

УДК 65.012:[338.482.2]

О.В. Дмитрук

## УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

У статті обґрунтовано необхідність та визначено основні умови застосування системи збалансованих показників як сучасної універсальної технології підвищення ефективності управління для підприємств рекреаційної сфери. Увагу акцентовано на тому, що процес впровадження системи збалансованих показників потребує прийняття керівниками принципів стратегічного та переходу до процесного типів управління.

In this article necessity is grounded and basic terms of application of the system of the balanced indexes, as modern universal technology of management efficiency increase for the enterprises of recreational sphere. Attention is paid to that the process of introduction of the system of the balanced indexes needs acceptance of strategic management principles and transition to processional type of management.

Ключові слова: управління, рекреаційне підприємство, система збалансованих показників, бізнес-процес, процесне управління.

За останнє десятиріччя стрімко зростає значення туризму і рекреації (за даними експертів СОТ, ця сфера претендує ближчим часом зайняти перше місце в обсязі світового експорту). Україна також має об'єктивні ресурси та умови для інтенсивного розвитку рекреаційно-туристичної сфери. Своєрідною «візиткою» в глобальний рекреаційно-туристичний бізнес стало отримання нею права на проведення чемпіонату Європи з футболу в 2012 році (передбачені витрати за програмою склали 125 млрд грн.). Однак стан рекреаційно-туристичної індустрії, через ряд невирішених загальнодержавних та локальних проблем, залишається незадовільним. За окремими оцінками, вклад індустрії у ВВП країни у 2012 році залишився на рівні 2011 року і склав лише 2% [15, с. 3]; у рейтингу конкурентоспроможності у сфері рекреації та туризму Україна посіла в 2012 році 76 місце серед 140 країн світу (в 2011 році – 85-е місце серед 139 держав світу) [16]. Щоб покращити ситуацію, перетворити Україну на рекреаційно-туристичну державу світового рівня, необхідно, перш за все, забезпечити ефективну координацію діяльності різних галузей її економіки та ефективне управління підприємствами на основі використання сучасних технологій, наприклад, всевітньовизнаної концепції збалансованих показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє визначити, що на даному етапі розвитку суспільства інтерес до використання концепції системи збалансованих показників (далі – СЗП) в практиці управління вітчизняними підприємствами, незалежно від виду діяльності та форм власності, зростає. Зокрема, фундаментальні основи дослідження концепції як системи оцінювання ефективності діяльності організації закладено у працях Каплана Р., Ланча Р., Макнейра Д., Мейсея Л., Нортон Д., Ольве Н., Рамперсада К. та інших зарубіжних науковців. Окремі теоретичні та методологічні

аспекти використання збалансованого управління сучасними підприємствами розглядаються у працях російських (наприклад, Гершуна А., Горського М.) та українських (Козак Н., Редченка К., Пешко А.) авторів. У багаточисленних наукових публікаціях останніх років висвітлена прикладна проблематика та способи запровадження СЗП вітчизняними підприємствами. Проте залишається потреба осмислення умов і можливостей використання технології даної концепції для підвищення ефективності управління саме рекреаційними підприємствами.

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних підходів, прикладних аспектів та визначення основних умов застосування системи збалансованих показників для підвищення ефективності управління підприємствами рекреаційної сфери.

Система збалансованих показників (СЗП), з англ. Balanced Score Card (BSC), — універсальна технологія управління підприємством, яка дійсно доводить свою ефективність у різних країнах та галузях господарювання. СЗП дозволяє [5]:

- усунути «розрив» між процесом формування стратегії підприємства та процесом її втілення;
- оперативно відслідковувати та реагувати на зміни оточуючого середовища;
- оцінювати якість та процес реалізації стратегії за основними перспективами (або аспектами) розвитку підприємства;
- оцінювати ефективність бізнесу в цілому.

При цьому, зазначимо, що СЗП виникла не як результат узагальнення досвіду з часом, а як концепція, яка інтегрувала кілька ідей, що домінували в менеджменті зарубіжних компаній у 80-х та на початку 90-х років ХХ століття. Передумовами її виникнення стали: прагнення керівництва компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп (акціонерів, споживачів, партнерів, працівників організації та ін.); широке використання принципів стратегічного планування та зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу, частина яких не могла бути оцінена кількісно. А головним призначенням — можливість оцінити ефективність управлінського потенціалу підприємства та його вкладу у підвищення конкурентоспроможності в найважливіші кінцеві (цільові) результати [3; 11].

Наукові джерела з обґрунтуванням багатоваріантності настанов та пропозицій щодо використання СЗП в управлінні вітчизняними підприємствами почали з'являтися лише в останнє десятиріччя. Зокрема, керівник проектів УЦППП Н. Козак визначила СЗП як реальний інструмент стратегічного управління організацією, який має сильні та слабкі позиції, деталізувала методологію його використання (2001 р.). А також наголосила, що в Україні вже працюють менеджмент-консультанти (наприклад, консалтингової фірми «Інталев-Україна»), бізнес-школи, створені «клуби» по обміну досвідом у цій галузі [6]. Професійний український консультант у сфері стратегічного менеджменту К. Редченко акцентував увагу на тому, що СЗП, на відміну від інших подібних концепцій, має чітку структуру, і цілком придатна до практичного застосування на вітчизняних підприємствах (2003 р.) [13]. Політик, віце-президент Академії економічних наук України А. Пешко підкреслив унікальність СЗП щодо подолання «бар'єру» людського чинника, оскільки, розробка чітких показників діяльності для кожного рівня конкретної організації означає ознайомлення із системою всіх співробітників, надання їм можливості зосередитися на чинниках майбутньої економічної

вартості і зробити свій внесок у реалізацію стратегії організації (2007 р.) [12, с. 47]. Інші наявні публікації (2008–2012 рр.), що стосуються досліджень технології СЗП, свідчать про її адаптивність до будь-яких підприємств, організацій та систем державного управління за визначених умов [8; 10; 14]. Звідси, необхідно окреслити основні умови запровадження СЗП в практику управління саме рекреаційними підприємствами.

Так, першою основною умовою є втілення ідей стратегічного планування діяльності рекреаційних підприємств. Зазначимо, що ринкові економічні відносини в Україні, з одного боку, загострили проблеми рекреаційної сфери, а з іншого — посприяли розвитку в ній госпрозрахункової форми діяльності в бюджетних закладах, підприємництва як такого, поширенню корпоративних форм управління. Фактично, після надання підприємствам самостійності, функції стратегічного управління, які виконували різні міністерства та відомства, автоматично делегувалися керівництву підприємств. Це призвело до потреби узгодженості стратегічного та оперативного режимів управління, використання стратегічних підходів у діяльності підприємств з урахуванням ряду характеристик (стану зовнішнього оточення, ситуації в галузі, конкурентної позиції на видовому ринку, використання маркетингової концепції, орієнтації на вітчизняного та іноземного споживача тощо).

Але, на практиці, не всім підприємствам вдається це системно реалізувати. Наприклад, проведений К. Ващук та М. Висоцькою SWOT-аналіз для санаторно-курортного комплексу України — ЗАТ «Укрпрофоздоровниця», у віданні якого перебуває більше двох сотень закладів, вказує на те, що капітальні вкладення залишаються недостатніми; зростає обсяг збиткової діяльності закладів; високою є залежність їх фінансово-господарської діяльності від продажу путівок фондам соціального страхування та сезонних коливань; заклади мають низьку частку якісного ліжкового фонду, невідповідність між темпами зростання цін і рівнем якості рекреаційного обслуговування; загальний рівень конкурентоздатності більшої частини санаторіїв є низьким [1].

Другою, не менш важливою, умовою є переведення існуючого (функціонального) управління рекреаційними підприємствами на процесне, яке базується на постулатах управління процесами в кооперації та методології менеджменту якості, за загальним алгоритмом:

- 1) перегляд місії, програми стратегічного розвитку підприємства та планування його бізнес-процесів (створення моделі «якою вона є»);
- 2) встановлення індикаторів вимірювання (контроль) виділених бізнес-процесів і оцінка їх якісних та кількісних характеристик за n-показниками;
- 3) створення бажаної (цільової) моделі бізнес-процесів у бізнес-системі «рекреаційне підприємство» / або коректування виділених бізнес-процесів;
- 4) впровадження бажаної моделі бізнес-процесів «як має бути»;
- 5) оцінювання моделі бізнес-системи «як має бути» за показниками результативності та ефективності діяльності;
- 6) постійне удосконалення бізнес-процесів та управління змінами.

Сучасна практика моделювання бізнес-процесів використовує різні методології, нотації та інструментальні засоби залежно від вимог у кожному конкретному випадку. Щодо коректування бізнес-процесів, яке може здійснюватися із використанням еволюційних та революційних підходів, необхідно враховувати не тільки поставлені цілі,

чинники зовнішнього середовища, а й наявні ресурси підприємства. Гнучкість та адаптивність до змін удосконаленої системи управління забезпечить переведення кожного об'єкта управління із початкового стану в кінечний запропонована СЗП за ланцюгом: «Стратегічні цілі — Ключові чинники успіху за перспективами/аспектами розвитку (фінансові та нефінансові індикатори цілей) — Показники (цільові значення індикаторів) — Ініціативи (учасники, бюджети, строки)». Логіка взаємозв'язку між основними перспективами або аспектами розвитку рекреаційної діяльності має вигляд «Моделі Z» (рис. 1).

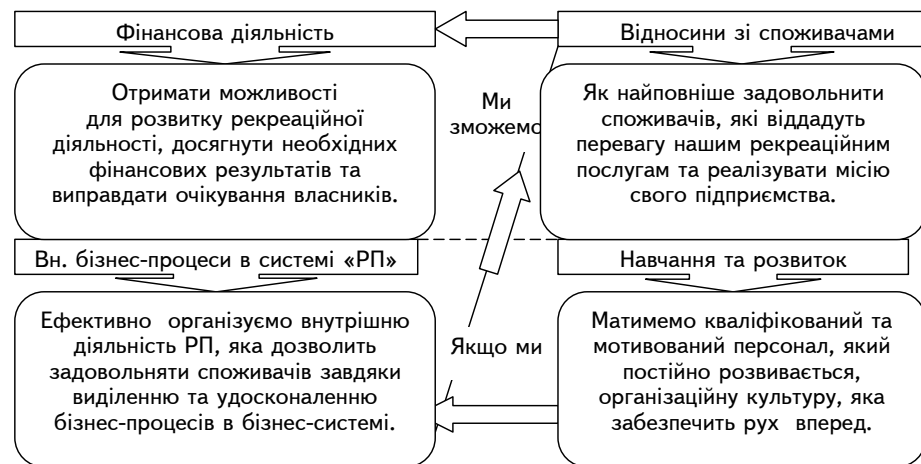


Рис. 1. Логіка взаємозв'язку між основними перспективами/аспектами розвитку рекреаційного підприємства (авторська розробка на основі джерела [9])

Планування діяльності, де всі індикатори та показники поєднані між собою причинно-наслідковими зв'язками та системою управлінського обліку виконується графічно і називається «стратегічною картою». Етапи розробки стратегічної карти для рекреаційного підприємства продемонстровано на рис. 2. Розроблена система індикаторів перспектив/аспектів розвитку по горизонталі формує інтегральний показник якості рекреаційного виробництва в цілому, який зумовлює управлінську відповідальність конкретного рекреаційного підприємства [4].

Враховуючи можливість варіативного змісту перспектив розвитку та економічні інтереси окремого рекреаційного підприємства, прийнятною є пропозиція М.Г. Бойка — додавати п'яту — «Відносини із зацікавленими сторонами», та кількісно визначати інтегрований показник соціально-економічної цінності підприємства за розробленою ним формулою [2].

Принциповою умовою, яка не повинна ігноруватися під час застосування процесного управління і технології СЗП, є навчання та розвиток персоналу, які необхідні для здійснення постійних покращань. Тому ціннісними для оцінки впливу індивідуальної складової людського капіталу на стратегічний розвиток рекреаційного підприємства за СЗП можуть бути рекомендації О.О. Каменської [7].



Рис. 2. Етапи розробки стратегічної карти для рекреаційного підприємства (авторська розробка на основі джерела [4])

Відзначимо, що скоординованих дій персоналу на практиці можна досягнути лише після «перепроектування/трансформації» організаційної структури управління підприємством, яке містить такі процеси: формування загальної структурної схеми апарату управління; розроблення складу основних підрозділів і зв'язків між ними; регламентацію організаційної структури управління (рис. 3).

Отже, СЗП – це така технологія управління, яка дозволяє переводити загальне бачення і стратегію підприємства в конкретні цілі та завдання, а на основі чітко організованого збору, систематизації та аналізу інформації приймати стратегічні управлінські рішення. Саме тому СЗП дає можливість підвищити ефективність управління рекреаційними підприємствами, але за умов розмежування управлінцями функцій поточного та стратегічного управління, використання концепцій останнього та перепроектування діючої функціональної системи управління підприємством на систему процесного типу.

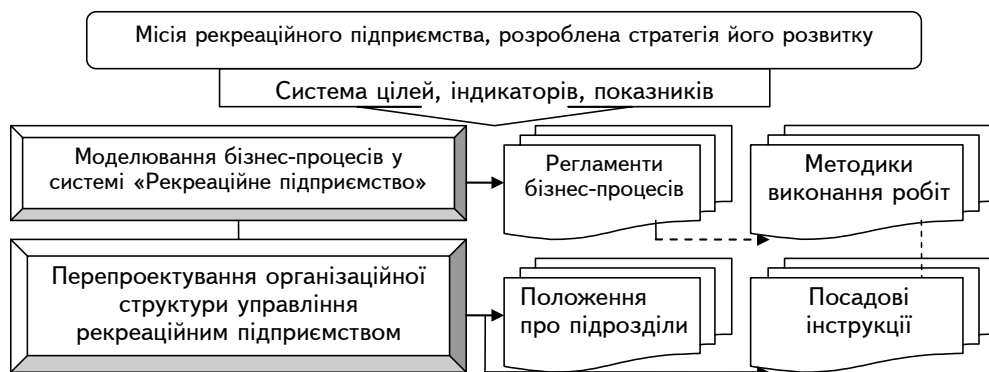


Рис. 3. Регламентування діяльності підприємства за процесного управління (авторська розробка)

Типова перепроєктована організаційна структура управління рекреаційним підприємством за ланцюгом цінності може мати вигляд (рис. 4):

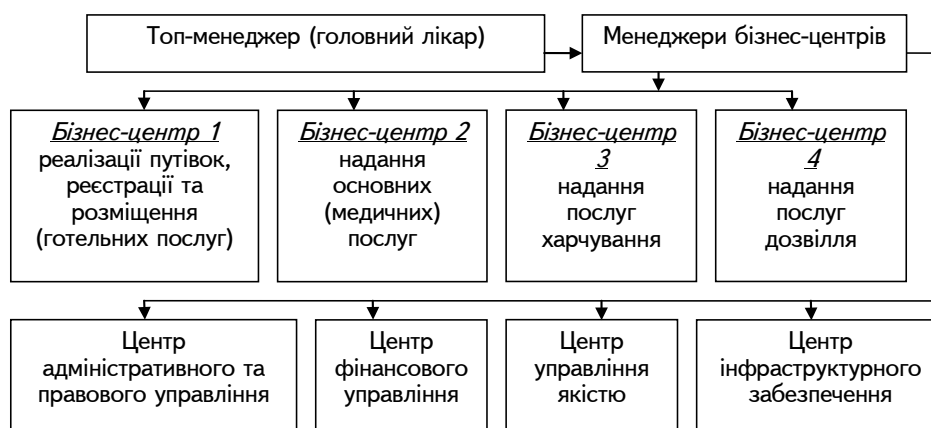


Рис. 4. Перепроєктована організаційна структура управління рекреаційним підприємством (авторська розробка)

1. *Ващук К.С.* Аналіз проблем та шляхи вдосконалення фінансово-господарської діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу ЗАТ «Укрпрофоздоровниця» / К.С. Ващук, М.П. Висоцька: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [rnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/527/511](http://rnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/527/511); 2. *Бойко М.* Економічні інтереси туристичних підприємств: методичні основи оцінювання та реалізації / М. Бойко // Вісник КНТЕУ. — 2011. — №1. — С. 31–40; 3. *Гершун А.* Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 415 с.; 4. *Дмитрук О.В.* Механізм впровадження процесної системи управління рекреаційними підприємствами / О.В. Дмитрук, Т.Л. Мостенська //

Экономика и управление. — Симферополь: НАПКС, 2009. — № 4. — С. 71–78; 5. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 320 с.; 6. *Козак Н.* Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом / Н. Козак: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.m-bo.ru/artifull.php?ELEMENT\\_ID=216](http://www.m-bo.ru/artifull.php?ELEMENT_ID=216); 7. *Каменська О.О.* Оцінка впливу інтелектуальної складової людського капіталу на стратегічний розвиток машинобудівного підприємства / О.О. Каменська: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco\\_2010\\_4/2010\\_4/028-33.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/028-33.pdf); 8. *Мнушко З.М.* Формування стратегії діяльності аптечного підприємства на основі збалансованої системи показників: метод. рек. / З.М. Мнушко, Е.В. Тутутченко. — Харків: Вид-во НФаУ, 2008. — 25 с.; 9. *Ольве Н.Г.* Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Н.Г. Ольве, Р.Ж. Веттер; пер. с англ. Э.В. Кондуковой, И.С. Половицы. — М.: Вильямс, 2006. — 304 с.; 10. *Обуховський С.* Збалансована система показників в Україні: проблеми запровадження та шляхи вирішення / С. Обуховський: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecan/2010\\_6/pdf/obuhovskyy.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecan/2010_6/pdf/obuhovskyy.pdf); 11. *Пономарьова І.В.* Еволюція збалансованих моделей оцінювання ефективності підприємства / І.В. Пономарьова: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://intkonf.org/ponomarova-iv-evolyutsiya-zbalansovanih-modeley-otsinyuvannya-efektivnosti-pidприємства/>; 12. *Пешко А.В.* Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств: монографія / А.В. Пешко. — К.: КВІЦ, 2007. — 272 с.; 13. *Редченко К.* Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord / К. Редченко: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>; 14. *Федорчак О.* Оцінювання діяльності обласних державних адміністрацій на основі збалансованої системи показників / О. Федорчак: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.lvivacademy.com/visnik10/fail/Fedorchak.pdf>; 15. Travel & Tourism Economic Impact 2012 Ukraine / World Travel & Tourism Council / London 2012 / 24 с.; 16. Електронний ресурс: [http://acf.ua/news\\_galuz/rejting-konkurentospromozhnosti-kra%D1%97n-u-sferi-turizmu](http://acf.ua/news_galuz/rejting-konkurentospromozhnosti-kra%D1%97n-u-sferi-turizmu)