

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ BSC

Хетагурова Д. О., аспірантка 4 курсу кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0026-9053

***Анотація.** Метою дослідження є проблеми впровадження системи збалансованих показників для формування стратегічних цілей розвитку готельних підприємств. Методика дослідження полягає у застосуванні системи збалансованих показників та стратегічної карти. Результати дослідження доводять доцільність впровадження системи збалансованих показників. Запропоновано логічну схему впровадження системи BSC для формування напрямів стратегії розвитку готельних підприємств. Автором використана стратегічна карта, яка встановлює причинно-наслідкові зв'язки між стратегією підприємства та показниками напрямів для визначення цілей розвитку. Здійснено деталізацію стратегічної карти. Такий підхід дозволить обґрунтувати обрані напрями розвитку, підвищити ефективність реалізації стратегічних цілей. Практична значущість результатів дослідження полягає у формуванні практичних рекомендацій з впровадження системи збалансованої системи показників для формування стратегічних цілей розвитку готельних підприємств.*

***Ключові слова:** управління стратегічним розвитком готельних підприємств; система збалансованих показників; стратегічна карта.*

MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES BASED ON THE BSC SYSTEM

Khetagurova Diana, 4nd year graduate student of the Department of Organization Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-0026-9053

***Abstract.** The research is aimed at studying the problems of implementing a balanced scorecard to formulate strategic goals for the development of hotel enterprises. The methodology for researching the strategic development management is to use the following tools, in particular: a balanced scorecard - for analysing, measuring and improving the processes of enterprises' activities; a strategic map - acts as a visual description of the strategy, which in the complex demonstrates the combination of goals in the areas of the BSC system. The results of the study prove the feasibility of introducing a balanced scorecard into the activities of hotel enterprises to formulate strategic development goals. The author has identified the advantages and disadvantages of the balanced scorecard. A logical scheme for implementing the BSC system and the strategic map in the process of forming the directions of the development strategy of hotel enterprises has been proposed. The application of the balanced scorecard has been proved, which extends the range of issues under study and practical implementation in the process of managing the strategic development of hotel enterprises. The author uses a strategic map as an auxiliary tool, which is substantiated by establishing the cause-and-effect relationship between the strategy of hotel enterprise and the list of the specified indicators of the established directions for determining the development goals. The proposed strategic map is detailed, which demonstrates a set of indicators for the established directions of development of hotel enterprises. This approach will allow to substantiate the selected directions of strategic development, increase the efficiency of implementation, and carry out timely adjustments. The practical significance of the research results lies in the formation of practical recommendations for the implementation of a balanced scorecard system for the formation of strategic goals for the development of hotel enterprises.*

***Keywords:** management of strategic development of hotel enterprises; balanced scorecard; strategic map.*

JEL Classification: L100, L200, L320.

Постановка проблеми. Нині в умовах воєнного стану в Україні питання стратегічного розвитку готельних підприємств не втрачають своєї актуальності, а навпаки набувають нового особливого характеру в масштабах пошуку нових методів та способів закріплення конкурентних переваг на ринку.

Сучасним підходом у стратегічному управлінні є застосування інструменту «збалансована система показників» (далі – система BSC), яка почала активно використовуватися з початку дев'яностих років ХХ століття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність інструменту «збалансована система

показників» була розкрита у дослідженнях іноземних вчених Д. Нортон, Р. Каплана, Н. Ольве. Зосереджено увагу на особливості застосування системи BSC на підприємствах у роботах вітчизняних науковців, зокрема: Г. М. Тарасюк, О. О. Дмитрієва, Є. Ю. Герасімова, С. О. Ананенко тощо.

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць з цієї проблематики, вітчизняні готельні підприємства потребують впровадження системи збалансованих показників відповідно до специфіки діяльності та пошуку нових шляхів розвитку, що підтверджує актуальність проведення подальшого дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження та впровадження системи збалансованих показників в процесі управління стратегічним розвитком готельних підприємств.

Основний матеріал. Важливо зазначити, що сучасний динамічний розвиток зовнішнього середовища вимагає впровадження нових рішень в управління вітчизняними готельними підприємствами [1, с. 20]. Зокрема, можемо погодитись із автором О. С. Балабаш, який підтверджує, що готельний бізнес є напрямком, що успішно розвивається, і нині є одним з найперспективніших в Україні [2, с. 34].

Для вирішення питань забезпечення практичної реалізації стратегічного управління актуальними стають нові системи створення та подання інформації, які б ґрунтувалися на кардинально нових принципах формування та обробки даних про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства і надавали б можливість встановлювати стратегічні цілі його діяльності [3, с. 543].

Відповідно до поставленої мети статті, пропонуємо застосувати систему збалансованих показників (далі – система BSC) у вирішенні питань стратегічного розвитку готельних підприємств. Система BSC дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з його бізнес-процесами, а також здійснювати контроль над реалізацією стратегії підприємства за встановленими напрямками. Відмінною рисою системи збалансованих показників є те, що крім переліку традиційних фінансових показників, вона додатково включає не фінансову інформацію, що відображає операційні бізнес-процеси, здатність компанії до розвитку та зростання, потенціал і намір підприємства.

Погоджуємося із думкою [4, с. 75], що в умовах сьогодення необхідно зосередити увагу на порядку впровадження системи BSC у діяльність підприємства для встановлення стратегії розвитку та її подальшої реалізації.

Наприкінці XX сторіччя науковці проаналізували процес проведення дослідження на основі системи BSC, які були спрямовані на фінансові перспективи, що, на думку низки авторів, є недостатніми для реалізації обраної стратегії розвитку в довгостроковій перспективі. Тому було додаткового обрано три напрямки, які між собою взаємопов'язані, й також впливають на фінансовий результат – внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання і розвиток – поєднані причинно-наслідковими зв'язками для досягнення стратегічних цілей [5].

На думку деяких науковців, збалансована система показників – це система управління, яка дає можливість перетворити місію та стратегію організації у систему оперативних цілей і визначень основних показників роботи [6, с. 61].

Наступне визначення системи BSC – це система стратегічного управління підприємством на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором оптимально підібраних ключових показників, що відображають усі аспекти діяльності компанії, як фінансові, так і не фінансові [7, с. 6].

Ми можемо погодитися з наведеними думками науковців щодо сутності системи BSC, їх визначення доповнюють одне одного.

Для підтвердження доцільності застосування системи BSC, розглянемо детальніше її напрями:

- фінанси – розгляд показника необхідний для подальшого досягнення фінансових результатів; фінансові результати є ключовими показниками економічної діяльності підприємства, зокрема доходи, фінансові показники, рівень платоспроможності населення тощо;
- клієнти – формування кінцевої думки щодо досліджуваного підприємства для створення майбутнього бачення шляхом аналізу запитів клієнтів для подальшого забезпечення лояльності та задоволення їхніх потреб;
- бізнес-процеси – відбувається дослідження ключових бізнес-процесів для розуміння шляхів досягнення досконалості для задоволення потреб (власні ноу-хау і т. п.);

- навчання та розвиток – обрання шляхів підтримки та забезпечення здатності підприємства до здійснення змін шляхом залучення освічених спеціалістів.

Узагальнюючи наявні дослідження системи BSC, можемо погодитись із твердженням, що існують складнощі в питаннях вибору найбільш важливих показників діяльності з погляду формування шляхів розвитку підприємств [8, с. 69; 9, с. 73].

Для відображення особливостей системи BSC, розглянемо її переваги та недоліки на рис. 1.



Рис. 1. Переваги та недоліки системи BSC

Джерело: складено авторкою з використанням матеріалів [4, с. 74]

Відтворимо логічну схему впровадження системи BSC в процесі формування стратегії розвитку готельних підприємств (рис. 2).

На початкових етапах доцільно: створити проектну групу; сформувані цілі та завдання розвитку на основі системи BSC; обрати ключові показники для раніше визначених напрямків, проводиться їх комплексне оцінювання для встановлення результату розвитку. На етапі «Адаптація» визначається можливість досягнення запланованих результатів, що забезпечить пристосування підприємства до умов середовища та, як наслідок, призведе до підвищення ефективності діяльності та забезпечення існування підприємства. За умов досягнення, обираються нові цілі, а якщо ні – перехід до наступного етапу «Коригув

Можемо стверджувати, що запропонований підхід передбачає сукупність логічних етапів розробки та реалізації стратегії розвитку готельних підприємств на основі системи BSC. Стає можливим представити рекомендації для формування стратегії розвитку готельних підприємств. Відповідно до встановлених напрямів сформуємо цілі та узагальнимо їх у вигляді дерева цілей, яке демонструє визначені основні цілі та підцілі розвитку підприємства. ання дій за встановленим напрямом розвитку».

Вважаємо доцільним визначити генеральну ціль, яка буде стратегічним напрямом розвитку, потім цілі другого рівня. Такий підхід відрізняється від наявних узгодженими цілями відповідно до встановлених напрямів BSC (рис. 3).

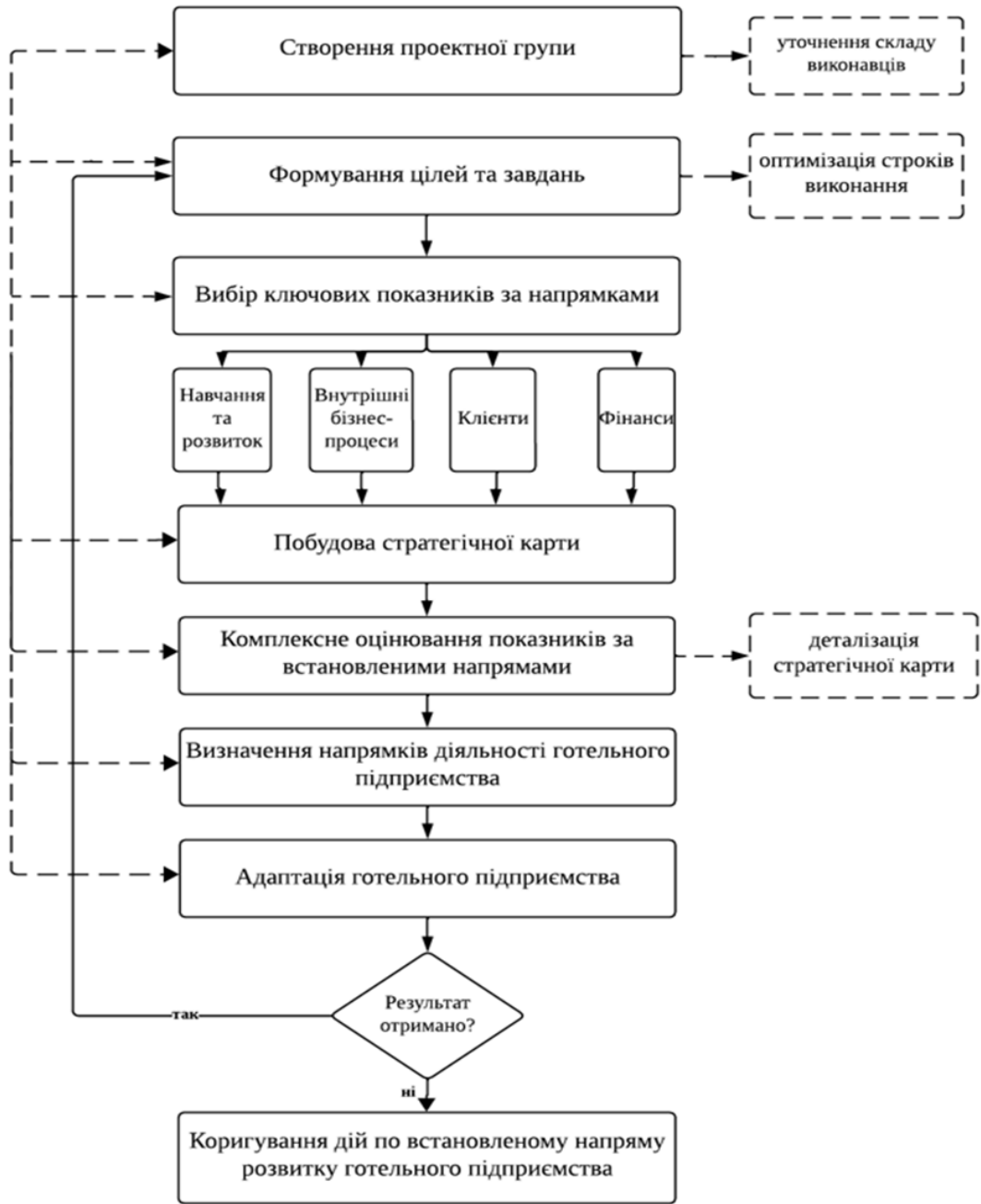


Рис. 2. Логічна схема впровадження системи BSC в процесі формування напрямів стратегії розвитку готельних підприємств

Джерело: розроблено авторкою

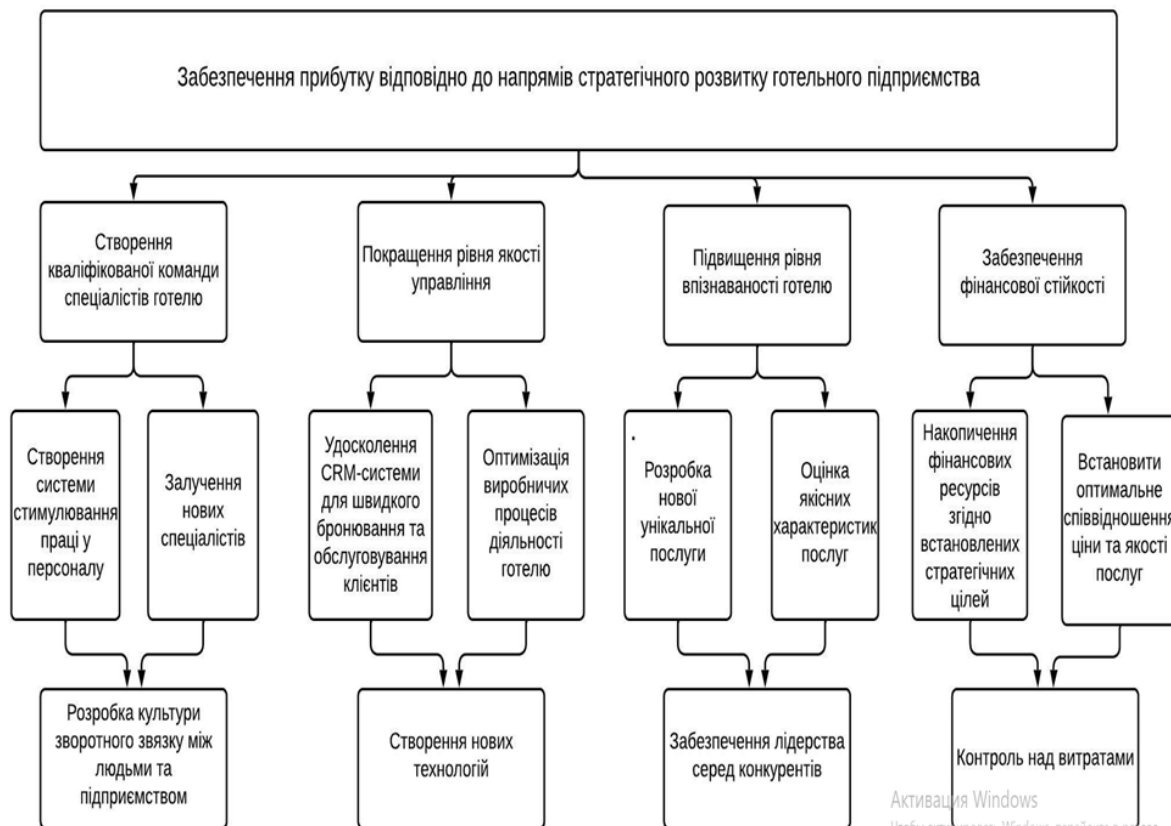


Рис. 3. Стратегічні цілі розвитку готельних підприємств

Джерело: складено авторами

Сучасні умови передбачають, що отримання прибутку залишається основною метою підприємств. На нашу думку, продемонстровані цілі можуть бути розгорнуті на конкретні завдання та стратегії для досягнення кожної з них. Це допоможе готельному підприємству систематизувати свої цілі та ефективно керувати розвитком за усіма напрямками.

Відобразимо систематизований процес планування та контролю над виконанням стратегічних цілей для реалізації стратегії розвитку готельних підприємств із введенням системи збалансованих показників, які узагальнюються у вигляді стратегічної карти (рис. 4).

На думку низки авторів, стратегічна карта – це мережева діаграма, яка використовується для документування головних стратегічних цілей, поставлених перед організацією або її керівництвом [6, с. 54].

Пропонується також інше визначення цього поняття: стратегічні карти – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формувати й відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків [10].

Узагальнюючи наведені визначення досліджуваного нами поняття, можемо стверджувати, що побудова стратегічної карти для готельних підприємств демонструє набір показників, пов'язаних причинно-наслідковими зв'язками у вигляді окремих блоків для бачення ключових напрямів розвитку готельного підприємства.

Згідно зі специфікою діяльності готельних підприємств, можемо погодитись із Тарасюк [11, с. 76], що кожне підприємство, створюючи стратегію, базується на власній інтерпретації зовнішнього та внутрішнього середовища. Використовуючи стратегічну карту, можемо відобразити комбінацію напрямів діяльності підприємства. Але щоб довести стратегічні карти до кінцевого використання в організації, потрібно їх розробляти відповідно до узгоджених цілей та планів діяльності. Окрім того, обговорення стратегій та цілей варто проводити у всіх підрозділах і на всіх корпоративних рівнях. Тоді стратегічні карти не тільки відображатимуть бізнес-логіку, але й будуть зрозумілі менеджерам усіх рівнів [11].

Для готельного підприємства стратегічна карта може бути деталізованою через набір таких показників (табл. 1).

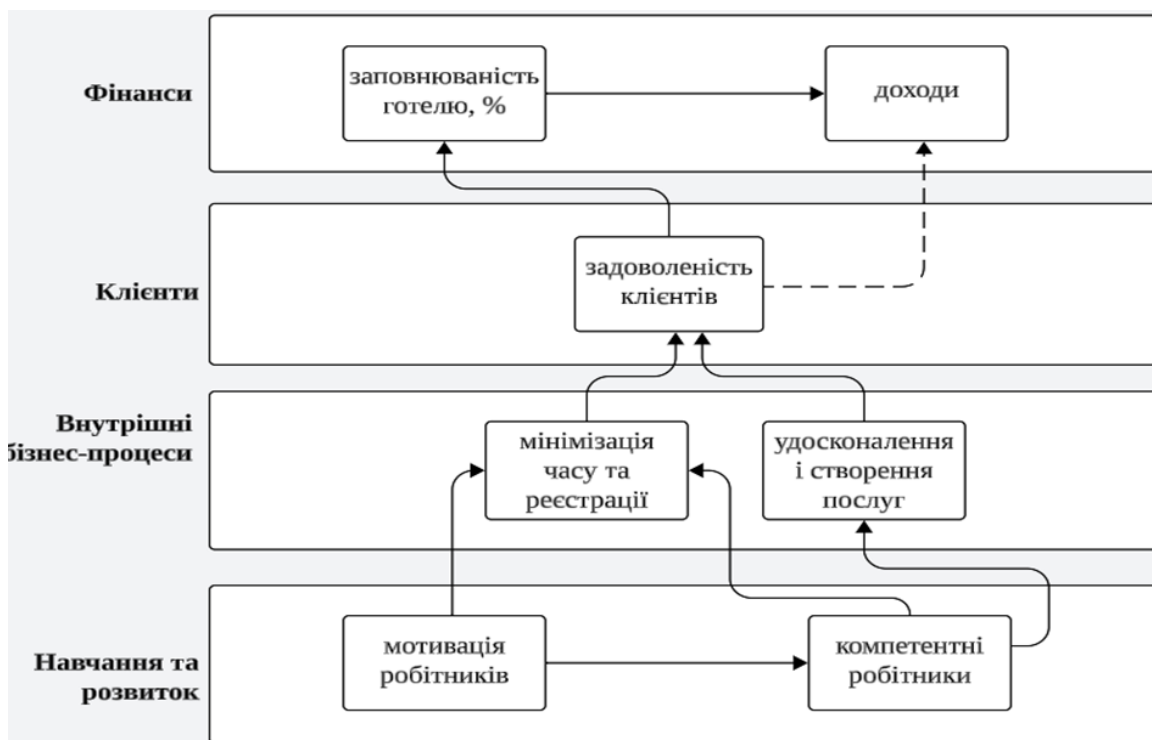


Рис. 4. Стратегічна карта BSC готельних підприємств

Джерело: розроблено авторкою

Таблиця 1

Деталізація стратегічної карти BSC для готельних підприємств

Напрями BSC	Цілі	Показники	Од. виміру	Відп. особа
Фінанси	Заповнюваність готелю	3.1. Кількість наданих ліжко-днів	л/д	служба рецепції бухгалтер
	Доходи від надання готельних послуг	3.2. Доходи від продажу номерів	тис. грн.	
		3.3. Доходи від продажу додаткових послуг	тис. грн.	
Клієнти	Задоволеність клієнтів	4.1. Якість сервісу	бал	адміністратор
		4.2. Повторне відвідування	%	
		4.3. Частка прибуття нових клієнтів	%	
		4.4. Наявність скарг	од.	

Внутрішні бізнес-процеси	Мінімізація часу бронювання та реєстрації	5.1. Середній час проживання клієнта	день	адміністратор- служба рецепції директор бухгалтер
		5.2. Середня вартість номера	грн.	
		5.3. Кількість днів роботи	день (за місяць)	
	Удосконален- ня і створення послуг	5.4. Частка ново- створених послуг	%	
Навчання та розвиток	Компетентні робітники	6.1. Кваліфікація робітників	бал	директор ад- міністратор економіст бухгалтер
		6.2. Витрати на робітників	тис. грн.	
	Мотивація робітників	6.3. Чисельність співробітників	осіб	
		6.4. Плинність кадрів	осіб	

Джерело: розроблено авторкою

Висновки. Зазначимо, що використання системи збалансованих показників та стратегічної карти є важливим в управлінні бізнес-процесами готельних підприємств. Зосереджено увагу на першочерговому визначенні цілей розвитку із подальшим відокремленням стратегічно важливих показників для розробки шляхів розвитку в процесі управління стратегічним розвитком готельних підприємств.

Підтверджено доцільність застосування запропонованої методики BSC, яка надає можливість сформувати стратегічну карту та здійснити деталізацію сукупності показників за встановленими напрямками розвитку готельних підприємств. Науковою новизною проведеного дослідження є розроблення та адаптація системи збалансованих показників та стратегічної карти як інструментів управління процесами досягнення стратегічних цілей готельними підприємствами.

Список літератури

1. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр. / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д. О. Хетагурова, та інші; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с. URL: <http://surl.li/gymfu>. (дата звернення 15.03.2024).
2. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5. С. 31-43. DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-31-43.
3. Ершова Н. Ю. Збалансована система показників як ефективний інструмент стратегічного управлінського обліку. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнарод. наук.-пр. конф., м. Херсон. 2019. С. 543-546. URL: <http://surl.li/gyuip>. (дата звернення 15.03.2024).
4. Гринь В. П. Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. Вип. 42. С. 72-79. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-11.
5. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.
6. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. 2019. №3 (81). С.48-64. URL: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/437/426. (дата звернення 16.03.2024).

7. Довбня С. Б., Куюн О. В. Конкретизація стратегії стоматологічного закладу за допомогою системи збалансованих показників. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1>.
8. Рєпіна М. Збалансована система показників у системі управління якістю на підприємстві. Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки. 2023. № 3. С. 68-72. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.68.
9. Побережна З. М. Теоретичні засади інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №3(69). С. 72–79. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4171>. (дата звернення 17.03.2024).
10. Сабліна Н. В. Система збалансованих показників у функціонуванні стратегічного фінансового контролінгу. 2020. URL: <http://surl.li/ryufc>.
11. Тарасюк, Г. М., Донець, О. А., Горшкова, Л. О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 1(91). С. 75–80. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-75-80](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-75-80).

References

1. Management technologies as a component of the formation of competitive advantages of the enterprise: monograph (2023). / I. O. Kuznetsova, O. S. Balabash, D. O. Khetahurova, et al. Kharkiv: Disa Plus. Retrieved from: <http://surl.li/rymfu> [In Ukrainian].
2. Balabash, O. S. (2019). Managing the competitiveness of a hotel business enterprise on the basis of a process approach. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 5, 31-43. DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-31-43 [In Ukrainian].
3. Yershova, N. Yu. (2019). Balanced Scorecard as an effective tool for strategic management accounting. Modernisation of the economy: modern realities, forecast scenarios and development prospects: materials of the international scientific and practical conference, Kherson, 543-546. Retrieved from: <http://surl.li/ryuip> [In Ukrainian].
4. Hryn, V. P. (2021). Balanced scorecard and strategic management accounting system: areas of interaction. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, 42, 72-79. Retrieved from: DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2021-42-11 [In Ukrainian].
5. Robert S. Kaplan, David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* Harvard Business Review Press.
6. Dumenko, M., Sadykova, V., Prokopenko, E. (2019). Balanced Scorecard as a means of strategic management of an organisation. *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrainy*, 3 (81), 48-64. Retrieved from: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/437/426 [In Ukrainian].
7. Dovbnya, S. B., Kuyun, O. V. (2022). Specifying the strategy of a dental institution using the balanced scorecard. *Ekonomika i suspil'stvo*, 46, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-1> [In Ukrainian].
8. Repina, M. (2023). Balanced scorecard in the quality management system at the enterprise. *Visnyk NTU «KHPI»*. *Ekonomichni nauky*, 3, 68-72. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.3.68. [In Ukrainian].
9. Poberezhna, Z. M. (2020). Theoretical foundations of integral assessment of competitiveness of airline companies on the basis of the balanced scorecard. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta menedzhment*, 3(69), 72-79. Retrieved from: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4171> [In Ukrainian].
10. Sablina, N. V. (2020). System of balanced indicators in the functioning of strategic financial controlling. Retrieved from: <http://surl.li/ryufc> [In Ukrainian].
11. Tarasiuk, H. M., Donets, O. A., Gorshkova, L. O. (2020). Strategic scorecards as a tool for management practice. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, 1(91), 75-80. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-75-80](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-75-80) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024

Прийнята до публікації 15.04.2024