

## МЕТОД BALANCED SCORECARD В ГОТЕЛЬНІЙ СПРАВІ: НЕОБХІДНІСТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ

© Гайдук А.Б., 2003

**Обґрунтовується необхідність підвищення ефективності реалізації стратегій, зокрема у готельній справі. Виявляються передумови застосування методу Balanced Scorecard в готельному менеджменті, визначаються основні цілі сучасного готельного менеджменту в ракурсі застосування цього методу.**

**The necessity of raising the effectiveness of strategies implementation, in the hotel business in particular, is grounded. Prerequisites for the Balanced Scorecard Method introduction in the hotel management are revealed, and major objectives of modern hotel management as foreshortened by the Balanced Scorecard implementation are identified.**

З глобалізацією світової економіки навколишнє середовище підприємства постійно зазнає швидких та істотних змін. Це призводить до необхідності розв'язання нових завдань всередині підприємства. Ще донедавна використання нових концепцій менеджменту було запорукою успіху. Однак сучасні умови господарювання у світі ставлять нові вимоги до стратегічної політики підприємств.

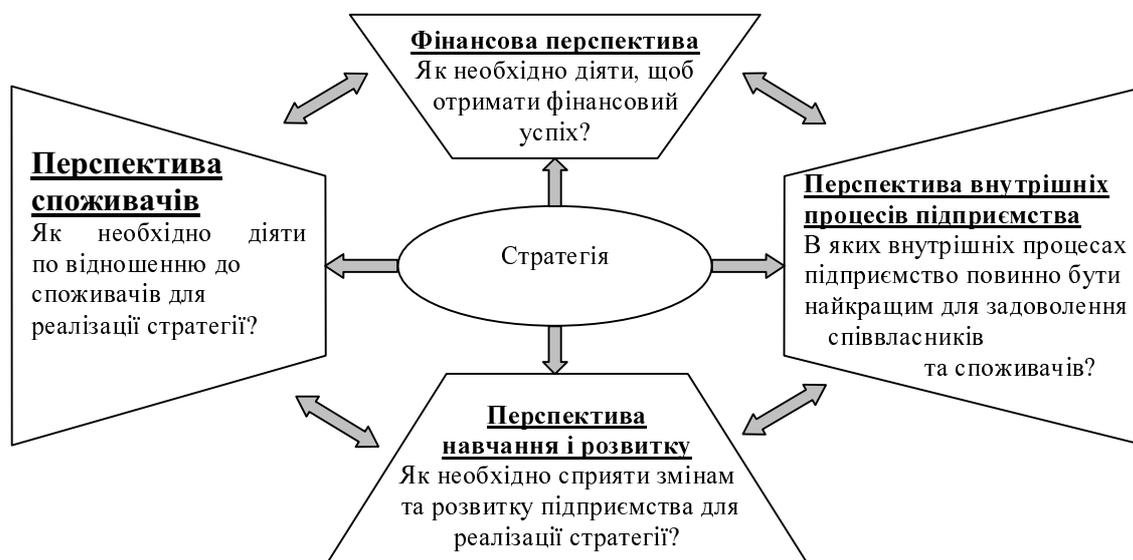
Досить часто стратегії є недієвими через їх хибну концептуальну, змістову основу або через слабкий механізм управління ними, внаслідок чого вони повністю не реалізуються. Основна проблема поганого втілення стратегій полягає у відсутності проміжної ланки між стратегією та конкретними заходами для її реалізації. Успіх підприємства залежить від того, наскільки чітко сформульована стратегія для реалізації філософії підприємства і якою мірою стратегічні цілі знайшли своє відображення в оперативних завданнях на усіх рівнях управління та оперативних заходах. Проривом у створенні нової стратегічної системи управління підприємством став метод Balanced Score Card (BSC), розроблений десять років тому американськими вченими Давідом Нортонем, Робертом Капланом та представниками деяких американських крупних підприємств [1].

Головна ідея BSC полягає у деталізації стратегії організаційної одиниці на стратегічні цілі, визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними, побудові комплексної системи показників, встановленні запланованих значень показників в узгодженні з цілями та визначенні конкретних заходів для виконання оперативних завдань. Як засіб комунікації BSC спрямовує дії кожного працівника підприємства на досягнення спільної мети.

BSC характеризується двома ознаками. По-перше, цей метод передбачає збалансоване (balanced) врахування різних чинників та компонентів. По-друге, оцінювання роботи підприємства здійснюється за допомогою спеціального каталога показників (Scorecard). Збалансованість досягається через інтегрування компонентів окремих перспектив зовнішнього та внутрішнього характеру, поєднання стратегічних та оперативних, монетарних та немонетарних величин, довготривалих та короткотривалих позицій, твердих та м'яких чинників, результативних показників та чинників, ранніх та пізніх індикаторів тощо. BSC є

не лише тактичною чи оперативною системою оцінки діяльності підприємства (системою показників). Прогресивні підприємства застосовують її як стратегічну систему менеджменту.

Оцінка діяльності підприємства та його управління здійснюється з чотирьох перспектив: фінансової перспективи, перспективи споживачів, перспективи внутрішніх процесів підприємства та перспективи навчання і розвитку (рисунок) [2, с. 9].



*Перспективи BSC*

Істотним моментом BSC є пов'язання трьох нефінансових перспектив з фінансовою. У формі причинно-наслідкових залежностей результат фінансової перспективи зображається як похідна трьох інших. Своєчасне виявлення та розуміння причинно-наслідкових зв'язків між чинниками та показниками дає змогу краще управляти підприємством.

Фінансова перспектива показує, наскільки втілення стратегії впливає на покращання результату діяльності підприємства. В ієрархічному відношенні вона знаходиться на найвищому рівні відносно інших перспектив. Показники фінансової перспективи виконують подвійну роль: з одного боку, вони є виразом розширеного фінансового результату діяльності підприємства, з іншого, – визначають кінцеві цілі для показників інших трьох перспектив BSC. В кінцевому рахунку в BSC здійснюється спроба відображення впливів аспектів немонетарного рівня у фінансовому виразі. Для вимірювання економічності та фінансових результатів діяльності існує ціла низка показників. Серед них: обсяг збуту, прибуток, рентабельність тощо. Однак на найвищому шаблі знаходяться прибутковість власного капіталу та вартість підприємства.

Перспектива споживачів визначає стратегічні цілі підприємства з погляду споживачів (ринкових сегментів). До основних показників цієї перспективи належать: рівень задоволення споживачів, прихильність споживачів до підприємства. Ці показники мають індивідуальний характер залежно від специфіки самого підприємства та його диференційних ознак порівняно з конкурентами.

Перспектива внутрішніх процесів відображає ті з них на підприємстві, які безпосередньо задіяні у наданні споживачам продукту або послуги і досягненні фінансових цілей. З цією метою звертаються до процесу створення додаткової вартості і розглядають такі процеси, як інноваційний (ідентифікування ринку, розроблення пропозиції), виробничий

(виробництво, збут) та процес післяпродажного обслуговування споживачів [2, с. 93]. Такий підхід однак розглядає проблему ширше і виходить за рамки аспекту покращання внутрішніх виробничих процесів. Показники процесної перспективи BSC розробляються в ув'язці з формулюванням цілей перспективи споживачів. Це уможливорює сфокусувати ці показники на цілі і стратегії підприємства та бажання споживачів. Найбільшого поширення набуло використання таких показників, як продуктивність та якість.

Перспектива навчання та розвитку описує інфраструктуру, необхідну для досягнення цілей інших перспектив. На перший план виходять відповідні фахові навички працівників підприємства, а також умови та заходи щодо постійного підвищення їх кваліфікації. Такі показники, як ступінь задоволення працівників, продуктивність їх роботи та плінність кадрів є характеристиками організації, націленої на зростання та розвиток.

Останнім часом послуги все більшою мірою зумовлюють профіль економічних та соціальних систем. У процесі зростання ролі третинного сектору економіки особливої актуальності набуває вирішення проблем менеджменту послуг. Зокрема в туризмі назріла необхідність нового стратегічного мислення та ефективного втілення стратегічних заходів. Надання туристичних послуг, спрямованих на споживача, розвиток культури обслуговування стає для підприємств туристичного бізнесу (готелів, санаторіїв, закладів громадського харчування, транспортних підприємств) гарантією виживання та успіху. При цьому поле практичних дій управлінської ланки в туристичних підприємствах визначається і одночасно обмежується особливостями самих послуг.

На сьогодні у готельній справі, як і в інших галузях, спостерігається процес концентрації та глобалізації. Готельні мережі та кооперації відіграють важливу роль у сфері надання послуг у світі, причому границі між ними поступово стираються. Кооперації набирають ознак класичних готельних мереж. Останні, своєю чергою, застосовують франчайзинг. Не лише окремі готелі, а й цілі їх мережі приєднуються до кооперацій. Американська компанія Cendant Corporation, що спеціалізується на франчайзингу, є найбільшою у світі готельною групою. Вона додатково придбала у 1999 р. 312 готелів із загальною кількістю місць в них понад 30000. І зараз в активі цієї компанії нараховується 5978 готелів (528896 кімнат) [3]. Із зростанням маркетингової орієнтації в готельних підприємствах вирішальними стають не відносини власності, а спільні дії на ринку. Деякі готельні мережі в Німеччині, наприклад, намагаються покращати свої позиції на ринку через експансію, часто навіть за рахунок своєї прибутковості. Цей процес відбору та концентрації не лише негативно впливає на готельні підприємства середньої ланки, але і загострює конкуренцію між великими готельними концернами. Конкуренція “витіснення” перетворюється на конкуренцію “знищення”. При цьому стратегічне позиціонування та довготривала орієнтація діяльності підприємства є передумовами його успіху.

Стратегічний аналіз вихідної ситуації, а саме аналіз готельної галузі, ринку готельних послуг та конкуренції дає змогу краще використати переваги сильних сторін підприємства та уникнути недоліків слабких, створити необхідне інформаційне забезпечення для розвитку стратегії. Ступінь досягнення цілей істотно залежить від вибору та формулювання філософії і стратегії готельного підприємства. Зміст стратегій усіх рівнів, що оцінюється за допомогою різного інструментарію, повинен враховувати специфіку готельного господарства. Наприклад, в рамках стратегій ринкових територій акцент робиться не на місце розташування готелю, а на місце походження гостя. Поряд з локальними, регіональними та

національними стратегіями готельні концерни та кооперації розробляють інтернаціональні та глобальні стратегії. Для реалізації останніх активно застосовуються форми стратегічних альянсів, спільних підприємств та франчайзингу. У цьому взаємозв'язку на перший план виходить концепція BSC як дієва система стратегічного менеджменту.

Динамічний розвиток “ринку покупців” у готельному бізнесі спонукає менеджерів до прийняття рішень короткотривалого характеру, для того, щоб своєчасно та з орієнтацією на ринок вносити корективи в діяльність підприємства, зокрема впливати на рівень витрат, рівень доходів тощо. Саме каталог (система) показників BSC здатна стати орієнтиром для менеджера у цій ситуації, помічником в оцінці стану підприємства та визначення нових завдань. Вона забезпечує потребу менеджменту в достовірній інформації, встановлює стандарти якості і визначає систему контролю для досягнення встановлених цілей.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку готельних послуг в Європі, зокрема доцільність, можливість та корисність використання BSC як інструмента стратегічного менеджменту для готельних підприємств є очевидними. Це питання є актуальним також і для України. Попри те, що ринок готельних послуг зумовлює дещо іншу конкурентну ситуацію та ставить інші проблеми перед готельним господарством порівняно з ринками європейських країн, необхідність стратегічного мислення та дієвої реалізації стратегій і в Україні не викликає сумніву.

При вирішенні питання застосування BSC в готелях необхідно враховувати специфіку готельного підприємства щодо його фінансів, споживачів, процесів створення і надання послуг та працівників. Це відобразиться у відповідних цілях чотирьох перспектив BSC.

Готельні підприємства як підприємства послуг стикаються з багатьма проблемами. Дещо негнучка пропозиція місць в готелі та ресторані, а також сильні коливання попиту на готельні послуги негативно впливають на рівень завантаженості готелів. Від цього страждає рівень рентабельності послуг і рентабельність капіталу. Низький порівняно з іншими галузями рівень рентабельності пов'язаний з високою часткою капітальних вкладень (90 % балансової суми), високою часткою залученого капіталу (80 %) [4, с. 60]. Крім того, високий рівень постійних витрат створює проблеми для готельного менеджменту. Для забезпечення беззбитковості актуальними є максимізація завантаження готелю та оптимізація витрат. Зростання рівня завантаження можна досягнути лише за допомогою диференційованих планування та цінової політики. Одним з шляхів зниження постійних витрат є запровадження гнучких графіків роботи, залучення тимчасової робочої сили тощо.

Орієнтація на покупця та наближення до покупця – це поняття, які знаходяться в центрі уваги сучасного менеджменту. Підприємства третинного економічного сектору можуть створювати і підтримувати свої конкурентні переваги лише за умови, якщо вони спрямують свої структури та процеси на якість послуги та задоволення споживачів, а також узгодять послуги з потребами та вимогами цільових груп. Концепції для задоволення потреб окремих цільових груп із врахуванням їх платоспроможності, індивідуальні концепції окремих марок та гарантія визначеного набору послуг є запорукою завоювання та утримання споживачів. Ступінь задоволення клієнтів готелів є результатом суб'єктивного порівняння між очікуваною та отриманою послугою [5, с. 198]. Ціллю менеджменту у цьому випадку повинно бути задоволення та перевершення очікувань споживача. У разі незадоволення якістю послуг вміле застосування інструментарію менеджменту реагування є важливим чинником забезпечення задоволення клієнта, підвищення якості послуг, а також формування позитивного іміджу готелю.

Аналіз внутрішніх процесів у готелі підводить нас до аналізу процесу створення додаткової вартості. Окремі складові цього процесу та їх взаємна узгодженість всередині підприємства створюють джерело конкурентних переваг стосовно витрат, часу та якості готельної послуги. З одного боку, одні процеси можна об'єктивно виміряти і вони залишаються постійною величиною (величина кімнати), з іншого, – такі складові послуг, як атмосфера в готелі, якість послуги, поведінка працівників можна оцінити досить суб'єктивно. Останні мають властивість також змінюватись у часі. Застосування BSC передбачає визначення параметрів вимірювання усіх процесів. Важливою ціллю для готельного менеджменту є забезпечення якості через наперед задані вимірювані її параметри з можливо найнижчими витратами.

При наданні готельних послуг запорукою успіху є людський фактор: сердечність, привітність та комунікативні навички працівників. Така послуга не може бути стандартизованою. Послідовна орієнтація на працівника: розвиток його окремих талантів, здібностей та навичок створює важливу конкурентну перевагу. Часто значення персоналу в готелі є важливішим, ніж його обладнання та інтер'єр. Однак специфіка роботи в готелі зумовлює високий рівень та змінний характер часового та фізичного навантаження на працівника, досить низький рівень оплати праці, відмінний від інших галузей графік роботи. Крім того, спостерігається висока плинність обслуговуючого персоналу через тимчасовий та сезонний характер роботи. Ціллю менеджменту є створення таких умов праці, які б відповідали потребам працівників у впевненості та самореалізації. Із стратегічного погляду працівники повинні бути не лише мотивовані, але активно залучені до процесу реалізації стратегії. На зміну ще донедавна характерного для готелів авторитарному стилю управління повинен прийти кооперативний.

Визначення цілей кожної з перспектив здійснює необхідні передумови для реалізації та контролю стратегій за методикою BSC. Для кожної перспективи BSC рекомендується вибирати не більше 5 – 7 показників [4, с. 78]. Удосконалена система показників BSC повинна замінити традиційні показники, що піддаються критиці через їх виключно фінансовий характер. Орієнтація на споживача, підвищення якості послуг, створення сприятливого клімату для роботи та підвищення кваліфікації працівників – передумови успішного готельного менеджменту. Саме комплексний підхід BSC до оцінки діяльності та управління підприємством є шляхом до вирішення проблем готелів, де людина є не лише виробничим фактором, але фактором успіху.

1. Kaplan R. S. and Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston, 1996. 2. Kaplan R. S./Norton D. P. *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. – Stuttgart, 1997. 3. *G+J-Branchenbild Hotels, Gruner + Jahr Marktanalyse; 2000 Copyright Gruner + Jahr AG & Co*. 4. Hintze I. *Die Balanced Scorecard als strategisches Managementinstrument in der Hotellerie: dargestellt am Beispiel des Moevenpick Hotels Frankfurt/Oberursel. Diplomarbeit zur Erlangung des Grades Diplom-Betriebswirtin*. – Heilbronn, 2001. 5. *Gewald S. (Hrsg.). Handbuch des Touristik- und Hotelmanagement, 2, unwesentlich veränderte Auflage*. – Muenchen, 2000.