

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК СУЧАСНА ПАРАДИГМА СИСТЕМНОГО ОПИСУ ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРУ

У статті виділено реалізоване виділення парадигму системного опису діяльності кластеру та його учасників. Констатовано, що Збалансована система показників – це найбільш доцільна парадигма системного опису діяльності кластеру та його учасників, що формується на основі базових елементів системного опису – комплексних інструментів, які трансформують цільову систему у завдання та показники діяльності.

Ключові слова: кластери, «ефект доміно», модель, системний опис.

ВСТУП

Постановка проблеми. У сучасних умовах дедалі більш інтенсивнішими стають процеси кластеризації економіки, що полягають у формуванні штучних об'єднань, утворених за участі незалежних партнерів, які конкурують між собою або обслуговують окремі сегменти галузі. Окреслені процеси особливо помітні у сфері туризму та рекреації України. Так, уже функціонують вітчизняні кластери: агротуризму «Оберіг» (в с. Гриців Шепетівського р-ну Хмельницької області); пізнавального туризму «Південне туристичне кільце» (в містах та селищах Вознесенськ, Первомайськ, Нова Одеса, Гола Пристань, Цюрупинськ, Южне, Білгород–Дністровський, Ізмаїл, Іллічівськ, Алупка); сільського туризму «Мальовнича Бережанщина» (села Бережанського району Тернопільської області).

При цьому всі підприємства у межах кластеру знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності. Тому системна криза одного з них може викликати «ефект доміно». Деякі негативні зміни в діяльності учасника кластеру (навіть невеличкі) можуть викликати аналогічні зміни в інших (незалежних партнерів), а це неминуче забезпечить наростання кризи у кластері - в лінійній послідовності (а саме за аналогією падіння виставленого в ряд доміно). Тому формується нагальна потреба розроблення якісно нової, концептуальної моделі управління кластерами, що доцільно здійснювати за допомогою системного підходу.

З нашої точки зору окреслене повинно передбачати багатогранний, цілісний опис моделі управління як системи, яка утворена шляхом синтезу різних концептуальних схем із наступним виділенням взаємних зв'язків між частинами синтезованого цілого [6, с. 219-332].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці системного опису діяльності кластерів сфери туризму та рекреації та їх автономних учасників присвячена незначна кількість наукових праць.

Значущими, з нашої точки зору, є вітчизняні напрацювання: Громико Ю.В., а саме праця «Що таке кластери та як їх створювати?» (2007 р.); Войнаренко

М.П. («Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні» (2000 р.); Соколенко С.І. (фундаментальне дослідження «Кластери у глобальній економіці» (2004 р.). У зарубіжній практиці проблеми в окресленій площині вивчали Lindqvist G., Ketels C. у межах фундаментальних праць «The Cluster Initiative Greenbook» (2003 р), «Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies» (2006 р.).

Разом з тим у визначених вітчизняних та зарубіжних джерелах досить узагальнено окреслені організаційні основи формування структури кластеру. Зокрема специфіка системного опису в цій площині залишилася поза увагою науковців.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виділення парадигми системного опису діяльності кластеру та його учасників (як автономних одиниць). Це може бути досягнуто на основі вирішення таких завдань: 1) окреслення специфіки системного опису діяльності кластерів через застосування сучасних модифікацій ключових показників діяльності (моделей опису); 2) виділення та аналіз існуючих моделей системного опису діяльності кластеру; 3) виділення універсальної моделі системного опису діяльності, що застосовується у практиці багатьох країн.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Констатуємо, що у сфері туризму та рекреації кластери прив'язані до джерел туристсько-рекреаційних ресурсів (у межах туристичної атракції), що використовуються для задоволення потреб населення у відпочинку та оздоровленні. При цьому чинником, що обумовлює успіх кластерів сфери рекреації та туризму, є їх властивість сприяти системному розвитку їх учасників на основі інтегративного управління (як цілеспрямованого процесу, орієнтованого на інтеграцію різних аспектів діяльності незалежних учасників кластеру у єдину сукупність або систему). Організаційна єдність забезпечується наборами формальних або неформальних домовленостей, за якими передбачається здійснення певних дій або спільне використання ресурсів (у рамках однієї або кількох туристичних атракцій) з метою досягнення спільної мети. Окреслена специфіка організаційних основ інтегративного управління підприємствами (у межах кластерів) створює

© Маслиган Олена Олександрівна, к.е.н., доцент кафедри туризму та рекреації, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, sms11111@rambler.ru

необхідність застосування ряду сучасних модифікацій ключових показників діяльності, що розглядаються науковцями як [7-8; 9]:

1) індикатори, які демонструють операційні результати діяльності підприємства та загальний прогрес у досягненні певних цілей або системи взаємопов'язаних фінансових та нефінансових показників (індикаторів);

2) інструмент управління діяльністю всього підприємства та його розвитком;

3) системна форма опису діяльності підприємства та його підрозділів, що характеризує її за найбільш важливими параметрами (якщо на підприємстві сформована стратегія та місія, то ця система дозволить керівництву окреслити основні цілі (а отже і сферу відповідальності) та всіх підрозділів і співробітників).

На нашу думку, значна кількість тлумачень є наслідком використання ключових показників діяльності для системного опису останньої із застосуванням різних комплексів інструментів.

У межах цього дослідження можна звести тлумачення сутності ключових показників діяльності до моделі (або парадигми) системного опису діяльності незалежних учасників кластеру. Сьогодні існує значна кількість таких моделей, а саме: Збалансована система показників, «Бортове табло», «Піраміда ефективності» та ін.

Так, Збалансована система показників (далі – ЗСП) запропонована Д. Нортоном і Р. Капланом у 1992 р. До основних положень моделі (що є у кластерному середовищі) слід віднести [1-2]: 1) використання оптимально підібраних показників (фінансових та нефінансових); 2) опис діяльності кластеру та його автономних одиниць через призму стратегії (на базі оцінки її реалізованості за набором оптимально підібраних показників, які відображають всі аспекти організації діяльності); 3) відображення рівноваги за кількома перспективами (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), що здійснюється за короткостроковими та довгостроковими цілями та показниками, внутрішніми та зовнішніми факторами; 4) встановлення зв'язку між показниками кластеру та його учасниками (на основі причинно-наслідкового зв'язку); 5) опис діяльності кластеру за методом «зверху-донизу».

Так, для кластеру, його автономних учасників, їх підрозділів та окремих працівників розробляються окремі системи, що містять до 25 оптимально підібраних показників (що надають узагальнений висновок щодо діяльності). Значимо, що це універсальна модель системного опису діяльності у практиці багатьох країн та на підприємствах різних форм власності та галузевої належності. Наприклад це: Лукойл, Юкос, Авто-Ваз, Аерофлот. Відтак ЗСП може бути легко адаптована і до моделі кластерного розвитку.

Модель «Бортове табло» (Tableau de Bord) розроблена у Франції. При цьому відомий дослідник Ж.Л. Мало пов'язує її появу із 1932 р. До основних положень моделі (що діють у кластерному середовищі) слід віднести [3]: 1) використання набору показників (фінансових та нефінансових) для вимірювання результатів діяльності кластеру та його автономних одиниць. Так, фінансові показники використовуються

на нижніх рівнях ієрархії (для системного опису діяльності підрозділів та окремих працівників учасників кластеру), інші, нефінансові - на верхніх рівнях ієрархії (для системного опису діяльності кластеру та його автономних учасників). Разом з тим, превалюють фінансові показники; 2) систематизація показників для вимірювання результатів діяльності кластеру та його автономних одиниць на цільові та функціональні, з визначенням відповідних причинно-наслідкових зв'язків між ними; 3) відсутність прив'язки системи «Бортове табло» до систем обліку учасників кластеру. Відповідно констатуємо, що окреслена модель може бути використана винятково як інструмент формального відображення специфіки функціонування кластеру (оскільки до сьогодні широкого застосування не знайшла).

Концепція «Піраміди ефективності» (Performance Pyramid) розроблена у 1990 р. групою вчених (Р. Лінч, К. Кросс і МакНейр (McNair)). До основних положень моделі (що діють у кластерному середовищі) слід віднести [4]: 1) опис на основі набору показників (фінансових та нефінансових), що систематизовані у розрізі 9-ти базових перспектив, таких, як: ринок, фінанси, клієнти та задоволення їх потреб, інновації та навчання, виробництво послуг або товарів, якість, час реалізації, виробничий цикл, втрати через невідповідність щодо якості; 2) взаємозв'язок системи показників моделі, ланок організаційної структури кластеру та його учасників. Фактично формується матриця відповідальності у межах кластеру, а кожному його учаснику виділяється своя площа відповідальності з відображенням двохсторонніх комунікацій між ними; 3) ув'язка стратегії діяльності кластеру із стратегіями його автономних учасників на основі операційних показників ефективності персоналу (на найнижчих операційних рівнях). Зазначимо, що є досвід застосування «Піраміди ефективності» як моделі системного опису діяльності на промислових підприємствах США, Франції та Німеччині. Таким чином, її адаптація до вітчизняних реалій сфери туризму та рекреації (що діє у межах кластерного середовища) ускладнена.

Окрім виділених вище моделей, для системного опису діяльності підприємств існують ті, що названі на честь їх розробників та єдиних користувачів.

Так, модель Хьюлет-Паккард (Hewlett-Packard) розроблена американською компанією Hewlett-Packard у 1990 р. До основних її положень (у кластерному середовищі) доцільно віднести [5-6]: 1) окреслення та опис процесів між автономними учасниками (як підрозділами кластеру), за допомогою параметрів зміни процесів. При цьому параметри зміни процесів вимірюються у 3-х площинах: із витратної точки зору; за рівнем якості послуг; за рівнем зростання виробництва праці; 2) оцінка досягнутих кластером результатів формується ґрунтуючись на положеннях щодо розвитку його учасників (які розглядаються як внутрішні клієнти – що отримують певні послуги). Фактично між учасниками («внутрішнім клієнтом» та «внутрішнім виробником послуг») погоджуються витрати та якість послуг, що надаються (за допомогою формування стандартів якості та критеріїв їх виміру). «Внутрішні

клієнти», в межах кластеру, можуть бути розподілені на кілька базових груп, а саме: керівники підрозділів; контролери; оперативні менеджери; керівники центру витрат; топ-менеджери; 3) постійний моніторинг та вдосконалення процесів, що можуть здійснюватися (у кластері) на основі анкет оцінки постачальників послуг «внутрішніми клієнтами»; 4) розгляд результатів анкетування (по закінченні звітного періоду) - за негативної оцінки розробляються оптимізаційні заходи та складається звіт з якості послуг (у розрізі 5-ти областей: планування; орієнтації на клієнтів; управління процесами; участі автономних учасників).

Модель «Катерпіллар» (Caterpillar) розроблена дивізіоном тракторних ресурсів «Катерпіллар» у 1990 р. До основних її положень (у кластерному середовищі) доцільно віднести [5-6]: 1) можливості опису процесів між автономними учасниками кластеру та їх локальними підрозділами (за допомогою параметрів виміру процесів); 2) використання набору показників,

диференційованих у розрізі блоків: прибутку; витрат; коефіцієнтів та інших; 3) фокусування основної уваги на тренді «сьогодні-завтра» та трансформування стратегії кластеру у набір взаємопов'язаних показників (з метою формування її зворотного зв'язку з операційною діяльністю).

Разом з цим окреслені моделі мають обмежене застосування (лише у межах ІТ-компанії Hewlett-Packard та дивізіону тракторних ресурсів «Катерпіллар»), а тому їх застосування у туризмі є проблемним.

Виходячи з вищевказаного, вважаємо доцільним застосування універсальної моделі ЗСП, сутність якої, відповідно до аналізу наукової літератури, не має усталеного значення. З метою унеможливлення некоректного використання поняття доречним є вироблення єдиного підходу до сутності зазначеної моделі системного опису діяльності кластеру та подальше визначення її базових елементів (табл. 1).

Таблиця 1. Систематизація підходів до моделі ЗСП та її базових елементів

Автор	Сутність визначення	Базові елементи опису діяльності
Пол Нівен [6, с. 310]	Система оцінки, система стратегічного менеджменту, інструмент розповсюдження інформації	Збір та аналіз інформації про результати діяльності кластеру та його учасників та інфраструктура відповідальності
[11, с. 206]	Надає робітнику можливість визначити конкретні цілі та показники, до виконання яких він буде прагнути, щоб допомогти його відділу досягти цілей, окреслити потенціальну стимулюючу винагороду та заходи, що потрібні для досягнення успіху.	
Нільс-Горан Озве та ін. [7, с. 26-27]	Формат системного опису діяльності за допомогою певного набору показників (фінансових та нефінансових)	Контрольні показники у розрізі базових перспектив (фінанси, клієнти, навчання та розвиток, бізнес-процеси)
Адизес І., Вольска Е., Гводев С. [10]	Інструмент, що підкреслює необхідність аналізу критичних факторів успіху або результатів, що необхідних для досягнення стратегії діяльності та встановлює індикатори ключових показників результативності	
Букреев М. [8]	Система взаємопов'язаних показників (фінансових та нефінансових), які відображають досягнення стратегічних цілей у різних аспектах бізнесу та на всіх його рівнях	Декомпозиція та балансування (забезпечення рівноваги) цілей кластеру та його автономних учасників
Каплан Р. [9, с. 59]	Система, що поєднує оціночну характеристику діяльності підприємств та учасників, зацікавлених у процесі створення вартості з фінансовими перспективами короткострокових проєктів та довгострокової діяльності у конкурентних умовах	

Джерело: [6, с. 310], [11, с. 206], [7, с. 26-27], [8; 10], [9, с. 59]

Так, ЗСП можна конкретизувати як модель системного опису діяльності кластеру та його автономних учасників на основі базових елементів – комплексних інструментів, які трансформують цільову систему у завдання та показники діяльності (у розрізі 4-х базових перспектив, які можуть бути адаптовані до специфіки кластерної співпраці). Констатуємо, що до окреслених базових елементів системного опису доцільно віднести:

1) систему визначення, декомпозиції та балансування цілей, у складі комплексних інструментів [6; 7; 10]:

- «цілі-засоби» - як сукупність інструментів: стратегічної картки (для візуалізації стратегії, що надає опис причинно-наслідкових зв'язків між її елементами); комплексу заходів (для ідентифікації

організаційних напрямів та видів діяльності кластеру), причинно-наслідкових зв'язків (для опису проблем діяльності кластеру, його учасників та шляхів їх подолання);

- «цілі-критерії» – як сукупність інструментів: каскадування (для розробки та трансляції ЗСП на всі ієрархічні рівні кластеру); бенчмаркінгу (для ідентифікації параметрів процесів, витрат та результатів функціонування кластеру ґрунтуючись на зіставленні з аналогічними даними інших утворень для визначення напрямів можливих вдосконалень);

- взаємозв'язки істотних факторів - як інструмент графічного опису діяльності кластеру на основі показників та взаємозв'язків між ними, що окреслюють вплив зміни вихідного показника на досягнення загальної мети існування кластеру;

- структуру періодів часу - як інструмент опису діяльності кластеру на основі окреслення планових періодів реалізації обраної стратегії;

2) інфраструктуру відповідальності як комплексний інструмент делегування повноважень учасників кластерної співпраці, формування організаційної структури корпоративного управління кластером та його автономними одиницями, у складі: посадових інструкцій, положень (про організаційні підрозділи, самокеровані профільні робочі групи, перехресні аналітичні групи, групи прогнозування та стратегічного планування, а також групи реалізації проєктів або групи реагування на виявлену дію зовнішніх чинників) та інформаційного словника ЗСП;

3) каскадовані системи контрольних показників як сукупність системи нормативів діяльності кластеру, його учасників та відповідних фінансових та нефінансових показників;

4) системи збору та аналізу інформації про результати як комплексного інструменту, що надає органам управління кластером інформацію щодо вибору альтернатив розвитку. Серед елементів системи можна виділити інформаційні потоки, базу даних, засоби автоматизації збору, аналізу інформації.

ВИСНОВКИ

Відповідно до окресленої нами специфіки організаційних основ інтегративного управління підприємствами у межах кластерів автором зроблені такі висновки:

1) відповідно до специфіки організаційних основ інтегративного управління підприємствами (у межах кластерів) можливе застосування сучасних модифікацій ключових показників діяльності як моделей (або парадигми) системного опису діяльності цих суб'єктів та самого кластеру;

2) виділена значна кількість таких моделей, а саме: Збалансована система показників, «Бортове табло», «Піраміда ефективності» та ін. При цьому вважаємо за доцільне застосування ЗСП як універсальної моделі. Однак, з метою унеможливлення некоректного її використання, варто виробити єдиний підхід до її сутнісного наповнення та подальшого визначення базових елементів;

3) ЗСП можна конкретизувати як модель системного опису діяльності кластеру та його учасників на основі базових елементів – комплексних інструментів, які трансформують цільову систему у завдання та показники діяльності;

4) до базових елементів системного опису діяльності кластеру доцільно віднести: систему визначення, декомпозиції та балансування цілей, у складі комплексних інструментів: «цілі-засоби»; «цілі-критерії»; взаємозв'язки істотних факторів та структури періодів часу; інфраструктури відповідальності; каскадовані системи контрольних показників; системи збору та аналізу інформації про результати.

Результати дослідження у подальшому будуть використані для окреслення змістової та формальної специфіки побудови ефективної парадигми управління розвитком підприємств рекреації та туризму у межах кластерного утворення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс между стратегией и контролем / [Нильс-Горан Озве, Карл Йохансон Петри, Жан Рой, Софи Рой] – СПб.: Питер, 2002 – 320 с.
2. Бенгт К. Менеджмент от А до Я: концепции и модели / перевод Е. Карповой, П. Миронова; ред. Г. Ивашевская. - Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 448 с.
3. Букреев М. Управление розничной сетью и сбалансированная система показателей / М. Букреев // Теория и практика управления. – 2005. - № 5. – С. 45-49.
4. Городничев А.Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий основанных на КПД / А.Ю. Городничев // Аудит и финансовый анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.auditfin.com/fin/2006/4/Gorodnicev/Gorodnicev%20.pdf>
5. Каплан Р. Отдельные стратегии. Для чего и как организовать отдел по управлению стратегиями / Р.Каплан, Д. Нортон // Бизнес. – 2005. - № 46 (669). – С. 59-63.
6. Лощина И.В. BSC (Сбалансированная система показателей) и Busines Studio / И.В. Лощина // BUTE - № 9. – 2007 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/bsc_strategy_formula
7. Менджербровский И. Стратегия в цифрах / И. Менджербровский // Компан&н. – 2005. - № 16 – С. 24-25.
8. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен ; пер с англ. [под ред. О. Б. Максимовой]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
9. Нивен Пол. Сбалансированная система показателей. Шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности / Пол Р. Нивен ; пер с англ. [под ред. О. Б. Максимовой]. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
10. Попов Д., Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д. Попов // Управление компанией [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=206>
11. Яковлева Т.В. Система Balanced Scorecard в управленческом учете: опыт и проблемы применения / Яковлева Т.В. // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2012. – №11 (32). – С. 241-245.

Одержано 15.04.2014 р.