались не ниже планируемых. Данный критерий оценки призван устранить возможные ошибки в первый год использования конкурентной стратегии. Если провести реорганизацию деятельности, связанную с использованием конкурентной стратегии, и добиться результатов, которые не ниже планируемых (например, от уровня предыдущего года), то можно считать, что основа развития предприятия заложена и грубых ошибок нет. В случае снижения показателей стратегию корректируют.

Экономические показатели по месяцам текущего года
и функциональные стратегии

Доход (выручка от реализации) по месяцам текущего года (план. / факт.), тыс. грн												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
Маркетинговые функциональные стратегии:												
продуктовая			ценовая			рекламная			сбытовая			
Объем производства по месяцам текущего года (план. / факт.), туров												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
Операционная функциональная стратегия, реализуемая с помощью управленческих решений по:												
размещению мощностей	выбору типа производства		материально-техническому обеспечению		оперативному управлению		управлению качеством		организации труда		управлению информацией	
Кадровая функциональная стратегия, реализуемая через управленческие решения по:												
управлению количеством		набору персонала		размещению персонала		адаптации персонала		мотивации персонала		оценке работы		освобождению
Развернутая структура затрат по месяцам текущего года (план. / факт.), тыс. грн												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
Функциональная стратегия управления затратами, реализуемая с помощью решений по:												
оплате труда			амортизационным отчислениям			формированию запасов			налогообложению			
Прибыли или убытки по месяцам текущего года (план. / факт.), %												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
Инвестиционная функциональная стратегия, реализуемая через управленческие решения по:												
планированию прибыли			формированию прибыли			инвестированию прибыли						
Баланс денежного потока по месяцам текущего года (план. / факт.), тыс. грн												
Финансовая функциональная стратегия, реализуемая с помощью управленческих решений по:												
расчету и планированию денежных потоков			выбору источника финансирования				учету финансовых операций					

Рис. 1. Комплекс показателей оценки эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия в краткосрочной перспективе

Оценка эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия в долгосрочной перспективе проводится после того, как ее эффективность в краткосрочном периоде достигнута. Оценочным показателем здесь выступает соответствие управленческих решений системе целей и государственным нормативам (рис. 2).

В исследовании использовалась система управления по целям [11, с. 219]. Вторым видом оценки на долгосрочную эффективность конкурентной стратегии туристического предприятия считается проверка на соответствие управленческих конкурентных стратегических решений государственным нормативам. Общий вывод об эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия следует делать в случае положительного результата ее проверки в кратко- и долгосрочной перспективе.

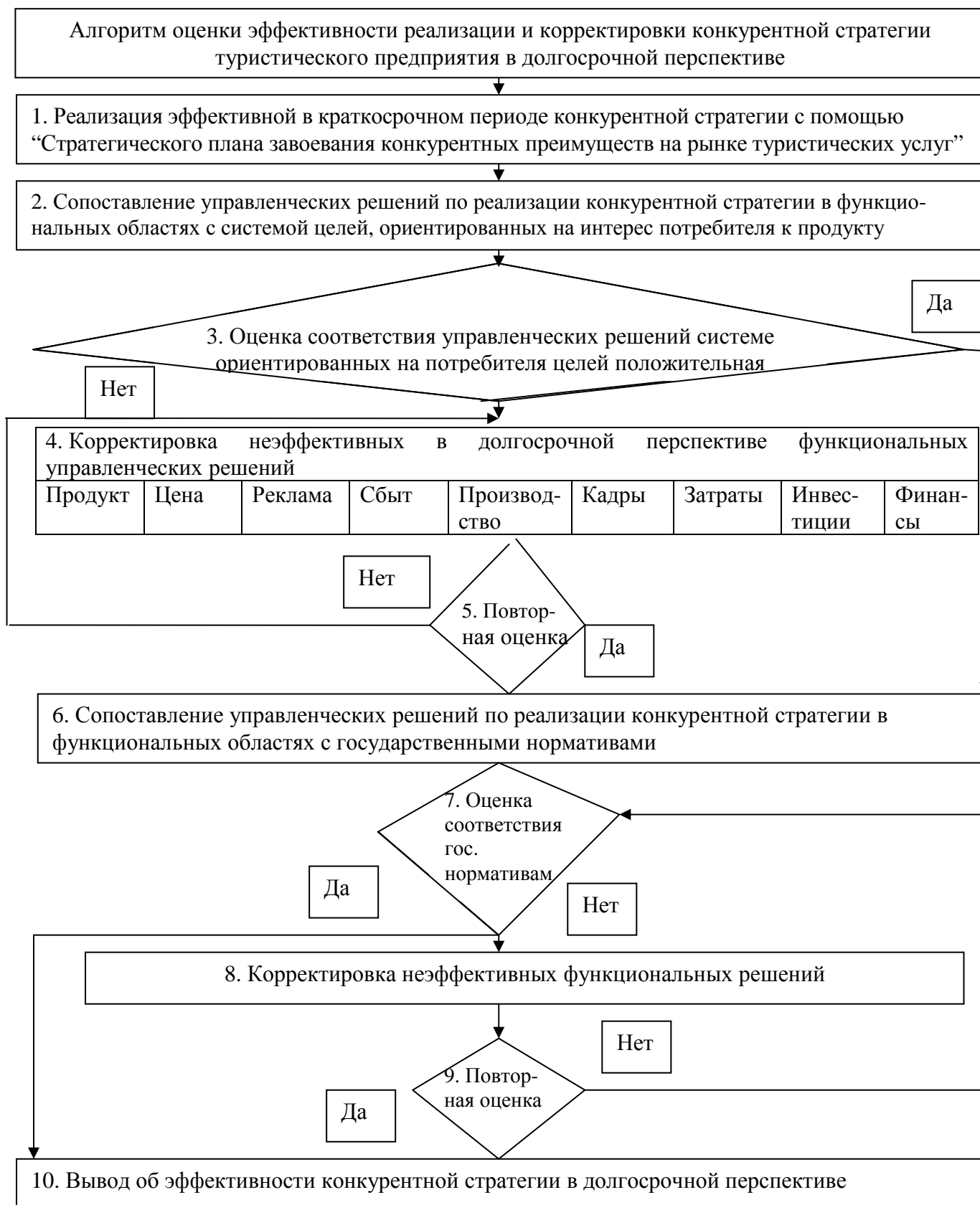


Рис. 2. Алгоритм оценки эффективности и корректировки конкурентной стратегии туристического предприятия в долгосрочной перспективе

В ходе апробации ССП в Донецком регионе было установлено, что она с достаточной степенью надежности позволяет оценивать эффект от внедрения конкурентной стратегии

предприятий туристического бизнеса (оценивалась эффективность конкурентных стратегий предприятий “Спутник – Д”, “САМ”, “Роял-Вояж” и “Паспорт-Плюс”).

Выводы. 1. Проблема оценки эффективности и корректировки конкурентной стратегии предприятия в туризме может быть решена с помощью ССП.

2. Особенность ССП в ходе оценки эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия состоит в выборе КРІ: доли рынка, лояльности потребителя, производства, обучения персонала, затрат, новых технологий, ликвидности.

3. Для повышения эффективности использования ССП балансировка показателей проводится по их группам и временному периоду.

4. Общий вывод об эффективности конкурентной стратегии туристического предприятия делают в случае положительного результата ее проверки в кратко- и долгосрочной перспективе.

К направлениям дальнейших исследований по данной проблеме может быть отнесено формирование банка унифицированных управленческих решений в сфере корректировки конкурентной стратегии туристического предприятия.

Список использованных источников

1. **Хьюзлид Марк А.** Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность = The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance / Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер. – М.: Вильямс, 2007. – С. 304.

2. **Траут Д.** Маркетинговые войны / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2004. – 256 с.

3. **Лепя Р.Н.** Моделирование оценки конкурентоспособности предприятий туристического бизнеса / Р.Н. Лепя, А.А. Градинарова // Економіка промисловості. – 2006. – № 1(32). – С. 100-108.

4. **Трегулова І.П.** Система управління персоналом підприємств і організацій туристичного бізнесу / І.П. Трегулова // Торгівля і ринок України : темат.зб.наук.пр. – Донецьк: ДонДУЕТ. – 2005. – Вип.20. – С. 128-133.

5. **Хоцятовская Л.С.** Комплексная оценка конкурентоспособности туристских предприятий / Л.С. Хоцятовская // Практический маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 10-17.

6. **Воронов Д.С.** Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2001. – 96 с.

7. **Судник В.** Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия / В. Судник // Справочник экономиста. – 2004. – №8. – С.37-39.

8. **Нортон Д.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

9. **Гонтарь Т.Н.** Рейнжиниринг бизнес-процессов туристических предприятий на основе логистического подхода / Т.Н. Гонтарь // Ученые записки Таврического нац. ун-та им. В.И. Вернадского, Серия “Экономика и управление”. – 2010. – Т. 23 (62). – №3. – С. 96-100.

10. **Ларькова Е.Н.** Особенности системы управления качеством на предприятии сферы услуг на примере туристской организации / Е.Н. Ларькова // Бизнес: Экономика, Маркетинг, Менеджмент. – 2009. – №3. – С. 24-30.

11. **Жигулин А.А.** Управление предприятием по целям в контексте маркетинг-менеджмента / А.А. Жигулин // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2006. – № 5. – Т. 3 (84). – С. 219–221.

© Н.С. Боярченко,

А.А. Жигулин

Надійшла до редакції 03.12.2012