

УДК 338.48

И.Л. ПОЛЧАНИНОВА

*Харьковская национальная академия городского хозяйства, Украина*

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*Рассмотрены теоретико-методические положения формирования системы сбалансированных показателей (ССП), на основе которой совершенствуется система управления экономическими субъектами и процессами. Обоснована взаимосвязь производственных систем со сферой услуг. Уточнено понятие балансирования показателей в задачах регулирования параметров деятельности и перспективного развития комплексного объекта на примере гостиничного хозяйства при его связи с производственной системой. Отмечены особенности включения СПП в механизм городской экономики. Разработана модель построения и использования системы сбалансированных показателей.*

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, стратегическое управление, параметры, модель.

### Введение

Понятие «баланс» вошло в научную терминологию достаточно давно. Оно нашло применение в механике (балансовые механизмы в часах), в авиации (обеспечение равновесия действующих на летательный аппарат в полете моментов сил), в компьютерных играх (равновесие между различными правилами), в психологии и других сферах знаний. В каждой из них отражается свой содержательный акцент понимания баланса, балансировки, сбалансированности. Несмотря на это, можно выделить ключевые или критериальные характеристики, определяющие смысл этого понятия и его производных – это: равновесие, взвешивание, соответствие, соотношение.

И само понятие, и выделенные характеристики стали все более часто употребляться и в экономике. При этом для экономических объектов и

процессов понятия «баланс, балансирование, сбалансированная система» достаточно точно и емко можно определить как форму отражения (или достижения) равновесия взаимосвязанных величин, находящихся в постоянном изменении.

В экономической науке это понятие широко использовалось при разработке экономических моделей межотраслевого баланса, при оценке соотношения потребностей и ресурсов, в теории эффективности (баланс эффектов и ущербов).

Экономисты обращаются к концепции поиска баланса в задачах нахождения устойчивого состояния, расстановки сил, согласования интересов, распределения ресурсов. Но поскольку вся экономика строит свои планы и оценки на измерениях, то балансовая методология должна была прийти к моменту, когда в ее основу закладывается сбалансированная система показателей (ССП), что дало толчок для выделения ее в особый объект исследований. Прикладная же задача разработки и внедрения СПП на предприятиях состоит в совершенствовании управления, повышении его эффективности.

## 1. Постановка задания

На современном этапе организации экономических процессов управление предприятием представляет собой одну из важнейших комплексных проблем, требующих всестороннего научного исследования и осмысления. Переориентация хозяйства Украины в рыночном направлении, вхождение в мировое экономическое пространство коренным образом изменили условия функционирования предприятий, что в свою очередь, повлекло возникновение потребности в поиске новых инструментов управления. Ранее используемые методы и технологии управления перестали быть эффективными, и поэтому проблема совершенствования системы стратегического менеджмента на основе использования новых технологий и механизмов в последнее время приобрела особую актуальность.

Вопросы использования системы сбалансированных показателей рассмотрены в трудах таких ученых как Р. Каплан, Д. Нортон, П. Нивен, Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер, К. Редченко, А.М. Гершун, Ю.С. Нефедь-

ева, Н.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зинченко и др. Анализ работ этих ученых показал, что в научной литературе ССП уделяется большое внимание, как и тем результатам, которых она позволяет добиться. Однако вопросы внедрения и функционирования системы в украинских условиях проработаны недостаточно.

Целью статьи является теоретическое обоснование и разработка методических подходов адаптации ССП в новых условиях формирования региональных комплексов, объединяющих в себе на городской территории промышленную сферу и сферу услуг.

## 2. Результаты

В своей практике предприятия обращаются не только к отечественному опыту, но и активно внедряют наиболее прогрессивные достижения зарубежных специалистов в сфере управления. Среди концепций управления бизнесом по оценкам компании Bain&Company тройка лидеров за последние десять лет не менялась и выглядит таким образом: стратегическое планирование, миссия и видение, бенчмаркинг [1, с. 292].

Эти приоритетные концепции играют важную роль, но вместе с достоинствами, обладают рядом существенных недостатков, заставляющих компании продолжать поиски новых управленческих версий инструментов обеспечивающих активное позиционирование и отличительные особенности данного предприятия от других. Эти меры позволяют предприятию сохранять долгосрочные конкурентные преимущества. В современном менеджменте разработка стратегии предприятия и оценка ее эффективности все чаще осуществляются с помощью систем показателей. Под системой показателей мы понимаем не разрозненный групповой их набор, а некое упорядоченное множество, характеризующее интересующий нас экономический процесс.

Целостное представление о подходе к оценкам экономических систем занимает разработанная американскими учеными Р. Капланом и Д. Нортоном система сбалансированных показателей, в английском варианте - Balanced Scorecard (BSC). ССП — это механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эф-

фективности (КПЭ), в английском варианте — Key Performance Indicator (KPI). KPI являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте, ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

Исследования, проведенные в США свидетельствуют о том, что 80% крупнейших американских компаний хотели бы изменить свои системы оценки результатов деятельности. Видимо, приходит убеждение в том, что строить оценки и прогнозы исключительно на финансовых показателях деятельности уже недостаточно. Система сбалансированных показателей может рассматривать и использовать более широкое информационное поле, что позволяет заполнить существующий во многих компаниях пробел между разработанной стратегией и повседневной деятельностью [2, с. 14].

ССП проявила себя достаточно гибкой и универсальной методикой, чтобы ее можно было применять в разных странах мира. Методика может использоваться в различных отраслях: известны примеры ее применения в банковском деле, здравоохранении, правительственных учреждениях, страховании, телекоммуникациях, неприбыльных организациях и др. BSC используется 402 организациями из рейтинга 500 крупнейших компаний газеты Financial Times.

В связи с тем, что промышленные предприятия традиционно в Украине имели в своей структуре множество объектов социальной сферы, в т.ч. целые гостиничные комплексы, задача их социально-экономического развития и в новых условиях стратегически не определена, хотя рынок ориентирует их на главную производственную функцию. Вместе с тем для промышленности актуальны новые оргформы кластерного типа, куда могут входить и непрофильные объекты [3, с.48]. С другой стороны, интенсификация контактов с наукой и бизнесом нацеливает предприятие на интеграцию в региональные системы широкого профиля. В любом случае размещение приезжих как проблема остается равно актуальной как для города в целом, так и для его предприятий.

В рамках данного исследования был проведен анализ гостиничного хозяйства Украины с целью определения специфики предприятий и степени ее влияния на изучаемый инструментарий. Ключевыми показателя-

ми, отражающими конкурентную ситуацию в гостиничной отрасли являются: динамика роста отрасли, доля постоянных издержек в общем приросте бизнеса, спектр продуктовой дифференциации, концентрация и равновесие среди конкурентов. Также в сфере гостиничного предпринимательства, наряду с соперничеством между коммерческими отелями, все более серьезная конкуренция возникает со стороны физических лиц – субъектов предпринимательской деятельности, которые преимущественно содержат мини-отели, а также со стороны собственников частных домов и квартир.

ССП базируется на четырех основных составляющих – финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Сбалансированность системы управления заключается в комплексном подходе к оценке и эффективному использованию как материальных, так и неосязаемых активов.

Анализируя финансовую составляющую предприятий необходимо определить соответствующие финансовые параметры для определенных конкурентных стратегий. В табл. 1 представлена матрица трех стадий конкурентных стратегий гостиничного предприятия и трех направлений во взаимосвязи с факторами достижения намеченных финансовых результатов.

Таким образом, финансовые критерии отражают долгосрочную цель субъектов гостиничного комплекса: обеспечить наибольшую доходность капитала, вложенного в бизнес-единицу. ССП не только не вступает с ними в конфликт, но, наоборот, способствует их четкому формулированию и взаимосвязи во всех подразделениях на различных стадиях бизнес-цикла производства гостиничных услуг.

Маркетинговая составляющая определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка. Выбранные сегменты рынка и есть тот источник доходов, задача повышения которых ставится в финансовой составляющей системы показателей. Ключевые показатели маркетинговой составляющей, а именно удовлетворение потребностей клиента, сохранение и расширение клиентской базы, позволяют соотнести их с состоянием целевых потребительских групп и сегментов рынка, а также определить потребительскую ценность предложений.

Таблица 1

## Показатели стратегических направлений деятельности предприятия

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «уро- жая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции Исследования и развитие (затраты/эффект)
Устойчивое со- стояние	Доля целевых клиентов. Перекрестные продажи. Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов. Сокращение издержек. Косвенные издержки	Коэффициент ликвидности оборотного капитала. Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента. Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость	Окупаемость. Производительность

Комплекс параметров бизнес-процессов определяет виды гостиничной деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров. Большинство гостиничных предприятий концентрируют свои усилия на совершенствовании существующих управленческих технологий. Для создания же ССП необходимо определить полную стоимостную цепочку внутренних бизнес-процессов. Эта цепочка рассматривается на инновационной основе и включает выявление потребностей клиентов и способов их удовлетворения. Во втором звене анализируется доставка гостиничных продуктов существующим клиентам. Цепочка заканчивается послепродажным сервисом, то есть предложением послепродажного обслуживания. Предприятиям рекомендуется использовать такие показатели бизнес-процессов, как качество, срок оказания услуги, планирование и контроль, затраты, временной цикл, которые охватывают работу нескольких подразделений одновременно.

Четвертая составляющая ССП формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала. Эта составляющая обеспечивает субъект

гостиничного предпринимательства соответствующей инфраструктурой для достижения поставленных целей. Стратегические задачи четвертого компонента ССП являются факторами выполнения планов, поставленных первыми тремя.

Понятно что если гостиничное предприятие хочет достичь долгосрочных целей, необходимо вкладывать средства в развитие инфраструктуры – в людей, информационные системы, инновационные процессы.

Таким образом, сформированная ССП позволяет предприятию оценивать достижимость поставленных целей и получать быструю обратную связь по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные с позиции реализации стратегии аспекты гостиничной деятельности.

В процессе исследования разработана трехмерная модель построения ССП (рис. 1).

Модель отражает три главных задачи, которые характерны для понимания и реализации новой идеи обеспечения экономической целостности и пропорциональности в деятельности предприятия. Это – построение системы показателей (выбор, группирование, оценка взаимосвязей между показателями); задание режимов состояния ССП; введение механизма балансировки системы (использование оптимизационных расчетов, управление по отклонениям, задание «коридоров», бенчмаркетинг и др.).

В процессе исследования были выявлены факторы внешней и внутренней среды предприятий, оказывающие влияние на распространение практики использования систем сбалансированных показателей в стратегическом управлении предприятием гостиничного комплекса. Эти факторы были разделены по характеру влияния на две категории: факторы, способствующие распространению ССП, и факторы, препятствующие этому.

К факторам, способствующим распространению исследуемого инструмента стратегического управления гостиничным предприятием, были отнесены следующие:

– динамичное развитие мирового туризма, обуславливающее рост потребления услуг гостиничного сектора экономики и как следствие рост предложения; по данным Госкомстата Украины в 2008 году на территории

страны функционировало 838 гостиничных предприятий, что на 3,2 % больше, чем в 2007 году [4, с.7];

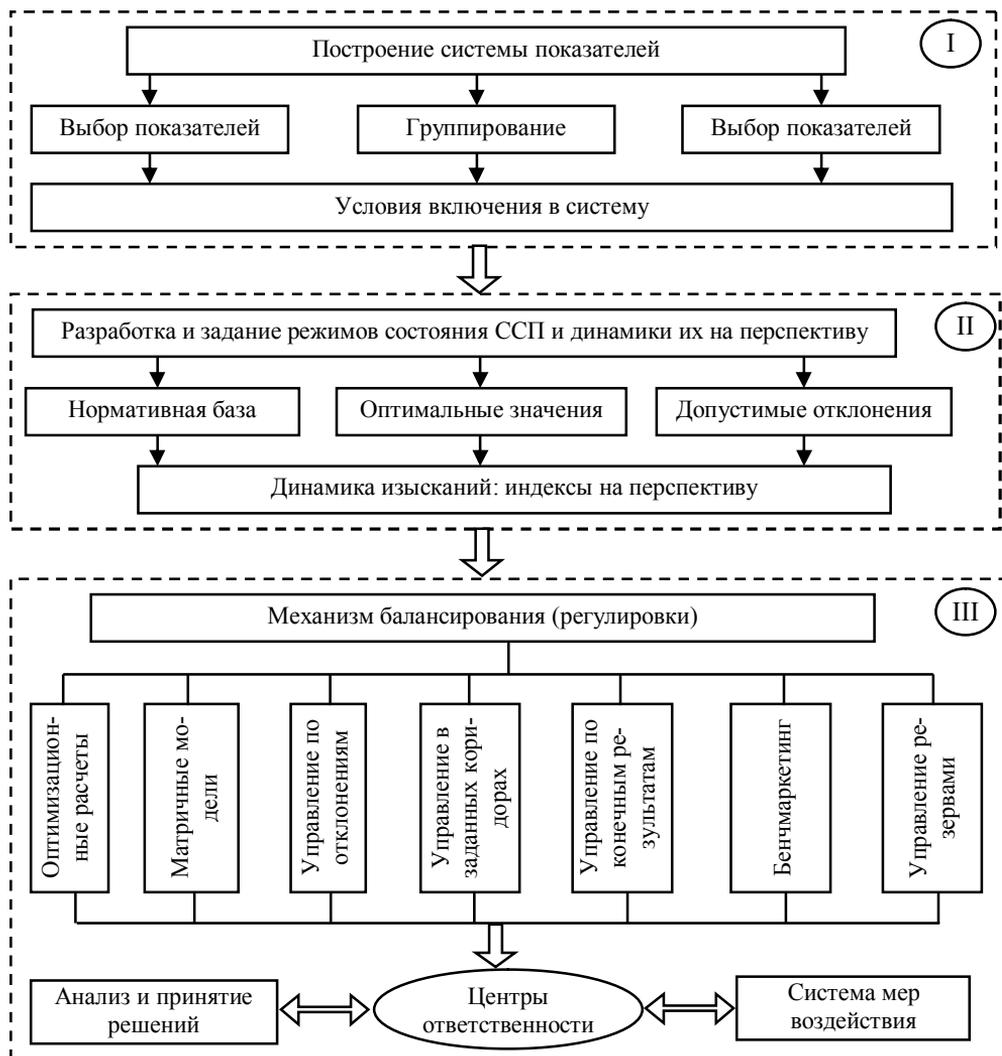


Рис. 1 Трехсекторная модель построения ССП

– протекционистская политика государства в отношении данного сектора экономики, реализуемая через Государственную целевую программу ЕВРО 2012;

– приход на украинский рынок зарубежных гостиничных операторов заставляет руководителей отечественных предприятий принимать усилия

по поиску новых эффективных форм управления;

– увеличение горизонтов планирования, и, как следствие, переход с краткосрочного к средне- и долгосрочному видам планирования;

– стремление руководителей совершенствовать стратегическое управление на предприятиях, что является одной из первых причин привлечения внешних консультантов.

Среди факторов, препятствующих распространению ССП на предприятиях гостиничного комплекса, были выявлены: инвестиционные риски, усилившиеся в последнее время, дефицит высококвалифицированных управленческих кадров, низкий уровень компьютеризации большинства предприятий, отсутствие опыта по внедрению ССП, отсутствие корпоративной культуры на предприятиях, сопротивление персонала нововведениям.

Следовательно, на данный момент возникла необходимость доработки инструментария внедрения системы сбалансированных показателей, с учетом минимизации негативных факторов. Процедура внедрения должна соответствовать следующим требованиям: простота, адаптивность к специфике предприятия, возможность совмещения процессов внедрения ССП и повышения уровня корпоративной культуры, создание условий и стимулов для преодоления сопротивления персонала.

Анализ причин провалов ограниченности практики ССП показывает, что в методиках внедрения, предлагаемых отечественными консультантами, игнорируется ряд рекомендаций авторов концепции, связанных с прохождением трех стадий: мобилизация, план и проработка, претворение в жизнь [5, с. 33]. Прохождение этих стадий обеспечивает подготовленность организации к внедрению концепции ССП в стратегическое управление предприятием. Попытка игнорировать любую из стадий создает предпосылки для сопротивления персонала и повышает риск провала проекта по внедрению ССП.

В процессе исследования было выявлено, что использование концепции ССП оказывает влияние на ряд процессов внутри организации. При этом остается до конца не изученной степень и характер изменений данного процесса, так как предложенная Д.Нортоном и Р.Капланом модель и указанное в ней место стратегической карты устарели ввиду расширения границ применения стратегической карты и других документов. В связи с

этим, в нашем исследовании предложена модифицированная схема процесса управления, основанного на ССП.

Предложенный вариант (рис. 2) интегрирует в себе различные подходы к использованию системы сбалансированных показателей, указывая на роль концепции в процессе стратегического управления, с учетом расширения границы ее использования по сравнению с традиционным пониманием.

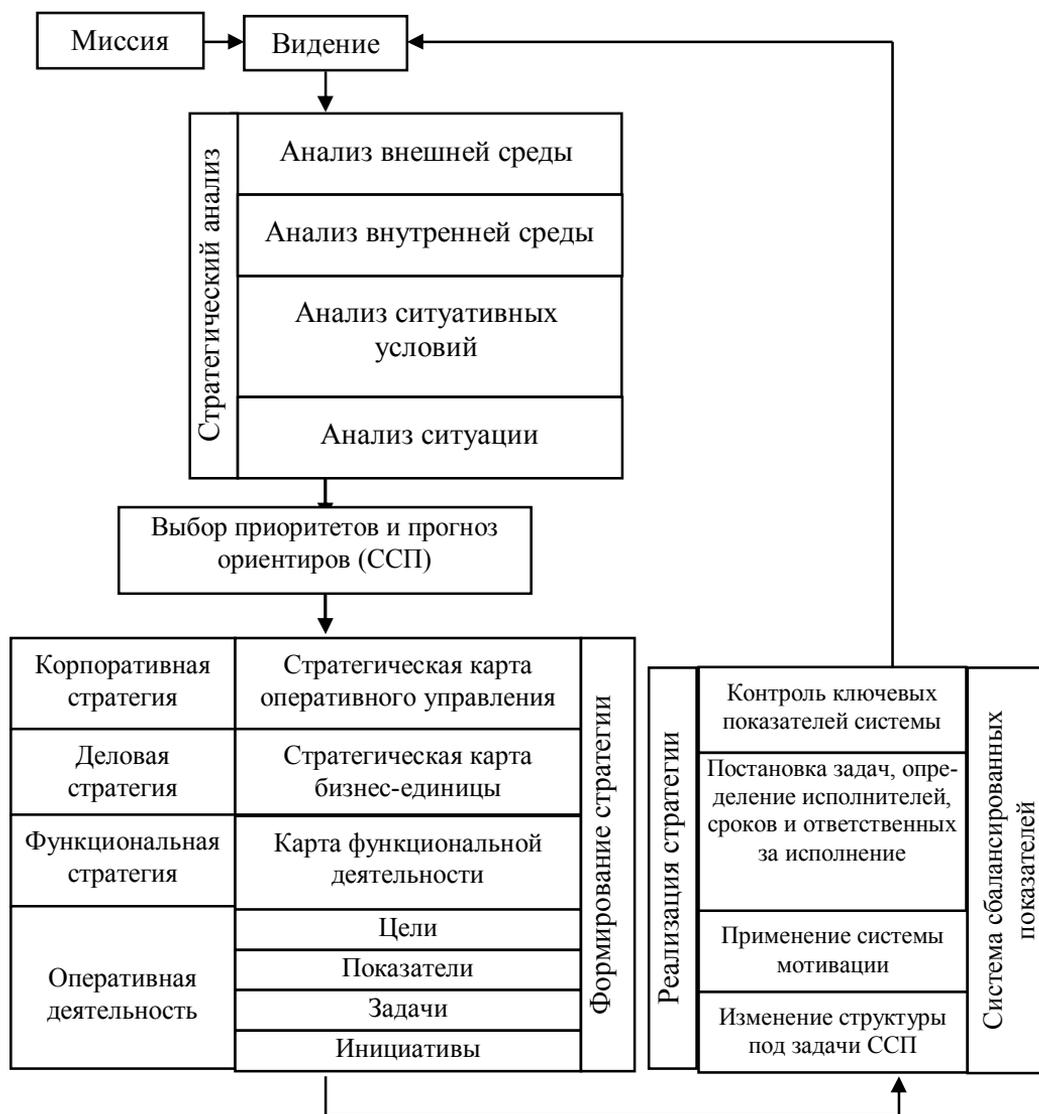


Рис. 2. Схема процесса управления предприятием с использованием ССП

Данная модель предполагает использование системы сбалансированных показателей не только как инструмента контроля за реализацией стратегии, но и инструмента коммуникации, анализа, формирования, планирования и достижения стратегических целей. Под воздействием ССП корректировки подвергаются все 4 ключевые процесса стратегического управления: комплексный анализ, стратегический выбор, формирование механизма управления и реализация стратегии.

Главной задачей в рассматриваемой модели, как и в традиционной модели процесса стратегического управления, является достижение стратегических целей. Однако, в отличие от действующих моделей, процесс стратегического управления на основе ССП строится на принципе системности, закладываемом в пакете «стратегическая карта – информационный банк» через определение причинно-следственных связей между показателями и с учетом спрогнозированных зависимостей. Это позволяет рассматривать организацию как систему, избирательно воздействуя только на значимые для реализации стратегии процессы и подсистемы, обеспечивая при этом рациональность использования ресурсов, при достижении стратегических целей.

С другой стороны использование ССП позволяет добиваться в стратегическом управлении экономического равновесия в системе «интересы – затраты – результаты».

## **Выводы**

Исследования показали, что ССП целесообразно рассматривать как инструмент налаживания горизонтальных связей внутри организации.

Все современные технологии – система менеджмента качества по ИСО, управленческие модели «6 сигма», «бережливое производство», система сбалансированных показателей, направлены на то, чтобы уйти от жесткой централизации управления и внедрить полномочное делегирование и креативное регулирование.

В нашем исследовании для практической реализации концепции ССП разработана структурологическая модель, включающая в себя построение системы, задание параметров и разработку механизма балансировки.

Для того, чтобы каждый сотрудник на своем рабочем месте отвечал за свои показатели, цели и задачи, чтобы осознано вносил свой вклад в достижение общих стратегических целей предприятия в соответствии с его стратегией развития на каждом предприятии необходим и неизбежен инновационный тренинг персонала, где решается три группы задач: разъяснение и убеждение в кадровой системе основам ССП, обучение методам работы в условиях ССП, понимании теории новой модели и ее задач связи с практикой, оценки результатов и стимулирования успехов.

Эти особенности подготовки к ССП одинаково характерны как для объектов сферы услуг, так и для машиностроительных предприятий. В машиностроении лишь больший акцент смещается на качество труда, бережливое отношение к ресурсам и конкурентоспособность предприятия в целом.

## Литература

1. Трипольский Е.Н. Рейтинговая оценка инструментов управления / Е.Н. Трипольский // Вестник МГТУ. – 2008. – Т. 11, № 2. – С. 289 – 293.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон; пер. с англ. под ред С. Мацоцкого – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 304 с.
3. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні / М.К. Колісник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 208 с.
4. Готелі та інші місця для тимчасового проживання: Статистичний бюлетень. – К.: Держкомстат, 2009. – 202 с.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 514 с.
6. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Стандарты и качество. – 2004. – № 2. – С. 50 – 53.

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф., проф. кафедри міської і регіональної економіки **П.Т. Бубенко**, Харківська національна академія міського господарства, Харків.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

*І.Л. Полчанінова*

У представленій статті розглянуті теоретико-методичні положення формування системи збалансованих показників (СЗП), на основі якої вдосконалюється система керування економічними суб'єктами й процесами. Обґрунтовано взаємозв'язок виробничих систем зі сферою послуг. Уточнено поняття балансування показників у завданнях регулювання параметрів діяльності й перспективного розвитку комплексного об'єкта на прикладі готельного господарства при його зв'язку з виробничою системою. Відзначено особливості включення СЗП у механізм міської економіки. Розроблено модель побудови й використання системи збалансованих показників.

**Ключові слова:** система збалансованих показників, стратегічне управління, параметри, модель.

## THE THEORETICAL-METHODICAL APPROACH TO SYSTEM OF THE BALANCED PARAMETERS

*I.L. Polchaninova*

In presented article theoretical and methodical position of formation of system of the balanced parameters on the basis of which the control system of economic subjects and processes is improved are considered. The interrelation of industrial systems with sphere of services is proved. The concept of balancing of parameters of problems of regulation of parameters of activity and perspective development of complex object on an example of a hotel facilities is specified at its connection with industrial system. Features of inclusion of system of the balanced parameters in the mechanism of city economy are noted. The model of construction and use of system of the balanced parameters is developed.

**Keywords:** system of the balanced parameters, strategic management, parameters, model.

**Полчанинова Ирина Леонидовна** – ассистент кафедры туризма и гостиничного хозяйства, Харьковская национальная академия городского хозяйства, Харьков.