

факторов и условий хозяйствования.

Признание человеческого капитала в качестве важного ресурса в развитии экономики дает возможность расширить понятие «трудовые ресурсы» и рассматривать их в качестве двух составляющих – рабочая сила (работники занятые выполнением функций по разработанным технологиям) и работники творческого труда, способные не только выполнять определенную работу, требующую обладания необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей области, но и создавать интеллектуальный продукт (товары, процессы, услуги).

Трансформированная структура производственных ресурсов, характеризующих ППП, очевидно, будет выглядеть следующим образом (рис. 2).

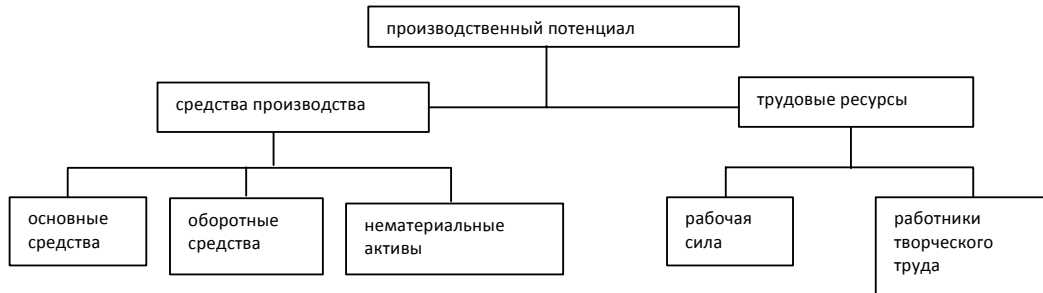


Рис. 2. Трансформированная структура производственных ресурсов

В более расширенном виде ППП может быть охарактеризован как совокупность технических, материальных, информационных, интеллектуальных ресурсов и организационных средств управления, предназначенных для создания новой, совершенствования выпускаемой продукции и развития производства.

В соответствии с таким определением величина ППП может быть измерена суммой значений всех составляющих с учетом их значимости и коэффициента приведения к общей размерности.

Модель расчета производственного потенциала предприятия выглядит следующим образом:

$$\text{ППП} = \sum_{i=1}^n S_i \times \alpha_i = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times K_{пр_i} \times X_i,$$

где ППП – производственный потенциал предприятия; S_i – стоимость i -й составляющей; α_i – коэффициент значимости i -й составляющей; $K_{пр_i}$ – коэффициент приведения к единой размерности; X_i – i -я составляющая (кадровая, техническая, материальная, информационная); n – число составляющих.

Важнейшей составляющей, имеющей определяющее влияние на величину потенциала, является кадровая с её главными компонентами – численностью и уровнем профессионализма.

Стоимость кадровой составляющей состоит из двух частей: стоимости подготовки кадров и стоимости их содержания. Определение её не составляет труда. Другие составляющие могут быть определены исходя, из сложившейся на предприятии структуры затрат.

Вывод. Решение проблем оценки производственного потенциала предприятия требует совершенствования систем учета (финансового и управленческого), что позволит разработать нормативы составляющих ППП.

Надійшла 12.05.2009

УДК 005.22

Н. О. ЛІСОВА, Г. С. СВІРСЬКА

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

СТРАТЕГІЧНА КАРТА BSC: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти сучасного інструментарію стратегічного планування – Balanced Scorecard і розкрито сутність формування його окремих складових. Запропоновано методичні підходи впровадження Balanced Scorecard і розробки стратегічної карти на прикладі специфічного підприємства – Донецького регіонального спортивного комплексу – стадіону «Олімпійський». Вказано на альтернативні методики і можливі аспекти вдосконалення методичних підходів формування і реалізації стратегічної карти BSC.

The theoretical and practical aspects of modern tool of the strategic planning – Balanced Scorecard were considered and essence of forming of its separate constituents was exposed. Methodical approaches of Balanced Scorecard introduction and developments of strategic card were offered on the example of specific enterprise – Donetsk regional sporting complex – the stadium «Olympic». It was indicated on alternative methods and possible aspects of perfection of methodical approaches of forming and realization of strategic card of BSC.

Численні сучасні публікації переконливо доводять розуміння багатьох підприємців у доцільності і

необхідності застосування стратегічних методів управління підприємством. Проте була виявлена серйозна методологічна проблема: відсутність дієвих обґрунтованих методів та засобів перетворення стратегічної мети в конкретний комплексний план роботи підприємства (і окремих його стратегічних бізнес одиниць), тобто переходу від процесів формування генеральної стратегічної мети, стратегічного аналізу і формування набору стратегій до конкретних заходів і процесів їх фактичного втілення – реалізації стратегічних планів.

На початку 90-х років минулого століття Девідом Нортоном (David Norton) та Робертом Капланом (Robert Kaplan) було запропоновано модель, яка за ідеєю мала передбачати як зв'язок стратегічних і тактичних планів, так і інтеграцію з підсистемами управління підприємством. Ця модель була названа авторами терміном *Balanced Scorecard* [1-5]. В багатьох вітчизняних та російських публікаціях (книги, наукові збірники, журнали, Internet) цей термін перекладається до десятка варіацій, як наприклад, «збалансована система показників», «збалансована система оціночних індикаторів», «збалансована рахункова карта», «система взаємопов'язаних показників», «збалансована система показників ефективності» тощо. На наш погляд, і в цьому поділяємо думку авторів [6], що всі ці варіанти перекладу мають вельми суттєвий недолік – вони зводять всю сутність і міць концепції просто до чергової системи показників, якимось чином «збалансованої».

Проте сутність, яку Д. Нортон і Р. Каплан заклали до своєї системи, є дещо іншою і більш глобальною. Як відмітив професор П. Хорват [1], це інструмент стратегічного планування, який дозволяє повномасштабно пов'язувати стратегію підприємства з операційним рівнем діяльності; крім того, нова система дає можливість приймати сповна об'єктивні рішення в області розподілу ресурсів.

Щодо терміну, то американізм *Balanced Scorecard* за інформацією Г. Морріса [6] означає наступне: "Balanced" вказує на «збалансованість»; "Scorecard" – дослівно це картка гравця в гольф. Іншими словами, це невеликий листок папірця, на якому в стислому, агрегованому вигляді представлена сама важлива для гравця інформація. Тобто цей термін для носіїв мови визначає саме те, що закладено в сутності даного методичного підходу: досягнення стратегічної мети за умови розуміння оптимального шляху його досягнення, найліпшого інструментарію та мінімальних витрат енергії. Не знайшовши адекватний зміст в перекладених варіантах даного терміну надалі вважаємо доцільним, як пропонує це Г. Морріс, використовувати його в англосаксонському варіанті – *Balanced Scorecard* (BSC).

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, *Balanced Scorecard* розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [7]:

1) фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

2) клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

3) внутрішня: відповідає за дві життєво важливі компоненти стратегії: 1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

4) навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. В якості цілей для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості.

Цілі чотирьох складових зв'язані один з одним причинно-наслідковими відносинами. Усе починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволено цільову групу клієнтів.

У збалансованій системі показників стратегічні цілі погоджуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі так званих «стратегічних карт» (*Strategy Maps*). Терміном «стратегічна карта» Р. Каплан і Д. Нортон запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [7].

З однієї точки зору, причинно-наслідкові ланцюжки графічно відображають логікові стратегії: як реалізація однієї стратегічної мети буде сприяти досягненню інших стратегічних цілей у збалансованій системі цілей. Ідентифікація й відображення стратегічних взаємозв'язків між окремими цілями – найважливіші елементи збалансованої системи показників.

З другої точки зору, стратегічна карта BSC являє собою модель, що демонструє, як стратегія поєднує нематеріальні активи й процеси створення вартості [8;9].

Зазначимо, що система BSC не є єдиною системою реалізації стратегічних цілей підприємства. В спеціальній економічній літературі [4; 10] вказано ще й на інші моделі.

По-перше, наприклад, модель стратегічних карт Л. Мейселя не тільки має ту ж назву, що й модель Р. Каплана й Д. Нортона. Як і вони, Л. Мейсель виділяє чотири ключових аспекти, за якими проводиться оцінка бізнесу компанії. Однак замість аспекту навчання й економічного росту Л. Мейсель використовує аспект трудових ресурсів. У рамках цього аспекту оцінці підлягають інноваційна діяльність, навчання й

підготовка персоналу, удосконалювання продукції, формування базисної компетенції фірми й корпоративної культури. У цілому його модель не загато відрізняється від моделі Р. Каплана й Д. Нортону. Виділення окремого аспекту трудових ресурсів Л. Мейсель аргументує тим, що менеджери зобов'язані приділяти першорядну увагу й уміти оцінювати ефективність діяльності як організації в цілому, так і її співробітників [4].

По-друге, існує також термін "якісне розгортання планів" (ЯРП), що застосовується для позначення процесу комплексного планування діяльності організації як засобу реалізації її стратегічних цілей. За основу ЯРП узятя як методика QFD (Quality Function Deployment – розгортання функції якості), яка дозволяє добути в споживача уявлення щодо якості поширити в організації й довести до кожного, так і один з методичних підходів до японського менеджменту якості – "хосин канри" [10].

Таким чином, узагальнююче все вище сказане, визначимо, що Balanced Scorecard – це інструмент, який пов'язує розробку стратегії підприємства з тактикою, передбачає зв'язок стратегічних і тактичних планів та інтеграцію з підсистемами управління підприємством; стратегічна карта BSC – це наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових.

Мета даної статті – розробка методичних підходів та досвід застосування Balanced Scorecard і практичної розробки стратегічної карти BSC (модифікованої за Р. Капланом й Д. Нортонем) на прикладі стадіону «Олімпійський», розташованому в місті Донецьк.

Комунальне підприємство «Регіональний спортивний комплекс «Олімпійський» (далі КП РСК «Олімпійський») було побудовано в 1958 року за проектом архітекторів Е. Ревіна й В. Голубкова і передбачав 35 тисяч місць. У той час стадіон отримав свою першу назву «Локомотив». В наш час стадіон було реконструйовано і нині він є домашньою ареною донецького футбольного клубу «Шахтар».

Для розробки стратегічної карти BSC вважаємо доцільним застосування методики, яка складається з семи етапів: формування місії підприємства; розробка генеральної стратегічної цілі(ей); виявлення базових (необхідних) умов та ключових факторів успіху (КФУ) підприємства; ретельний вибір взаємопов'язаних головних складових; обґрунтування основних показників діяльності підприємства; виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками діяльності підприємства і його ключовими факторами успіху.

Так як Balanced Scorecard позиціонується як інструмент стратегічного планування, то і починається процес має з формулювання місії підприємства. Місія КП «РСК «Олімпійський» була розроблена авторами даної статті за чотирма параметрами Ешріджської моделі: цілями, цінностями, стратегію та стандартами поведінки (як відомо, параметри місії призначені в більшій мірі для споживачів, клієнтів та партнерів). Мета для місії була запропонована в двох варіантах: загальному і такому, що відображає специфіку даного підприємства. У якості загального варіанта була використана версія мети фірми Hewlett – Packard: повага до наших клієнтів, співробітників та суспільства. В другому, професійному варіанті метою підприємства визначено: забезпечення і надання оздоровчих послуг, вдосконалення організаційних форм фізкультурно-оздоровчої і спортивно-масової роботи, а також створення сучасної учбово-тренувальної бази для підготовки і вдосконалення спортивної майстерності спортсменів високої кваліфікації. Цінності, у які вірить компанія і які є для неї суттєво важливими: гарним людям і ідеям потрібна можливість втілення; неформальні стосунки – це добре; реалізація здібностей людини – найвища мета людини та організації; індивідуальна відповідальність, компетентність у всіх питаннях, професіоналізм, корпоративна єдність, мотивація персоналу. До стандартів поведінки, які підтримують ділові здібності підприємства та його систему цінностей, було віднесено наступне: постійний пошук і підтримка розвитку ключових факторів успіху; відкриті двері; командна робота; комунікації; професіоналізм і віддача кожного; основна увага поточному стану. Четвертий параметр місії підприємства КП РСК «Олімпійський» це стратегія, яка визначає як конкурентну позицію підприємства, так і його відмітні бізнесові здібності. Стратегія має наступні складові: найкращі співробітники; розробка нових і вдосконалення традиційних послуг; інтенсивна диверсифікація послуг і видів діяльності; досягнення високих конкурентних результатів; суворя фінансова дисципліна.

Рекламна версія місії, яка призначається для споживачів та суспільства в цілому, за нашою версією, має бути такою: «Олімпійський – кращий футбольний стадіон для всіх фанатів здорового способу життя».

Дуже тісно з місією підприємства пов'язані його цілі. Особливе значення під час формування стратегії розвитку даного підприємства в цілому і саме формування генеральної стратегічної мети було надано такому значному фактору, як можливість проведення Євро – 2012 в місті Донецьк. Зауважимо, що автори статті приєднуються до думки окремих фахівців, які стверджують, що якби цієї важливої події не було б, щось на кшталт того треба було б вигадати. Нашій країні вкрай необхідними є і стратегія розвитку, і національна ідея, що об'єднували б націю. А спорт – це важливий фактор не тільки економіки і престижу країни, але й об'єднання всіх прошарків нашого суспільства; це наглядно продемонстрував матч в Стамбулі за кубок УЕФА та неймовірна перемога українського клубу «Шахтар». Генеральну стратегічну ціль для КП «РСК «Олімпійський» було розроблено комплексно: в напрямку основної діяльності – прийняти участь в проведенні Євро – 2012; в напрямку фінансів – підвищити прибуток до 2012 року на 10%.

У повсякденній діяльності метою підприємства є надання оздоровчих послуг, вдосконалення організаційних форм фізкультурно-оздоровчої і спортивно-масової роботи, а також створення сучасної

учбово-тренувальної бази для підготовки і вдосконалення спортивної майстерності спортсменів високої кваліфікації.

Поділяємо думку багатьох авторів щодо важливості виявлення КФУ підприємства. Проте вважаємо, що перед цим вкрай необхідно виявити, без яких умов (факторів) підприємство не може бути не тільки спроможним досягти стратегічних позицій, а й просто виконувати свою місію. В нашому випадку обов'язковою умовою є сама наявність стадіону «Олімпійський».

Четвертим етапом розробки стратегічної карти BSC є визначення ключових факторів успіху. Специфіка підприємства відповідним чином формує його основні КФУ: по-перше, це наявність достатньо конкурентоспроможної матеріальної бази, тобто самого стадіону; по-друге, його місце розташування; по-третє, це доволі висока імовірність участі міста Донецька, а відповідно і даного підприємства, в ЕВРО 2012. Додатково до КФУ потрібно віднести також наявність сучасного спеціального спортивного устаткування і технічного забезпечення; компетентність кваліфікованого персоналу; можливість надання доволі диференційованих якісних послуг щодо спортивних та культурних потреб суспільства.

На наступному етапі необхідно визначитися з головними складовими стратегічної карти. Згідно з Д. Капланом і Р. Нортеном, як зазначено вище, стратегічна карта BSC розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних перспективах: фінанси, внутрішні бізнес процеси, клієнти, навчання і розвиток [7]. В нашому випадку доцільно внести деякі зміни щодо складу головних складових стратегічної карти. По-перше, внесено елементи зовнішнього середовища, а саме державне фінансування та витрати, що пов'язані з ЕВРО. У зв'язку з цією важливою імовірною подією увесь простір карти поділено на три зони: розвиток до, за умови і незалежно від ЕВРО. Додано такі складові, як базові умови: адміністративний та обслуговуючий персонал і тренерська команда. Така важлива складова як фінанси представлена не тільки як цільова позиція, а й як джерела та головні фактори формування прибутку (наприклад, опосередковані фактори, такі як облаштування спорт-бару, організація соціальних програм, поширення асортименту та якості спортивних послуг; та безпосередні – оренда, гнучка цінова політика). До складової «клієнти» відносяться вболівальники спорту, глядачі культурно-масових заходів, клієнти фітнесу та інших спортивних та оздоровчих груп і центрів, а також орендарі. До того ж додано таку важливу, на наш погляд, складову, як мотивація (замість складових навчання і розвитку у Д. Каплана і Р. Нортена): підвищення кваліфікації персоналу, матеріальне заохочення, наявність справедливої прозорої системи кар'єрного зростання тощо.

На шостому етапі вибудовувалася збалансована система показників на підприємстві, яка дає можливість керівникам пов'язати стратегію компанії з набором показників індивідуально розроблених для різних рівнів управління і зв'язаних між собою. Показники у кількості двадцяти одиниць були вибрані за п'ятьма складовими: фінанси (приріст чистого прибутку, коефіцієнти фінансової стійкості, загальної ліквідності, ефективності чистого грошового потоку та фінансової рентабельності); внутрішні бізнес-процеси (фондовіддача, рентабельність основних фондів і системи управління, коефіцієнт оборотності активів); клієнти (доля ринку, темпи зростання кількості клієнтів і підвищення їх лояльності); до складової інфраструктура / співробітники віднесено (коефіцієнт плинності персоналу, рівень фонду оплати праці, коефіцієнт кваліфікації, прибуток на одного робітника, співвідношення індексу виручки до індексу фонду заробітної плати); зовнішня середа (показники підвищення рейтингу довіри кредитних установ та інвесторів, забезпечення фактичного постійного фінансування з держбюджету, коефіцієнт ефективності витрат на рекламу популяризації спорту серед населення).

Сьомим кроком при розробці стратегічної карти Balanced Scorecard було виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками діяльності підприємства і ключовими чинниками успіху. Набір причинно-наслідкових зв'язків сформував стратегічну карту діяльності підприємства (рис. 1). На рисунку суцільною безперервною лінією відзначено можливі джерела доходів стадіону, а перервною – можливі витрати.

В якості висновку звернемо увагу на не вирішені проблеми практичного застосування системи Balanced Scorecard. На рис. 1 наочно видно, що структура стратегічної карти і показників не є ідентичною. В цьому полягає перша проблема втілення теорії в практику: вважаємо, що тільки багатоходовий ітеративний процес допоможе зіставити головні складові показників і карти. По-друге, виникає проблема з реальним, а не номінальним збалансуванням показників без застосування спеціально розробленого програмного забезпечення. Надалі потрібно, за рекомендацією П. Хорвата, в структурі збалансованої системи виокремлювати показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, сприяючі здобуттю цих результатів. Обидві категорії показників мають бути пов'язані між собою [1].

За рекомендацією інших авторів [9] до системи BSC і її стратегічної карти в подальшому розвитку методики необхідно додати восьмий процес – процес бюджетування, який дозволяє пов'язати процес реалізації стратегії на різних рівнях і зрештою сформувати всі ресурси для реалізації стратегії компанії.

Також вважаємо, що зупинятися тільки на етапі побудови стратегічної карти BSC недоцільно. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, виміряні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт. Отже, дев'ятим етапом розробки Balanced

Scorecard має бути побудова дерева цілей.

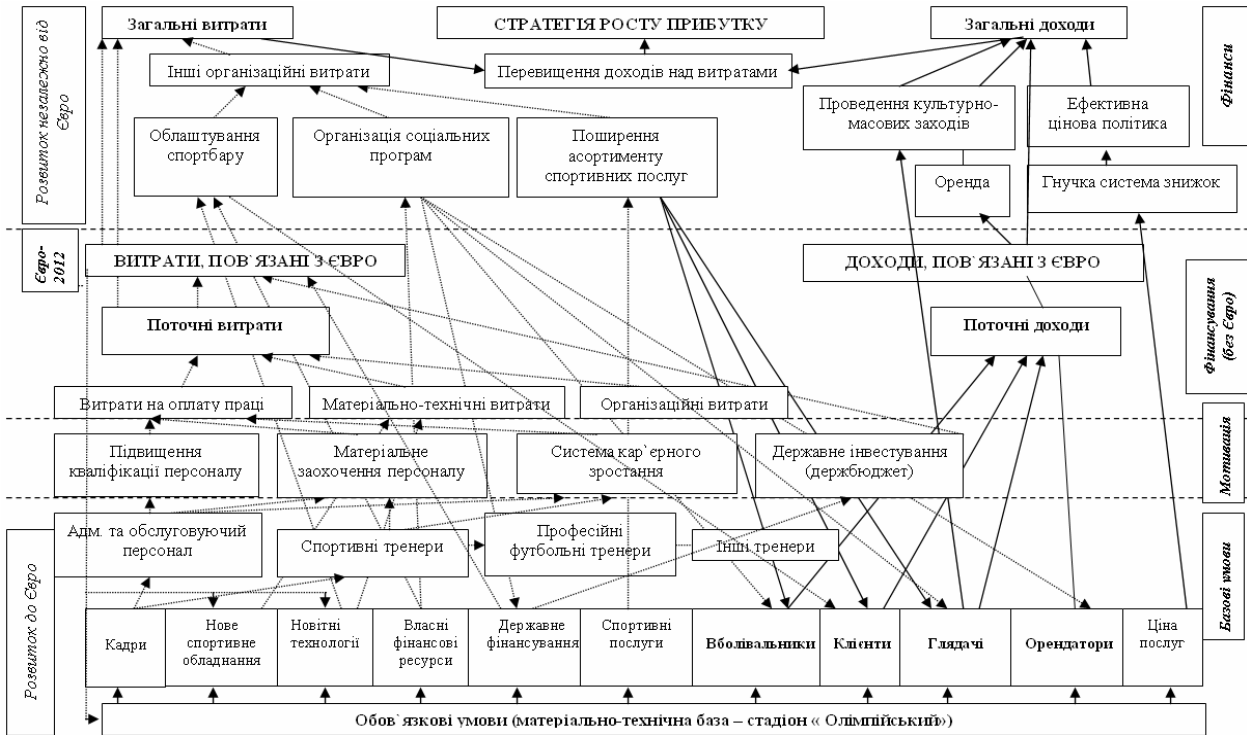


Рис. 1. Стратегічна карта BSC комунального підприємства «Регіональний спортивний комплекс «Олімпійський», м. Донецьк

Література

1. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Электронный ресурс]// Стандарты и качество. – 2004, № 2. – С. 50 –53. – Режим доступа : <http://vasilieva.narod.ru/ptpu/22_4_00.htm>
2. Гершун А. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]// Контроллинг в России.– 2003.– № 3 (7). – Режим доступа : <<http://www.eur.ru/Documents/2003-12-27/339DA.asp>>.
3. Пашанин И. Сбалансированная система показателей как основа стратегического управления [Электронный ресурс]– Режим доступа : <<http://www.interface.ru/home.asp?artId=4539>>.
4. Спиридонов Ю.А. Сбалансированная система показателей – важнейший элемент современной системы управления [Электронный ресурс].– Режим доступа : <<http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/ssp/035.asp>>.
5. Олве Н.Г., Петри К-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем: – Пер. с англ. – 1-е издание, 2005 г. – 320 с. – ISBN 5-469-00376-0
6. Моррис Г. Balanced Scorecard — взгляд в будущее [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www.intalev.ru/?id=4086>>
7. Каплан Р., Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон: Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с. – ISBN: 978-5-9693-0101-6.
8. Суворов А.И Система сбалансированных показателей деятельности предприятия [Электронный ресурс]. // Центр проектирования эффективного бизнеса. – Режим доступа: <http://www.cpeb.ru/analytic1_4.html, 12.05.2004>
9. Каменова М.А., Вишняков О.Н., Громов А.Е. Стратегическое управление каждый день [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://quality.eur.ru/MATERIALY6/sukad.html>>
10. Дерябин П.М. Качественное развертывание планов – путь от стратегии к тактике [Электронный ресурс].– Режим доступа: <<http://quality.eur.ru/MATERIALY9/qdp.htm>>.

Надійшла 12.05.2009