

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ BALANCED SCORECARD MODELING DEVELOPMENT STRATEGY HOTEL SECTOR BASED ON BALANCED SCORECARD

У статті розглянуто теоретичні та методичні основи системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). Розроблено та запропоновано алгоритм формування стратегічної моделі розвитку підприємств готельного господарства на основі врахування методології системи збалансованих показників з метою підвищення ефективності діяльності готельних підприємств.

Ключові слова: готельне господарство, готельний бізнес, стратегія розвитку, Збалансована система показників, стратегічна модель, ефективність.

В статье рассмотрены теоретические и методические основы системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC). Разработан и предложен алгоритм формирования стратегической модели развития предприятий гостиничного

хозяйства на основе учета методологии системы сбалансированных показателей с целью повышения эффективности деятельности гостиничных предприятий.

Ключевые слова: гостиничное хозяйство, гостиничный бизнес, стратегия развития, Сбалансированная система показателей, стратегическая модель, эффективность.

The article examines the theoretical and methodological foundations Balanced Scorecard (Balanced Scorecard, BSC). Developed algorithm and forming strategic business model of hotel management methodology based on consideration of a balanced scorecard to improve the efficiency of hotel enterprises.

Key words: hotel industry, hotel business, development strategy, Balanced Scorecard, strategic model, effectiveness.

УДК 338.488.2:640.412

Завідна Л.Д.

доцент, докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київський національний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми. Принципи та методи стратегічного менеджменту набувають все більшого поширення в індустрії гостинності, що є складовою частиною сфери послуг, яка, в свою чергу, являє собою один з найважливіших і динамічно розвиваючих секторів економіки. Серед галузей сфери послуг все більшого значення набуває готельний бізнес, який грає роль катализатора розвитку всього народного господарства країни.

Бурхливий розвиток готельного бізнесу, формування керуючих компаній, а також використання досвіду світових готельних мереж – все це обумовлює необхідність нових, ефективних підходів до стратегічного управління готельним бізнесом, одним з яких є методика збалансованих показників.

Система збалансованих (взаємопов'язаних) показників (Balanced Scorecard, BSC) – це механізм втілення стратегії в життя, оскільки вона чітко формулює цілі та завдання компанії, фактори її успіху. Тобто BSC дозволяє створити підприємство, в якому результати всіх бізнес-процесів взаємопов'язані і кожен співробітник чітко розуміє, що він повинен зробити на своєму робочому місці для того, щоб досягти загальних цілей підприємства. Тобто перед нами є і механізм (BSC), і кошти його реалізації (KPI – ключові показники ефективності).

У вітчизняній практиці стратегічний підхід до управління підприємствами готельного господарства поки використовується обмежено.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Теоретичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного управління і формування стратегії у досягненні успіху компаній, знайшли своє відображення в наукових працях багатьох зарубіжних вчених, таких як: К. Адамс, Р. Аккофф, І. Ансофф,

П. Друкер, К. Крос, Р. Ланч, К. Макнейра, Л. Мейсел, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Робертс, А. Стрікланд, К. Сноу, А. Томпсон, Е. Чандлер та ін., а також вчених країн СНД Г. Азоев, О. Виханський, О. Градов, М. Круглов, та ін.

Проблемам в області стратегічного менеджменту в готельному бізнесі присвятили багато праць українські науковці, зокрема, М. Бойко, О. Виноградова, С. Драгунцова, Т. Дорошенко, М. Кабушкіна, Н. Куценко, Л. Лук'янова, Т. Марущак, С. Мельниченко, Г. Мунін, Л. Нечаюк, М. Новак, Ю. Опанащук, Х. Роглева, О. Ремеслова, Т. Ткаченко, та ін., а також фахівці з країн СНД – В. Квартальнова, А. Лісник, Р. Фатхутдінов, А. Чуднівський та інші.

Засновниками збалансованої системи показників є Девід Нортон і Роберт Каплан. В даний час з'явилися також інші зарубіжні методичні посібники, рекомендації по використанню BSC, але всі вони більшою мірою посилаються на досвід Д. Нортона і Р. Каплана. У наукових роботах, присвячених готельному бізнесу, дана методика не використовувалася.

Незважаючи на досить велику кількість досліджень, присвячених проблемам стратегічного управління, їх наукову розробленість в цілому ще не можна визнати вичерпною. Ця обставина обумовлює необхідність проведення подальших досліджень з розробки методичних основ використання системи взаємопов'язаних показників в готельному бізнесі з метою підвищення ефективності діяльності готельних підприємств.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у теоретичному та методичному осмисленні

аспектів стратегічного управління підприємством готельного господарства, розробці методичних і науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегічної моделі розвитку готельних підприємств на основі врахування методології системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) і особливостей оцінки ефективності готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У процесі аналізу, планування і контролю формування і використання прибутку будь-якого підприємства використовується велика система методів, за допомогою яких досягаються необхідні результати. Порівняно новою, але вже досить популярною технологією оцінки ефективності діяльності підприємств є Система збалансованих показників (Balanced Scorecard. BSC – 1990 рік), яка представляє собою циклічну послідовність певних дій і можна виразити у вигляді рис. 1.

Даний рисунок показує, що практичне впровадження системи починається з формалізації стратегії, складається дерево стратегічних цілей, яке потім трансформується в карту цілей верхнього рівня, при цьому кожна мета знаходить показники [2]. У BSC цілі розгортаються каскадом (цілі першого рівня є аналітичної сумою цілей другого,

більш нижнього). Зрештою діяльність підприємства постає у вигляді причинно-наслідкового зв'язку між безліччю цілей, підцілей та їх індикаторами.

Проекція стратегічної моделі розвитку на основі використання системи збалансованих показників великого готелю (більше 500 номерів), орієнтованої на діловий туризм наведено в таблиці 1.

Головна відмінність між Balanced Scorecard та традиційною системою стратегічного планування полягає в тому що система планування будується по ланцюжку Стратегія – Бюджет – Планування і прийняття рішень – Оцінка і коригування, а Balanced Scorecard будується за принципом Стратегія – Balanced Scorecard – з подальшим впливом стратегії на чотири найважливіших перспективи: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і зростання.

Проведений аналіз практичних прикладів планування стратегічної моделі розвитку різних підприємств на основі системи взаємопов'язаних показників показав, що в цій діяльності можна виділити кілька основних етапів [3, с. 116]:

1. Підготовчий етап;
2. Етап розробки системи;
3. Етап впровадження системи;
4. Етап оцінки ефективності впровадження системи і її коригування.

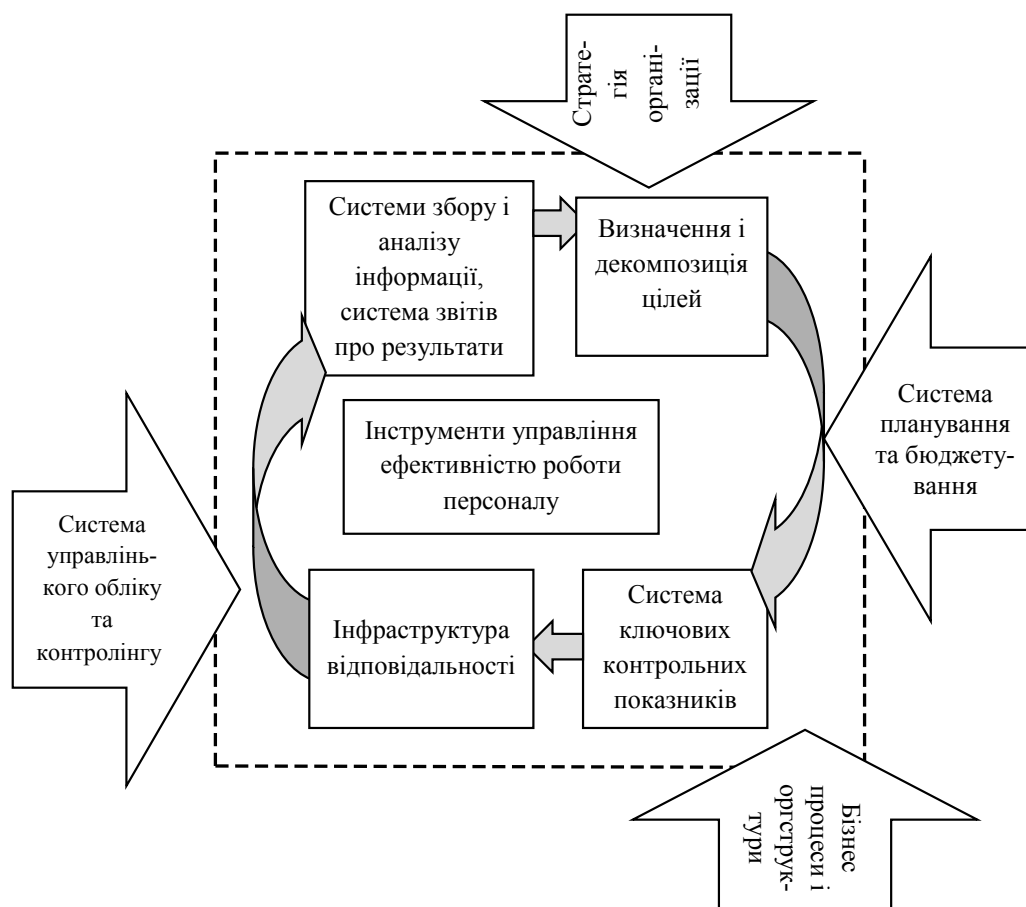


Рис. 1. Основні елементи системи збалансованих показників

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Розглянемо ці етапи більш детально.

1. Підготовчий етап рекомендується починати зі всебічного вивчення сутності самої системи. Для цього або проводиться підготовка співробітників проектної групи в спеціалізованих компаніях або запрошуються фахівці консалтингової компанії, або можливий комбінований варіант, як найбільш ефективний, що дозволяє не тільки оптимізувати витрати фірма на впровадження BSC, а й забезпечує її ефективну реалізацію під керівництвом спеціально підготовлених співробітників підприємства.

2. Етап розробки системи. Застосування BSC починається, як правило, з оголошення корпоративної стратегії і визначення в загальних рисах етапів її реалізації. До них відносяться [4, с. 75]:

- розробка показників (скласти список показників, що відображають найважливіші фактори успіху);
- виявлення причинного зв'язку (вибрати показники, відповідні ланцюжку причинно-наслідкових

відносин, щоб намітити конкретну логіку створення цінності);

- розробка ієрархії карт показників (після розробки карти показників для всієї організації підготувати додаткові карти для кожного підрозділу);
- встановлення зв'язку з оплатою (пов'язати винагороду працівників за успіхи з BSC).
- підготовка інфраструктури інформаційних технологій (привести збір даних і звітність у відповідність з логікою BSC; конфігурувати і управляти системними компонентами, потрібними для створення інтегрованої системи);
- отримання і використання зворотного зв'язку (проводити періодичні наради для оцінки зворотного зв'язку і підтримки безперервного поліпшення).

3. Етап впровадження системи. На даному етапі особливу увагу слід приділяти організаційному забезпеченню цієї діяльності, тобто повинні бути чітко закріплені обов'язки за членами групи

Таблиця 1

Основні показники збалансованої системи показників

Перспективи	Стратегічні цілі	Показники
Фінанси (як стратегія буде впливати на фінанси готелю)	Сталий розвиток за рахунок зростання середньорічного завантаження номерного фонду і збільшення доходів в усіх напрямках діяльності готелю	<ul style="list-style-type: none"> • середні надходження на діючий номер (Revenue per Available Room – RevPAR) • середні розцінки за номер (Average Room Rate) • прибутковість номерного фонду (Rooms Yield) • реалізована прибутковість номера (Actual Rooms Yield) • середня сума відвідування (Average Check Price) • вартість реалізованої продукції (Food Cost Percentage) • частка витрат на оплату праці (Labor Cost Percentage) Платоспроможність і фінансова стійкість (Solvency Ratio, Debt-Equity Ratio, Number of Times Interest Earned, Fixed Charge Coverage Ratio, etc.) • рентабельність (Profit Margin Ratio, Return on Owner's Equity Ratio, Return on Assets Ratio, Return on Fixed Assets Ratio, etc.).
Клієнти (як позиціонується підприємство на цільових ринках)	Орієнтація на діловий туризм та груповий іноземний (в'їзний) туризм, підтримання сприятливого іміджу готелю	<ul style="list-style-type: none"> • Асортимент послуг; • Класність готелю; • Частка ринку; • Ступінь впізнаваності готелю; • Кількість турфірм, з якими укладені договори на розміщення; • Кількість тренінгових та ін. Компаній, з якими укладені договори на проведення семінарів, • Відсоток постійних клієнтів, • Рівень повернення замовлень, • Індекс задоволеності клієнтів, • Кількість скарг клієнтів • Середній час на обслуговування одного клієнта.
Внутрішньогосподарські процеси (які процеси є стратегічно важливими)	Оптимізація основних та обслуговуючих бізнес процесів компанії, підвищення уваги до видів діяльності, найбільш важливим для створення споживчої цінності	<ul style="list-style-type: none"> • собівартість одиниці послуг • продуктивність праці • адміністративні витрати • витрати на маркетинг • рекламний бюджет • відсоток вакансій • ступінь автоматизації бізнес-процесів
Навчання і зростання (як розвиваються співробітники і заохочується професійне зростання)	Перенавчання персоналу, підвищення кваліфікації, підвищення задоволеності співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • середнє по готелю співвідношення керівних кадрів і підлеглих; • частка працівників із вищою спеціальною рівнем освіти; • коефіцієнт плинності кадрів; • час на навчання і підвищення кваліфікації одного співробітника • кількість осіб, які підвищили кваліфікацію • коефіцієнт оновлення кадрів.

впровадження, керівниками підрозділів і конкретно кожним співробітником готелю.

4. Етап оцінки ефективності впровадження системи і її коригування. Особливого значення на даному етапі слід приділити, перш за все, моніторингу функціонування системи. Більшість компаній використовують для цього систему контролінгу.

Підсумковим результатом впровадження системи збалансованих показників, а також її постійного вдосконалення буде [5]:

- отриманням стабільного прибутку і економічної доданої вартості;
- підвищення капіталізації компанії;
- завоювання компанією цільових ринків;
- досягнення лояльності клієнтів, здатності компанії забезпечити їх утримання;
- забезпечення прогресивності технології і налагодженості бізнес – процесів;
- придбання випереджальних конкурентних переваг;
- створення потужного і висококваліфікованого кадрового складу;
- досягнення чинників, що впливають на зростання вартості компанії;
- гнучке реагування компанії на зовнішні і внутрішні «обурення»;
- система переводить місію і загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок в рамках чотирьох основних проєкцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і росту;
- система збалансованих показників зможе виміряти те, що не вимірює бухгалтерський облік;
- система забезпечує органічне поєднання інтересів акціонерів, споживачів, партнерів і кредиторів, а також максимальне забезпечення інтересів власників і споживачів.

По суті система взаємопов'язаних показників – система стає єдиним стрижнем, що об'єднує життєво важливі операції компанії. Така інтеграція дозволяє корпоративним користувачам застосовувати збалансовані системи показників для управління виробничими циклами, які все ще скорочуються, і зберігати конкурентоспроможність компанії на високому рівні.

Трансформація стратегічних цілей через проміжні параметри (нормативи бізнес-процесів) дозволяє вирішити основну проблему організації ефективного бізнесу – інтеграцію стратегічного та оперативного рівнів управління.

Узагальнюючи досвід успішних і менш успішних впроваджень системи збалансованих показників, слід привести основні рекомендації, які можна враховувати, впроваджуючи дану систему:

1. Дуже важливо правильно почати проєкт, враховуючи попередню систему показників.

2. Слід враховувати різні способи представлення системи показників: є кілька можливих форматів, іноді їх краще комбінувати. Особливо велике значення має візуальне уявлення системи показників.

3. Системи показників приносять максимум користі саме в тих випадках, коли керівництву і співробітникам потрібно домовитися – які дії будуть стратегічно мотивованими і спричинять за собою довгострокові зобов'язання, які «невловимі» і не визнаються в традиційному обліку.

4. Важливою умовою успішного проведення проєкту BSC є встановлення зв'язків між системою показників і іншими засобами контролю.

5. Системи показників повинні бути узгоджені з іншими процесами планування (планом виробництва, планом ринкової діяльності тощо). Треба чітко уявляти, що є найбільш, а що найменш важливим; залишатися в межах бюджету; виконувати завдання і вносити результати в систему показників.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, BSC є теоретичне відображення підприємства, що дає можливість зацікавленим сторонам вибрати стратегію з сформульованого плану BSC, і отримати BSC для власної діяльності. BSC-план, крім того, допомагає перейти від стратегічного планування до конкретного впровадження обраної стратегії. Завдяки плану BSC з'являється можливість, розбити основну стратегію підприємства до індивідуального BSC для кожного окремого співробітника [6, с. 41].

Отже, BSC дає вищому керівництву компанії абсолютно новий інструмент управління, що вводить бачення компанії та її стратегії в набір взаємозалежних збалансованих показників, оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але і майбутнього розвитку організації.

Незважаючи на зазначені переваги, є також певні труднощі з інтеграцією BSC-концепції і системи менеджменту якості:

- через велику кількість розглянутих взаємозалежних зв'язків в фазі впровадження ступінь складності BSC надмірно висока;
- через систему показників будуть активовані очевидні причинно-логічні зв'язки, які в подальшому можуть розумітися як арифметично-причинні зв'язки, тобто, їх наявність не буде піддаватися підприємством критичному аналізу;
- вибір стратегічних дій в BSC описаний авторами BSC неточно і призводить в практиці до серйозних проблем.

Але на наш погляд, використання BSC як інструменту менеджменту якості, відкриває нові можливості, а наявність зазначених проблем формує поле для подальшої дослідницької діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансованная система показателей. От стратегии к дей-

ствію. / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес», 2003.

2. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

3. Dusch M., Mцiєr M. Praktische Anwendung der Balanced Scorecard. In: Controlling H.211997, Seite 116-121.

4. Kaplan R.S., Norton D.P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review January-February 1996. Seite 75-85.

5. Horvath & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen; Stuttgart, 2000.

6. Gaiser B.: International Perspectives: German Cost Management Systems. In: Journal of Cost Management; Vol. 11, Sept./ Oct., Nr. 5, 1997, Seite 41-45.

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙ В МАРКЕТИНГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ AGRICULTURAL ENTERPRISE MARKETING INVESTMENT VALUATION UNDER CONDITIONS OF INTERNATIONAL DIVERSIFICATION OF BUSYNESS ACTIVITY

У статті розглянуто основні напрямки ефекту від інвестицій в маркетинг за рахунок зменшення кількості внутрішньої взаємодії між підрозділами при реалізації стратегії міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності. Проведена оцінка ефективності інвестицій в маркетинг аграрних підприємств. Авторами запропонована модель розрахунку витрат за допомогою якої можливо досягнути зниження витрат взаємодії, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, формування і підтримка лояльності клієнтів, підвищення ефективності експортних операцій, зміцнення конкурентних позицій, збільшення обсягів продажу.

Ключові слова: маркетинг, інвестиції, маркетингова діяльність, міжнародна диверсифікація, аутсорсинг, транзакційні витрати.

В статье рассмотрены основные направления эффекта от инвестиций в маркетинг за счет уменьшения количества внутреннего взаимодействия между подразделениями при реализации стратегии международной диверсификации бизнес-деятельности. Проведена оценка эффективности инвестиций в маркетинг аграрных предприятий. Авторами предложена модель расчета

расходов с помощью которой возможно достигнуть снижение затрат взаимодействия, повышение эффективности маркетинговых коммуникаций, формирование и поддержка лояльности клиентов, повышение эффективности экспортных операций, укрепление конкурентных позиций, увеличение объемов продаж.

Ключевые слова: маркетинг, инвестиции, маркетинговая деятельность, международная диверсификация, аутсорсинг, транзакционные издержки.

The article deals with the main directions of the marketing investment effect under realization of business activity international diversification strategy at the expense of internal interface between subdivisions. Also, the investment effectiveness of agricultural enterprise marketing is estimated. The authors offer calculation model to reduce interface expenses, to increase marketing communication effectiveness, to create and support customer loyalty, to intensify export operations, to reinvigorate competitive positions and to make an increase in sales.

Key words: marketing, investments, marketing activity, international diversification, outsourcing, transaction expenses.

УДК 339.9:338.43

Ковінько О.М.

к.е.н., доцент кафедри маркетингу та реклами

Вінницький торговельно-економічний інститут

Постановка проблеми. Досвід діяльності аграрних підприємств в Україні доводить нам, що організація підприємства нового типу і його виведення на новий ринок вимагає особливого контролю і оцінки ефективності маркетингової взаємодії на всіх етапах створення міжнародної диверсифікованої конгломератної компанії та найефективнішого поєднання виробництва і задоволення попиту споживачів аграрною продукцією, підвищення ефективності міжнародної діяльності шляхом налагодження тісних партнерських відносин на зарубіжних ринках; стимулювання споживання та підвищення якості аграрної продукції від-

повідно до міжнародних стандартів; максимізація поточного прибутку аграрних підприємств. Однією з умов досягнення цих цілей є підвищення ефективності взаємодії з потенційними споживачами та замовниками в рамках укладання зовнішньоторговельних угод.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням інвестицій в маркетинг аграрних підприємств присвячені праці таких видатних вчених як Н. Моїсеєва, Т. Гончарова, О. Маріна, М. Очеретько, О. Корінець та інші.

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення основних проблем інвестування в