

Шиманська Вікторія Василівна
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту
Житомирська філія Київського інституту бізнесу та технологій

ІДЕНТИФІКАЦІЯ БАГАТОРІВНЕВОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В НА ОСНОВІ «BSC» – ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Проблема конкурентоспроможності є однією з найважливіших у процесі становлення та розвитку ринкової економіки в Україні. Необхідно зауважити, що успіх будь-якого регіону, та і країни в цілому, визначається конкурентоспроможністю окремих суб'єктів господарювання. Тому, на нашу думку, вирішення будь-яких проблем економіки національного господарства повинно починатися зі змін на рівні основної ланки економіки – підприємств.

Зауважимо, що у сформованих умовах жорстокої конкуренції на ринку, а також економічної та політичної ситуації суб'єкти туристичної діяльності (туристичні підприємства (в тому числі туроператори, турагенти, екскурсійні бюро, гіді-перекладачі та ін.), колективні засоби розміщування, заклади ресторанного господарства, а також підприємства, що надають супутні послуги в туризмі потребують адекватних інструментів оцінки ефективності, які дозволять розробити заходи щодо підвищення їх конкурентоспроможності.

Як зазначено в праці [3], в теорії та практиці менеджменту для оцінки ефективності виконання потенціалу підприємств розроблена загальна система таких показників – «збалансована система показників» (Balanced Scorecard, BSC). Це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортонем. BSC призначена забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їх реалізацію і є ширшою за призначення систем, які лише вимірюють фінансові показники. Збалансована система показників включає як, фінансові (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності), так і нефінансові (показники якості послуг, задоволеності працівників тощо) характеристики, що дозволяють істотно розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень [1].

Необхідно відмітити, що, на нашу думку, BSC є оптимальною системою оцінки діяльності підприємств, оскільки вона враховує зв'язок результатів діяльності і факторів їх досягнення.

Суть BSC полягає у формуванні стратегії в декількох перспективах (їх чотири: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та навчання і кар'єрне зростання), постановці стратегічних цілей і вимірювань ступеня досягнення даних цілей, через так звані ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Нами на рис. 1 зображено BSC в розрізі розвитку туристичного комплексу в системі економіки та управління національним господарством.

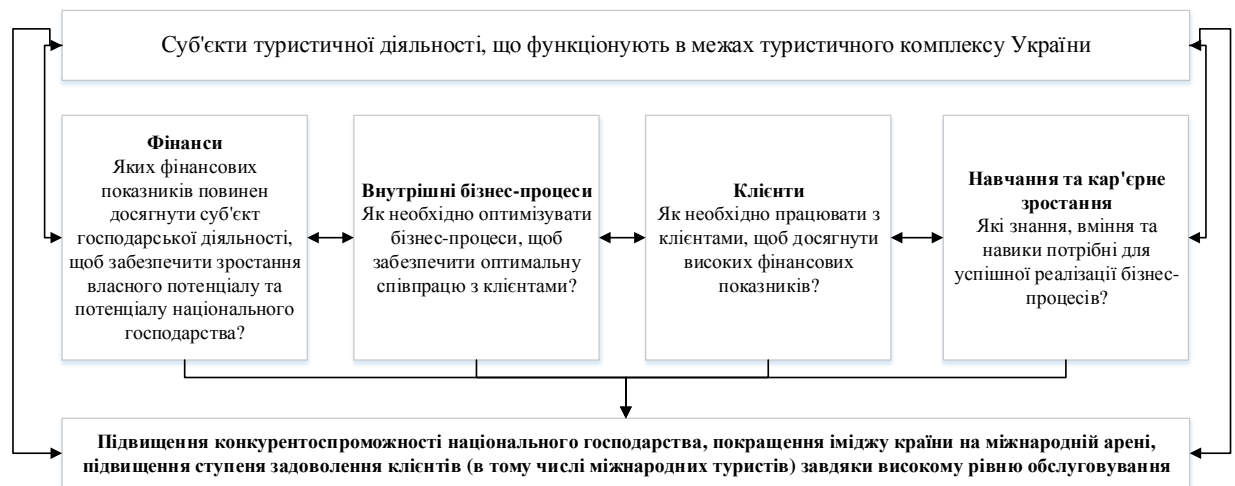


Рис. 1. Збалансована система показників (BSC) в розрізі розвитку туристичного комплексу в системі економіки та управління національним господарством (розроблено автором)

Ключові показники ефективності (*англ. Key Performance Indicators – KPI*) – система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан і допомагає в оцінці реалізації стратегії.

В збалансованій системі показників (BSC) фінансові KPI можуть бути загальними для всіх суб'єктів господарської діяльності в системі національного господарства (рентабельність інвестицій – Return on investment – ROI; рентабельність використання капіталу – Return on capital employed, ROCE; економічна додана вартість – Economic Value Added, EVA) або можуть бути пов'язані зі специфікою виду економічної діяльності (наприклад, для туристичного комплексу, дохід з 1 готельного номеру (RevPAR), середня вартість 1 номеру (ADR); прибуток від операційної діяльності з 1 номеру (GovPAR) [2].

Кількість індикаторів KPI може бути будь-якою, а також важливо, щоб вони дійсно характеризували виконання проміжних і кінцевих цілей. Для оцінки ефективності та результативності підприємств в системі туристичного комплексу можна виділити наступні: а) обсяг продажів – оцінюється надходження грошових коштів від реалізації, наприклад, за місяць; б) плинність персоналу, у % – відношення числа звільнених працівників до середньооблікової чисельності; в) дотримання стандартів обслуговування – вимірюється також у відсотках, виходячи з даних таємних покупців.

Розроблено кілька методик з визначення оптимальної кількості показників KPI. Але досвід говорить, що краще дотримуватися правила «10/80/10». Воно свідчить, що ключових показників результату повинно бути 10, індикаторів операційної (виробничої) діяльності - 80 і близько 10 показників ефективності [4].

Таблиця 1

Збалансована система показників для підприємств туристичного комплексу в системі економіки та управління національним господарством

Фінанси	Валові надходження від туризму (загальний обсяг туристичного споживання) Частка туризму у формуванні ВВП Частка туризму у формуванні ВНД
Внутрішні бізнес-процеси	Число зайнятих на підприємствах ТКУ Продуктивність праці Якість постановки цілей Застосування нових інноваційних технологій
Клієнти	Коефіцієнт загального враження клієнта, споживача і апарату управління ТКУ Туристичний баланс країни Коефіцієнт завантаження готельних підприємств Загальна кількість обслуговуваних туристів Загальний обсяг туристичних послуг
Навчання та кар'єрне зростання	Рівень кваліфікації працівників Витрати на навчання працівників Рівень задоволеності працівників

З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне сформувати та ідентифікувати багаторівневу систему показників розвитку туристичного комплексу України. Так, зокрема, вважаємо, що до системи показників із оцінювання та прогнозування результативності та ефективності розвитку туристичного комплексу необхідно залучити наступні виміри, які характеризують:

1) економічні функції туристичного комплексу, як виробнича, створення доходу, сприяння зайнятості населення, згладжування, нівелювання платіжного балансу, відносяться: частка туризму у складі національного доходу, частка доходів від туризму в загальному експорті країни, частка витрат на туризм в загальному імпорті країни, кількість та якість робочих місць в туризмі;

2) масштаби і обсяги туристичного потоку, відносяться: загальна кількість туристів, в тому числі організованих та самодіяльних; кількість туроднів (кількість ночівель); середня тривалість перебування туристів в регіоні;

3) визначають потужність матеріально-технічної бази туризму в регіоні, зокрема: ліжковий фонд будинків відпочинку, пансіонатів, туристичних баз, готелів, санаторіїв тощо, а також кількість ліжок (місць), що надаються місцевими жителями, кількість місць в торгових залах підприємств харчування для туристів і їхнього обслуговування іншими комунітарними заходами;

4) результативність фінансово-економічної діяльності туристичних фірм містять: виручку від реалізації послуг туризму, показники використання робочої сили (продуктивність праці, рівень видатків на оплату праці та ін.), показники використання виробничих фондів (фондовіддача, обертання

оборотних засобів та ін.), собівартість послуг туризму, прибуток, рентабельність, показники фінансового стану туристичних фірм тощо.

5) розвиненість потенційно-факторної детермінанти функціонування і розвитку національного туристичного комплексу в контексті розбудови на теренах держави міжнародного туризму: кількість туристів, що відвідали зарубіжні країни; сумарні грошові витрати, здійснені туристами за час поїздок (у відносних і абсолютних значеннях);

б) рівень розвиненості сучасного українського туристичного комплексу: частка ринку з питомою вагою товарів та послуг як зовнішньому, так і на внутрішньому ринках; частка сертифікованих на відповідність міжнародним стандартам видів продукції і послуг туристичного комплексу; індекс цінової конкурентоспроможності; виміри наукоємності випуску продукції та послуг; рівень задоволення потреб ринку; інтегральний вимір оцінювання інвестиційної привабливості туристичного комплексу та масштабів розвиненості його стратегічного потенціалу тощо;

Отже, сучасне конкурентне середовище вимагає нового підходу до ведення бізнесу, в основі якого – необхідність безперервного, обґрунтованого спостереження за поточними процесами на підприємстві, їх оцінка, прогнозування змін і відхилення від заданих параметрів з метою підвищення ефективності управління. Дана проблема може бути вирішена за допомогою формування збалансованої системи показників, що забезпечує ціленаправлений моніторинг діяльності підприємства, дозволяє прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднуючи стратегічне і оперативне управління. BSC здатна урівноважити, збалансувати точність і цілісність фінансових даних сьогоdnішніми факторами економічного успіху, і таким чином забезпечити втілення стратегії у життя. Тому впровадження BSC та використання KPI у сфері туризму забезпечить її надійним інструментарієм системного розвитку.

Список використаної літератури

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review, – 1992 – V. 70. – N 1. – P. 71 – 79.
2. Максимюк Н. В. Сравнительный анализ финансовых KPI для средств размещения индустрии туризма [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.readera.org/thesis/sravnyetelnyj-analyez-fyenansovykh-kpi-dlja-sredstv-razmeshchenyeja-yendustryeye-10191607.html>
3. Тарасюк Г. Ключові показники ефективності та оцінка логістичної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Г. Тарасюк, О. Рудківський, О. Погайдак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 223 – 231. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13thmlsp.pdf>.
4. Цюцюра С.В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 10. – С. 87-91.