

УДК 65.016.1(477.75)

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК
ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «ПАРА-КРЫМ ТУР»)**

Большакова А.Н.

Определено понятие сбалансированной системы показателей (ССП), рассмотрены ее составляющие, приведены причины возникновения ССП. Предложена ССП для туроператора ООО «ПАРА-КРЫМ ТУР».

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, фактор успеха, ключевой показатель успеха, стратегия.

Постановка проблемы. В последние годы в зарубежной экономической литературе довольно часто звучит критика традиционных финансовых показателей, источником которых является система бухгалтерского учёта и финансовой отчётности, как основы для принятия управленческих решений [1]. Эта критика направлена на исторический характер этих показателей, что значительно уменьшает их ценность для принятия стратегических управленческих решений. На протяжении 80-90-х годов про это писали Мерчант К., Чакраварти Б.С., Деарден Дж., Каплан Р.С. и Нортон Д.П. [2-5]. Кроме того, показатели, формируемые в среде традиционного бухгалтерского учёта, в последние годы в значительной мере утратили ценность для менеджмента и внешних инвесторов.

Неоднократно было замечено, что руководители часто отказываются вкладывать средства в долгосрочное развитие предприятия, поскольку это ухудшает текущие результаты деятельности. Конечно, такая практика не может обеспечить предприятию долгосрочный рост и стабильность.

На протяжении 70-90-х годов ряд исследователей пытались решить эту проблему. Ещё в 1975 году Стивен Керр, подбивая итоги деятельности многих компаний, сделал вывод про необходимость существования разных систем измерения результатов хозяйственно-финансовой деятельности для разных целей, но ближе всех к её решению подошли американцы Каплан Р.С. и Нортон Д.П. Они в 1990 году исследовали системы измерения результатов деятельности 12 крупных компаний, которые стремились расширить свои измерительные системы путём включения в них показателей нефинансового характера, так как это позволило бы им расширить информационную базу для принятия управленческих решений. Результаты проведенных исследований привели к появлению концепции сбалансированной системы показателей (ССП) [6].

Нортон Д.П. дает определение ССП следующим образом: «Система сбалансированных показателей – это инструмент, который позволяет управлять процессом достижения стратегических целей. Нельзя сказать, что стратегическое управление бизнесом полностью лежит на одном должностном лице – это командная работа. В рамках концепции сбалансированных показателей каждый специалист отвечает за свой блок показателей» [7, с. 45]

Рабочие показатели дают краткую, но полную иллюстрацию продвижения организации к достижению целей и выполнению задач. Организации, выбравшие BSC, сообщают о различных уровнях успешности ее применения как средства мотивации и обратной связи.

Несмотря на то, что система сбалансированных показателей зарекомендовала себя довольно успешно (об этом говорят многочисленные примеры известных компаний), руководство украинских предприятий сегодня не использует систему сбалансированных показателей в процессе работы. Учитывая данный факт, разработка и внедрение такого стратегического подхода к управлению предприятием является весьма актуальным.

Целью данной работы является разработка системы сбалансированных показателей для туроператора ООО «ПАРА-КРЫМ ТУР» (создано в марте 2007 года).

Предприятие ООО «ПАРА-КРЫМ ТУР» находится на этапе своего становления и нуждается в четко сформированной стратегии. На данный момент нет четкого видения предприятия, внутренние процессы не налажены, не существует единой системы маркетинга, которая объединяла бы все процессы, нет наработанных контактов с клиентами и партнерами.

Итак, сбалансированная система показателей позволяет привести в действие видение и стратегию компании в 4 аспектах: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и карьерный рост, что позволяет контролировать текущую эффективность, обрабатывать информацию о будущих перспективах функционирования предприятия.

Основатели системы сбалансированных показателей одним из приоритетов ставят своевременные, внимательно составленные финансовые данные. Управленцы делают все возможное, чтоб достичь данных показателей. Все данные, с которыми работает компания, должны быть автоматизированы, есть необходимость также учитывать в этой категории дополнительные данные, связанные с расходами в случае риска [8, с. 8].

Показатели внутренней работы позволяют менеджерам контролировать, как идет бизнес, насколько продукт компании удовлетворяет запросам потребителей. Данные показатели разрабатываются теми, кто работает в данной сфере бизнеса, досконально знает процессы, происходящие внутри предприятия.

Перспектива обучения и роста включает обучение персонала, развитие и поддержку корпоративной культуры, которые связаны с индивидуальным и корпоративным развитием работника. В настоящее время быстрых технологических перемен становится необходимым процесс постоянного обучения персонала. Показатели помогают менеджерам сфокусироваться на обучении в сфере, которая этого требует. В любом случае, обучение и рост являются важной основой достижения успеха любой организацией.

Каплан и Нортон говорят, что «обучение» - это больше нежели «тренировка»; оно включает такое понятие как менторство в рамках организации, а также легкость общения между работниками, что позволяет получать помощь, когда она необходима [9].

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК
ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ
ООО «ПАРА-КРЫМ ТУР»)**

Чтоб сбалансированная система показателей была максимально эффективной должны выполняться следующие условия:

- система должна быть построена, используя рекомендации экспертов в сфере сбалансированных, основополагающих и стратегически направленных показателей и инициатив;
- система должна отображать цели организации, подчеркивать уникальность бизнес стратегии, задачи и обеспечивать пути решения деталей;
- система должна обеспечить автоматизацию сбора и подсчета всех данных, которые сводятся в единую Сбалансированную систему показателей;
- обеспечение существующих операционных, аналитических и коммуникационных инструментов;
- интеграция с другими технологиями и системами организации.

Для создания ССП, исходя из миссии предприятия, определяются основные направления, которые необходимо развивать, а также конкретные задачи, которые необходимо достичь (так называемые факторы успеха (Critical Success Factors - CSFs). Для количественной оценки реализации задач используются ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators – KPIs), которые предприятие само определяет, исходя из прошлого опыта, настоящего состояния системы и запланированных на будущий период результатов [10].

В общем виде схему достижения целей, миссии предприятия можно изобразить как показано на рис. 1.

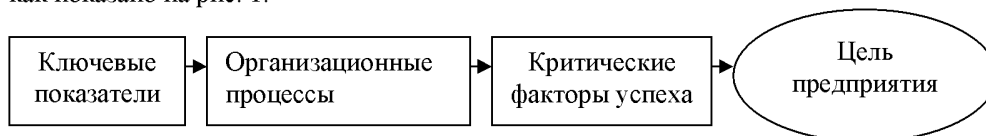


Рис. 1. Логика достижения цели предприятия

Миссия предприятия направлена на предоставление безопасного активного и экстремального отдыха туристам, поддержание высокого уровня обслуживания через внедрение инновационных управленческих подходов, создание новых рабочих мест, развитие туристической отрасли в Крыму. Основным фактором успеха для предприятия можно считать реализацию максимального количества путевок – и предоставление услуг наивысшего качества.

Для выполнения миссии и достижения вышеуказанной цели показательными факторами успеха могут выступать:

1. Создание единого маркетингового отдела;
2. Обеспечение предприятия высококвалифицированным персоналом;
3. Обеспечение финансовой стабильности;
4. Создание и поддержка корпоративной культуры предприятия;
5. Формирование долгосрочной стратегии предприятия.

Итак, единый маркетинговый отдел будет эффективным, если будет выполнять следующие функции: маркетинговое планирование и контроль; проведение маркетинговых исследований; поиск клиентов, контактирование с ними; разработка рекламных кампаний, рекламной продукции; стимулирование сбыта продукции;

формирование новых турпродуктов; администрирование сайта, прослеживание заявок на покупку путевок через Интернет, деловая переписка, переписка с клиентами; экономический анализ и ценообразование.

Следующим фактором успеха является обеспечение предприятия высококвалифицированным персоналом. Информацию, по данному фактору успеха отражает таблица 1.

Таблица 1

Обеспечение предприятия высококвалифицированным персоналом

Фактор успеха	Организационные процессы	Ключевые показатели успеха	Оценка	Результат внедрения	Ответственный
Обеспечение высококвалифицированными кадрами	1. Набор нужных людей	1. Составление набора характеристик, перечня знаний, навыков человека на каждую должность	Перед наемом сотрудника	При отборе человека сможем легко определить, подходит ли нам человек по нашим требованиям Каждый человек знает круг своих обязанностей	Директор, менеджер по персоналу
		2. Составление должностных инструкций для каждой должности			
		3. Использование разных методов отбора персонала: интервью, тесты, психологические опросники	3 способа	Обеспечение качественного отбора нужных людей	Менеджер по персоналу
	2. Обеспечение обучения персонала	1. Организация тренингов на уровне предприятия	1 р. в месяц	Повышение уровня образования сотрудников, мотивации их к работе, знание современных техник, новостей	Директор, менеджер по персоналу
2. Оплата сотруднику курсов повышения образования		1 р. в 3 месяца			
3. Подписка на газеты, журналы для бухгалтера, экономиста, менеджера по персоналу, директора и др.		5 изданий			
4. Стажировка за границей		1 р. в 4 года			

Для обеспечения финансовой стабильности предприятия следует наладить следующие процессы: определить сроки окупаемости предприятия; составлять бюджет для работы на каждый год; обеспечить прозрачность финансовых потоков

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК
ИНСТРУМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ
ООО «ПАРА-КРЫМ ТУР»)**

через своевременное предоставление отчетов в государственные структуры: фонды, налоговую администрацию и др.; своевременная выплата заработной платы; составление смет, бюджетов каждого проекта, продукта.

Перечисленные выше мероприятия являются, в то же время, сильным мотивирующим фактором для работников, предположительно, внедрение этих процессов снизит вероятность ухода работника, что в свою очередь снизит затраты на отбор новых людей, их обучение.

Следующим важным фактором успеха является создание и поддержка корпоративной культуры предприятия. С этой целью стоит организовывать корпоративные мероприятия: еженедельные собрания для работы над текущими вопросами, стратегией, видением предприятия, а также создать набор отличительных знаков: печать логотипов на ручках, папках для сотрудников. Такие, казалось бы, незначительные процессы позволят сплотить коллектив, построить внутри предприятия хорошие отношения, у людей появится мотивация приходить на работу, что довольно, по нашим предположениям, повысит производительность труда и отдачу работников.

Последним фактором успеха мы определили формирование долгосрочной стратегии предприятия. За данное направление отвечает Совет учредителей, директор, экономист, маркетолог.

Для того чтобы сформировать объективное видение будущего необходимо собрать информацию о тенденциях в экономике, проанализировать процессы внутри предприятия, работу конкурентов, далее – составить математическую модель развития на будущее, продумать всевозможные направления развития с целью минимизации рисков.

Следует отметить, что все вышеперечисленные факторы удобно формализовать в таблицу, как было предложено при описании одного из факторов успеха.

В результате внедрения системы сбалансированных показателей ООО «ПАРА-КРЫМ ТУР» сможет быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, учитывать состояние и потребности работников предприятия, клиентов, партнеров.

Выводы. В заключение следует отметить, что система сбалансированных показателей добавляет к традиционным финансовым аспектам нефинансовые: удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Сбалансированный комплекс показателей это лаконичный, но полный рассказ о достижениях и итогах продвижения к целям, общая картина происходящего в организации. Увязав эти показатели с вознаграждением, ССП помогает сотрудникам принимать наилучшие решения в интересах компании, что в свою очередь является основанием для разработки эффективной долгосрочной стратегии.

Список литературы

1. Emmanuel C., Otley D. Readings in Accounting for Management Control. – Chapman and Hall, 1995. – P. 45.
2. Merchant K. Control in Business Organizations. - Boston (Ma., USA): Harvard Graduate School of Business, 1985. – P. 27.

3. Chakravarthy B.S. Measuring strategic performance // *Strategic Management Journal*. – 1986. – № 7. – P. 437-458.
4. Dearden J. Measuring profit center managers // *Harvard Business Review*. – September/October 1987. – Vol. 65. – P. 84-88.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – P. 45-47.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance // *Harvard Business Review*. – 1992. – Vol. 70. – N 1. – P. 71-79.
7. Каплан Р., Нортон Д. *Организация, ориентированная на стратегию*. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 82 с.
8. Каплан Р., Нортон Д. *Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей*. – М.: Вильямс, 2006. – 130 с.
9. Ольве Н.Г., Рой Ж., Ветгер М. *Оценка эффективности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ.* – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 322 с.
10. Нивен Р.Р. *Диагностика сбалансированной системы показателей*. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 179 с.

Поступила в редакцию 29.05.2007 г.

Большакова Г.М. Впровадження системи збалансованих показників як інструмента стратегічного розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «ПАРА-КРИМ ТУР») // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка, 2007. – Т. 20 (59). – № 1. – С. 23-28.

Визначено поняття системи збалансованих показників (СЗП), розглянуті її складові, визначені причини появи СЗП. Запропонована СЗП для туроператора ТОВ «ПАРА-КРИМ ТУР».

Ключові слова: система збалансованих показників, фактор успіху, ключовий показник успіху, стратегія.

Bolshakova A.N. Balanced Scorecard Implementation as an Instrument of Strategic Development of an Enterprise (by the example of company «PARA-CRYM TUR» Ltd.) // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy, 2007. – Vol. 20 (59). # 1. – P. 23-28.

The conception of Balanced Scorecard and its components are defined in the article. The reasons of creation of BSC are described. We have suggested Balanced Scorecard for company «PARA-CRYM TUR» Ltd.

Key words: Balanced Scorecard, success factor, key success indicator, strategy.